



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ІНІЦІАТИВА ЗАХИСТУ ПРАВ ТА ПРЕДСТАВЛЕННЯ
ІНТЕРЕСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ
(ПРОЕКТ ДІАЛОГ)



**АСОЦІАЦІЯ
МІСТ УКРАЇНИ**
СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ІНІЦІАТИВА ЗАХИСТУ ПРАВ ТА ПРЕДСТАВЛЕННЯ
ІНТЕРЕСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ
(ПРОЕКТ ДІАЛОГ)



АСОЦІАЦІЯ
МІСТ УКРАЇНИ
СПІЛЬНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Посібник розроблено в рамках Проекту USAID ДІАЛОГ, який впроваджується Асоціацією міст України. Зміст посібника є відповідальністю АМУ і не обов'язково відображає думку USAID або Уряду США. Дозволяється вільно копіювати, перевидавати й розповсюджувати на всій території України всіма способами, якщо це здійснюється безоплатно для кінцевого споживача. Посилання на Асоціацію міст України є обов'язковим.



УДК 352.07:[005.51+005.591.3](477)(07)

ВВК 67.401(4Укр)я7

В 19

В 19 **Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування** / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

ISBN 978-966-97526-0-4

Процес глобалізації світової економіки вводить нові закономірності і змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток. Глобалізація світової економіки призводить до посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни. Наше суспільство вже усвідомлює, що розвиток України залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком. Завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за розвиток. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно забезпечувати свою спроможність. Територіальні громади нестимуть відповідальність за планування свого розвитку, за економічне майбутнє та добробут. Тому місцеві влади повинні розуміти особливості сучасного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад.

Посібник пропонує читачам усвідомлення викликів глобалізації для місцевого розвитку та способів використання новітніх інструментів управління, розуміння основних трендів та закономірностей, за якими успішно розвиваються громади в умовах сьогодення. Зміст посібника присвячений сучасним підходам до планування розвитку громад, місцевому економічному розвитку, сталому розвитку, використанню інноваційних інструментів в плануванні, системі діагностики та оцінки стану громади, питанням стратегічного та просторового планування тощо. Посібник розрахований на лідерів та працівників органів місцевого самоврядування, місцевих депутатів, представників громадських організацій та органів державного управління, активних громадян та впливових підприємців, всіх тих, кого цікавлять питання процесу планування розвитку громад в сучасних умовах, творення стабільного та сталого майбутнього.

Автори:

Галина Васильченко – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування ІФНТУНГ, голова правління ГЦ Ділові ініціативи, незалежний експерт з місцевого та регіонального розвитку

Ігор Парасюк – кандидат економічних наук, координатор програми USAID «ПАДА», незалежний експерт з місцевого та регіонального розвитку

Технічний редактор:

Надія Єременко – спеціаліст з муніципальної статистики

ISBN 978-966-97526-0-4

© Асоціація міст України

© Видавництво ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»



ПЕРЕДМОВА. СВІТ ЗМІНЮЄТЬСЯ

«Нинішній період зростання характеризується парадоксальним наслідком глобалізації, коли інтеграція економіки окремих країн і регіонів у глобальну економіку не мінімізує, а посилює значимість місцевого контексту для розвитку та інновацій...»

Девід Вульф

Сучасний світ стрімко змінюється. Технологічні винаходи, які здавались неймовірними ще кілька десятиліть тому, сьогодні – буденна реальність, яка вже нікого не дивує. Досягнення науки й техніки стають доступні кожному. Міжнародні системи комунікації – зв'язок, Інтернет, банківські розрахунки – скорочують час і відстані. Монополію на інформацію зруйновано! Тепер кожен може самостійно знайти бізнес-партнера, інвестора чи кредитора, отримати необхідну інформацію, дізнатися про стан ринків, укласти контракти з будь-ким у будь-якому куточку світу...

Глобалізація економіки та ріст інтернаціоналізації буття змінили ролі основних учасників ринку, перерозподілили відповідальності держави, регіонів та громад за економічний розвиток на місцях. Забезпечення позитивного тренду місцевого розвитку стає дедалі більш технологічним і складним. Роль держави як головного гравця в місцевій економіці зменшилась. Тепер суб'єктами міжнародних економічних відносин найчастіше виступають окремі підприємства, регіони та територіальні громади. Ті органи місцевої влади, які прагнуть поліпшити добробут своїх громад, сьогодні чітко розуміють, що задля досягнення успіху їх зусилля повинні бути більш продуманими, стратегічними, планованими, амбітними та інноваційними. «...Треба дивитись не туди, куди впала шайба..., а туди, куди вона збирається летіти» – улюблена теза спеціалістів з планування місцевого економічного розвитку громад у Канаді.

За останні 50 років у розвинутих країнах світу відбулися суттєві зміни в практиці планування розвитку територіальних громад (місцевого розвитку), і ці зміни стосуються трьох напрямків.

1. Змінилися рівні відповідальності влади за здійснення планування розвитку територій. Територіальні громади взяли практично всю відповідальність на себе за місцеву ситуацію, за рівень якості праці, навчання, відпочинку та життя у громаді

2. Змінилася методологія здійснення процесу управління місцевим розвитком. Уся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка створюється і виконується громадою і яка реалізовується через перманентну плановану проектну діяльність, підпорядковану стратегії

3. Відбулася зміна суб'єкта управління. Міста через партнерство та міжмуніципальне співробітництво почали самостійно розширювати простір свого впливу в регіоні, створюючи місцеві фактори конкурентних переваг, формуючи спільні проекти для зростання конкурентоспроможності (транспортні коридори, індустріальні парки, публічно-приватні партнерства, кластери, тощо)

У таких умовах місцеві влади повинні глибоко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад у складному світі нових реалій. Вони не можуть сьогодні чекати рішень «згори», а повинні самостійно розв'язувати свої питання місцевого розвитку – створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя, розвиток благоустрою та інфраструктури.

Ті міста та нації, які йдуть у ногу з викликами глобального світу, подібні до «...плавця, що рухається в напрямку течії», – вони отримують високі результати без зайвих зусиль. Ті громади, які ігнорують світові тенденції глобалізації – при великих зусиллях отримують мізерні результати, відстають від інших і мають шанси залишитись далеко позаду.

Що відбувається у нас? Останні понад 20 років українські міста практично були позбавлені можливостей впливу на економіку, на власний розвиток своїх територій. Коштів на планування



розвитку (навіть на розробку будь-яких планувальних документів: планів економічного розвитку, стратегій, а також важливої для будь-якого планування містобудівної документації включно з Генпланом) міста практично не мали. Вся планувальна діяльність (документація) могла оплачуватись лише з бюджету розвитку, розмір якого є настільки мізерним, що його не вистачало навіть на вирішення критичних поточних проблем. Відомо, що в більшості громад, особливо малих та монофункціональних містах, обсяги цього ресурсу складали менше 5 відсотків бюджету. Це призвело до того, що розроблення науково-інженерного обґрунтування планів системного розвитку міста постійно «відкладалося в довгий ящик». Якби не численні проекти міжнародної технічної допомоги, що допомогли близько 100 містам України розробити стратегії, то й нині багато міст так би й не запровадили загальноприйняту в Європі, Північній Америці та у високорозвинутих країнах Азії практику стратегічного планування розвитку. Чи може підлягати сумніву, що оберуть як пріоритет депутати міської ради при ухваленні бюджету: заміну кількох кілометрів аварійних труб, капітальний ремонт школи, будівництво кількох дитячих майданчиків, «паперовий Генплан» чи, може, «стратегію»??? Чи можемо ми повірити в те, що напередодні місцевих виборів чинний міський голова, виступаючи на передвиборчому мітингу скаже: «Дорогі мешканці міста N! Я переконав раду при розподілі коштів бюджету розвитку замість того, щоб капітально відремонтувати дорогу до лікарні довжиною у 2 км, оплатити роботи з розроблення стратегії та комплексу містобудівельної документації!!!». Все виглядає так, ніби фінансова система в Україні була створена саме таким чином, щоб міста не переймалися плануванням, не оновлювали Генпланів, не розробляли детальних планів забудови, і, взагалі, якнайменше думали про щось інше, крім поточних питань – ремонтів, експлуатації та зарплат.

Сьогодні ми задіяні в процесі серйозних змін та очікувань. Відбулися загалом позитивні зміни податкового та бюджетного законодавства. Бюджети міст стали наповнюватись значно активніше. Для того, щоб розвивалися громади, вже не потрібно панічно розпродавати земельні ділянки. Громади перестають бути звичайними «касами» з виплати зарплати міським бюджетникам та операціоністами комунальних послуг бюджетних установ, вони стають реально зацікавленими у зростанні економіки на своїй території. Крім додаткових фінансових ресурсів, об'єднані громади, як і міста обласного значення, незабаром отримають ще й додаткові повноваження, а отже, й додаткову відповідальність. Щоб належно урядувати, необхідно мати нові знання і навички управління вже іншого, вищого рівня, у тому числі у сфері планування розвитку та розуміння глобальних процесів розвитку міст.

Завершення процесів реформування самоврядування та децентралізації означатиме для громад нові можливості врядування та впливу, оскільки практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за свій розвиток. Якщо до цього часу юрисдикція громад не виходила за межі населених пунктів (в Україні лише близько 4% земельних ресурсів перебувало під забудовою, читай у населених пунктах), то тепер юрисдикція громад поширюватиметься практично на майже 100% території держави. Тепер від того, якими будуть плани розвитку громад та як вони виконуватимуться, залежатиме обсяг бюджетів громад, і, як наслідок, якість життя громадян.

Подальша децентралізація, економічні наслідки добровільного об'єднання територіальних громад та, зрештою, очікувана адміністративно-територіальна реформа однозначно призведуть до зростання економічної могутності міст та їх ролі у розвитку регіонів та країни. Тому містам уже сьогодні варто готуватися до своєї «нової ролі» – локомотивів розвитку регіонів та країни.

Пропонований посібник присвячений деяким аспектам сучасних підходів до планування розвитку громад, місцевому економічному розвитку, розробленню стратегій, використанню інноваційних інструментів планування, процесу діагностики розвитку громади, просторовому плануванню, тощо. Посібник мав би допомогти лідерам органів місцевого самоврядування та їх партнерам державного приватного неприбуткового секторів краще розуміти сутність планування розвитком в сучасних умовах, технології ефективної діяльності зі створення більш стабільного та сталого майбутнього у громадах.



РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

«Сьогодні міста, а не нації, є справжніми двигунами економічного зростання»

Ян Якобс

«Проблеми розвитку країни – це проблеми розвитку міст. Саме міста є осередком новацій»

Володимир Нудельман

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ

Ще кілька років тому писати такий розділ для цільової аудиторії лідерів територіальних громад України не мало жодного сенсу. До початку реформ децентралізації більшість місцевих рад були схожі на «каси з виплати зарплати» працівникам бюджетної сфери, «великі ЖЕКи», що через проблеми повної зношеності мереж та обладнання працюють на власне виживання. Можливостей впливу на реальну економіку у «місцевих влад» в Україні практично не було, та й навіть якщо незалежно від того, як «добре» чи «погано» працювали місцеві підприємства, на стан розвитку громад це практично не впливало. Розвиток у місцевій громаді міг залежати лише від кількості проданої землі та зданої в оренду нерухомості за цінами й ставками, які нагадували крицю, а не економічний інструмент, а також від лідерських зусиль голови міста. Тому розвиток якщо й відбувався у місті, то «не завдяки», а всупереч наявним умовам високої централізації системи державного управління.

Сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком у своїй території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримають можливості та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади будуть нести відповідальність за планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Держава провадить децентралізацією і передає «вниз» більше «податкових ресурсів» та повноважень. Це повинно підвищити відповідальність «місцевих влад» перед своєю громадою та усією країною за розвиток. Звичайно, більший рівень ресурсів, ширші повноваження вимагають глибших знань та ширшого розуміння глобальних процесів, оскільки міста конкурують з іншими містами не лише на національному рівні, а й на глобальному.

Тому в цьому розділі та далі в цій книзі ми намагатимемося продемонструвати читачам основні тренди та закономірності, за якими успішно розвиваються громади в умовах сьогодення, виклики глобалізації для місцевого розвитку, розуміння змісту та принципів місцевого економічного розвитку та сталого розвитку, запропонуємо основні управлінські інструменти, що визначають розвиток сьогодні.

1.1. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК

Жодна територія сьогодні не є економічним островом. Країни, регіони, міста, села розташовані в єдиному просторі і належать до глобальної економічної системи. Ефективне управління місцевим розвитком пов'язане з розумінням світових тенденцій та використанням закономірностей глобальної економіки на користь розвитку громади. XXI сторіччя визнано епохою розвитку територій, створення агломерацій та формування нових «точок росту». Сьогодні слід розглядати іншу парадигму, відмінну від тієї, що прославлялася в колись дуже відомій пісні радянських часів: «широка страна моя родная, много в ней лесов, полей и рек..., але люди там не живуть». Очевидно, що основна частина світового ВВП створюється не на безмежних просторах території країни,



а у містах. І не просто у містах, а у міських системах, що включають їх приміські зони. Саме міста в умовах глобальної системи стають «точками росту» регіональних і національних економік і саме вони найбільше впливають на економічну силу країни, саме там з'являється інноваційна продукція з найбільшою доданою вартістю.

ГЕОГРАФІЯ ГЛОБАЛЬНОГО ВВП НА ОДНОГО МЕШКАНЦЯ на 1км кв.

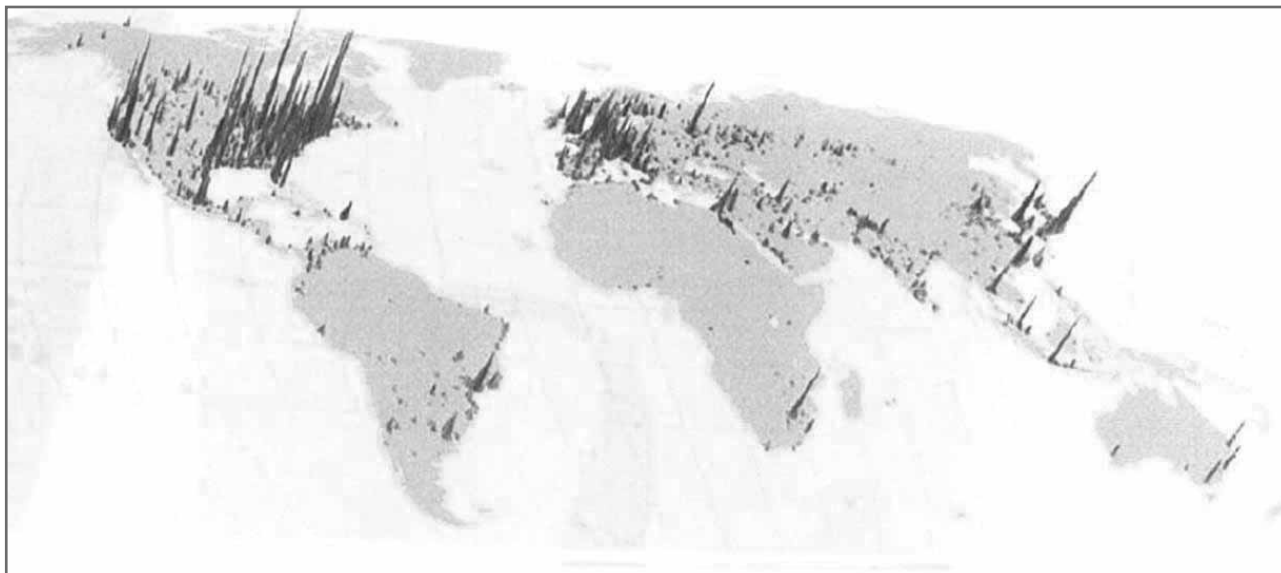


Рис. 1.1. Джерело: McKinsey & Company

*У країнах «великої сімки» в епоху урбанізації та глобалізації в містах та їх приміських зонах (міських агломераціях) формується від 75 до 87% внутрішнього валового продукту.

**На 100 найбільших міст світу (агломерацій) припадає 30% глобального ВВП. Території, де економічне зростання відбувається швидкими темпами, представлені не окремими містами, а складаються з комбінацій міст, селищ, районів, розташованих у географічній близькості (суб-регіони, агломерації).

Офіційне визначення: «...міська агломерація – компактно територіальне розміщення міських населених пунктів, об'єднаних інтенсивними господарськими, трудовими і культурно-побутовими зв'язками..., які можуть відігравати роль полюсів зростання» (Постанова Кабінету Міністрів України від 17 березня 2000 р. N 521 «Про Основні напрями забезпечення комплексного розвитку малих монофункціональних міст»).

Глобалізація світової економіки – це об'єктивний процес, який відбувається незалежно від нашого бажання і пов'язаний з формуванням транснаціонального середовища, насамперед, єдиного економічного та інформаційного простору.

Під глобалізацією економіки сьогодні найчастіше розуміють різке прискорення інтернаціоналізації усіх сфер суспільного життя (економічного, соціального, політичного, духовного), вищий ступінь відкритості національних економік, а, отже, інтенсивний взаємний обмін інформацією, людьми, капіталом, товарами, послугами, культурними і духовними цінностями.

Деякі ознаки глобалізації: інтеграція національних економік у світову, високі технології,



перехід від короткострокових завдань до довгострокових, децентралізація управління, самоорганізація та саморозвиток, перехід від ієрархічних структур до мережевих, інтелектуалізація та науковість.

Глобалізація суттєво вплинула на спосіб розвитку міст та територій. Вона передбачає розширення розмірів та форм міжнародних економічних зв'язків, відкриває доступ до великого капіталу та ресурсів, технологій та ринків, приводить до поглиблення взаємозалежності між територіями в різних країнах світу. Транснаціональні корпорації (ТНК) розташовують свої виробництва (локалізуються) у місцевостях, де існує найбільш конкурентне (продуктивне) середовище. Країни та регіони конкурують у залученні робочих місць ТНК та впровадженні діяльності, яка має високу продуктивність, високу додану вартість та забезпечує високі економічні результати.

Термін «глобалізація» першим до наукового обігу ввів американський вчений Т. Левітт у 1983 році. З того часу ця категорія набула значного поширення в науковій літературі, а сама ж глобалізація як сучасна тенденція світового розвитку, стала предметом широких наукових досліджень та численних дискусій.

Глобалізація створює нові можливості для збільшення потужності підприємств та ефективності бізнесу, але не забезпечує рівність результатів для всіх суб'єктів однаково. Внаслідок високої мобільності ресурсів (особливо фінансових, інформаційних та людських) вона формує потужні потоки капіталу, що легко перетікають з однієї території в іншу, впливаючи позитивно на розвиток в місцях локалізації і тим самим поглиблюючи диспропорції в розвитку територій.

У цих умовах окремі населені пункти, міста, розташовані на їх територіях підприємства мають доступ до світових ринків. Оскільки кожна територіальна громада виступає як самостійний гравець на ринку, і таких громад багато, то конкуренція між ними неодмінно загострюється. Очевидно, що економічний добробут громади неможливий без розвитку місцевої економіки. Тому місцеві громади вдаються до використання факторів місцевих конкурентних переваг. З допомогою інтелектуальних, людських, інституційних, інфраструктурних, енергетичних, фізичних та природних ресурсів місцевості вони стараються будувати власну зростаючу і «самоокупну» економічну систему.

Ті муніципалітети, зростання яких опирається на конкурентні переваги, що зумовлені лише місцем розташування та класичними факторами виробництва (земля, праця, капітал), можуть на певному етапі глобалізації втратити свої колишні переваги.

Ті муніципалітети, які розвивають креативні «виховані» фактори місцевих переваг (інтелект, інновація, інформація, співпраця, мережі, соціальний капітал), мають шанси вийти в лідери. Вони зможуть позиціонувати себе по відношенню до інших громад та територій і отримати особливі конкурентні переваги у залученні найкращих інвестицій, які забезпечують:

- створення інноваційних підприємств
- формування високої доданої вартості
- випуск продукції переважно експортного спрямування
- нові навички професійного менеджменту
- поліпшення інфраструктури
- інтеграцію у світову економіку, тощо.

!!! Важливо. Процес глобалізації світової економіки відкриває нові закономірності, вводить нові «правила гри», змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток та алгоритми ухвалення



рішень управлінцями в галузі економічної політики як на національному, так і на регіональному рівнях. І, як це не дивно, **глобалізація світової економіки призводить до посилення ролі місцевих громад в економічному розвитку і локальних територій, і країни.**

ФОРМУЛА НОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ = ГЛОБАЛІЗАЦІЯ + ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Міжнародний рух капіталу як прояв глобальної економіки виступає сьогодні важливим фактором росту національних економік всіх країн. Особливо це стосується країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою, наприклад, України. Для транзитивних економік можливості економічного росту обмежені наявними виробничими ресурсами, а процеси нагромадження капіталу вимагають значного часу. Це ж стосується і технологій, інновацій, людського капіталу тощо. У випадку ж припливу потоку прямих іноземних інвестицій (ПІІ) такі проблеми зникають доволі швидко.

****Ще у минулому сторіччі такого фактору росту національних економік, як прямі іноземні інвестиції, практично не існувало. До середини 90-х років ХХ сторіччя щорічні глобальні ПІІ не досягали і 0,5 трлн. дол. США на рік і через їх незначні обсяги ними як чинником економічного росту можна було нехтувати. З початком ХХІ століття глобальні потоки ПІІ почали зростати дуже швидко, досягли ще у 2010 році 1,122 трлн. дол. США.¹ У 2013 році глобальний потік ПІІ за оцінками ЮНКТАД склав 1,8 трильйонів доларів США та 1,9 трильйонів доларів США в 2014 році².*

ПРИПЛИВ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ (млн. дол. США).

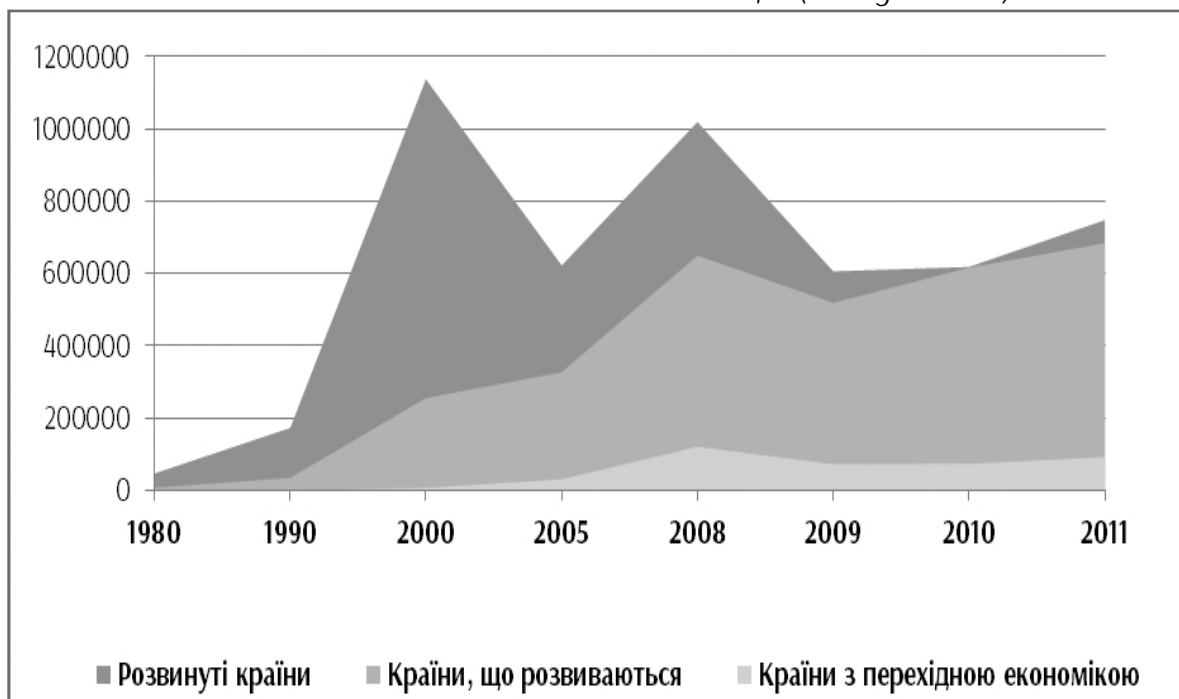


Рис. 1.2 (джерело: побудовано за даними UNCTAD Handbook of Statistics, B.12.II.D.1.- New York: United Nations Publications, 2012. - P.344)

Як бачимо, в умовах глобалізації світової економіки гроші самі шукають собі вигідного застосування і вже немає необхідності тривалий час нагромаджувати капітал чи інші фактори виробництва у себе вдома. Глобалізація й міжнародні ринки капіталу роблять це за одну мить. Фактори

¹ Inward and outward foreign direct investment flows, annual, 1970-2011.-<http://unctadstat.unctad.org/>

² [rivneinvest.org/images/file/3bit%20\(UNCTAD\)](http://rivneinvest.org/images/file/3bit%20(UNCTAD))

виробництва, в тому числі специфічні, притаманні сучасній цивілізації, легко перетинають кордони відкритих економік і працюють в тих країнах, де складаються найкращі умови їх використання. Причини міжнародної міграції капіталу добре відомі. В умовах глобалізації економічний ріст в окремих країнах починає залежати не стільки від внутрішнього, як від глобального ринку виробничих ресурсів (технологій, капіталу, знань, інновацій і робочої сили в першу чергу). Ресурси вільно рухаються і опиняються на тих територіях, де створені умови для їх ефективного використання.

Проблема обмеженості виробничих ресурсів, притаманна економіці минулого століття, зникає (до певної межі) внаслідок глобалізації ринків виробничих ресурсів. Країни світу отримують практично необмежений доступ до світових ресурсів праці, капіталу і технологій. Внаслідок цього, теоретично, існує об'єктивна довгострокова загальносвітова тенденція до вирівнювання показників економічного розвитку всіх країн світу. Але цього не трапиться, тому що території мають різну привабливість і володіють різною здатністю залучати зовнішні ресурси. Привабливість регіону щодо розташування прямих іноземних інвестицій і визначає його конкурентоспроможність, яка залежить від цілого ряду факторів сприятливості ділового та підприємницького клімату:

- правові фактори (регуляторні акти, дозвільні процедури, законодавство, безпека, тощо),
- технологічні фактори (транспорт, дороги, виробництво, комунальна інфраструктура, зв'язок, телекомунікації, дослідження, наука),
- комерційні фактори (мережі збуту, індивідуалізація, реагування, розташування, вартість),
- соціокультурні фактори (ставлення, поведінка, традиції соціальні норми).

****Здатність конкурувати за потоки зовнішніх ресурсів, в першу чергу, за прямі іноземні інвестиції, втілена в рейтингах легкості ведення бізнесу, інвестиційної привабливості країн, ринків, територій, глобальному індексі конкурентоспроможності та ін. Не зважаючи на те, що в 2015 році Україна увійшла в топ-100 рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business-2015, складеним Світовим банком та IFC, піднявшись на 16 позицій і посівши 96 місце³, результати цього річного звіту World Economic Forum свідчать, що наша країна за останній рік у рейтингу глобальної конкурентоспроможності втратила 11 позицій, з 73 до 84, отримавши показник 4.05 бали з 7 можливих. Чистий приплив прямих іноземних інвестицій в Україну в 2013 році становив 2,860 млрд. дол., що удвічі менше від показника 2012 року в 6,013 млрд. дол. Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України (акціонерний капітал нерезидентів) на 1 липня 2014 року продовжував скорочуватись і склав 50,022 млрд. дол., що на 6,767 млрд. дол., або на 11,92% менше від показника на початок 2013 року⁴.*

Що лежить в основі конкурентоспроможності країн та територій? На думку автора теорії конкурентоспроможності Майкла Портера, основою конкурентоспроможності націй та територій є продуктивність праці⁵. Продуктивність праці збільшує конкурентоспроможність економіки, остання, в свою чергу, призводить до подальшого росту продуктивності праці внаслідок залучення нових прямих іноземних інвестицій та високо інноваційних технологій. Коло замикається: глобальний потік інвестицій спрямовується до країн з вищою конкурентоспроможністю економіки, а вища конкурентоспроможність призводить до вищої продуктивності праці і подальшого росту інвестиційної привабливості локального регіону. Тому території можуть як підвищити, так і знизити свій рівень конкурентоспроможності в часі.

Виникнення територій економічного росту, так і територій економічного занепаду є наслідком процесів локалізації. Територіальна громада, що неспроможна конкурувати за залучення та

³http://zn.ua/ECONOMICS/ukraina-protisnulas-v-pervuyu-sotnyu-doing-business-2015-157370_.html

⁴<http://economics.unian.ua/finance/951395-v-ukrajini-cherez-devalvatsiyu-grivni-znizivsya-obsyag-pryamih-inozemnih-investitsiy.html>

⁵Портер Майкл. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.



ефективне використання зовнішнього капіталу, інформації та знань, залишається далеко позаду. Відсталість депресивних територій в сучасних умовах розширено відтворюється, розрив у показниках ВРП на мешканця, зайнятості, середньої зарплати та добробуту населення у порівнянні з конкурентоспроможними територіями зростає. Країни, які не забезпечили умови ефективного використання ресурсів, з такою ж швидкістю позбуваються їх, загострюючи внутрішні проблеми бідності. Більше того, внаслідок міжнародної міграції факторів виробництва (в першу чергу капіталу) на територіях виникають диспропорції в розміщенні продуктивних сил. Причиною тому є різна інвестиційна привабливість територій і, як наслідок, різний приплив іноземного капіталу в різних частинах однієї країни. І в цьому полягає ще одна важлива особливість розвитку національних економік в умовах глобалізації. Через зростання мобільності ресурсів, спрощення і прискорення транскордонного руху факторів виробництва суб'єктами міжнародних економічних відносин все більше стають локальні території.

Ріст національної економіки складається з росту місцевих економік країни. Економічний ріст в умовах глобалізації стає локальним. Саме це тепер змушує національні уряди та територіальні громади займатись місцевим економічним розвитком та конкурувати за залучення ресурсів, приваблення прямих іноземних інвестицій, розвиток нових технологій та інновацій.

В умовах глобальної економіки країни конкурують з країнами, регіони конкурують з регіонами, а міста конкурують з містами, створюючи найсприятливіше середовище, в якому бізнес може розвиватися й зростати. Якщо якась мультинаціональна корпорація шукає нових місць для розширення своєї діяльності (наприклад, для будівництва нового заводу), то треба розуміти, що процес прийняття рішення про вкладання інвестицій в іншій країні буде досить складним і багаторівневим. Корпорація може знати, в якій частині світу їй хотілося б здійснити інвестицію (наприклад, у Східній Європі), вона може навіть бути переконана у виборі країни, куди бажає інвестувати (скажімо, Україна), але вибір міста (місця) локалізації інвестицій завжди буде найскладнішим. Все залежатиме від міст регіону, які конкуруватимуть між собою за цю інвестицію і які будуть пропонувати для цієї корпорації кожен свої можливості. Чиї можливості будуть найкращими (конкурентними), там і локалізуються інвестиції.

Одночасна дія глобалізації та локалізації є формулою «нової» економіки. Глобалізація і локалізація є нероздільними процесами, вони діють синхронно. Чим більша глобалізація, тим більша локалізація... Окремі місцеві ринки конкурують за потоки міжнародного капіталу і перетворюються на своєрідні «точки росту», конкурентоспроможні території зростання стають потужними осередками прогресу. Процеси глобалізації світової економіки супроводжуються процесами локалізації розвитку національних економік і змушують країни зосереджувати увагу на місцевому економічному розвитку.

Отже, глобалізація послужила рушійною силою потоку прямих іноземних інвестицій, які локалізуються у економічно вигідних місцевостях. Території конкурують у залученні цих інвестицій, особливо таких, що приносять високу продуктивність та забезпечують високий рівень місцевого розвитку. Конкурентні позиції країн зростають завдяки високій конкурентоспроможності територій та міст, які, в свою чергу, конкурують з іншими містами – за додаткові ресурси, нові робочі місця, високу додану вартість та підвищення якості життя місцевих мешканців.

В основі високого рівня розвитку країн є конкурентоспроможність територіальних громад, яка пов'язана з рівнем місцевого економічного розвитку та вдалим планування майбутнього.



1.2. МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЙОГО ЕВОЛЮЦІЯ

Феномен явища «місцевий економічний розвиток» виник внаслідок процесів глобалізації, які стають головними чинниками в майбутньому розвитку світової економіки. В українському законодавстві поняття «місцевий розвиток» чи «місцевий економічний розвиток» практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям «регіональний розвиток» (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій розвиток.

Розвиток – це процес перманентних перетворень та змін наявного стану суб'єкту у доконаліший стан з вищими параметрами якісних характеристик, які виникають як накопичений результат зростання відповідних кількісних показників.

Місцевий розвиток, чи розвиток територіальних громад у високорозвинених країнах світу має пряме відношення до «місцевого економічного розвитку».

Насправді місцевий економічний розвиток є об'єктивним і складним багатогранним процесом, він стосується відносно завершеної суспільно економічної одиниці, в якій проявляються всі сторони життєдіяльності суспільства. Ця багатогранність і комплексність процесу місцевого розвитку вимагає запровадження складних системних підходів, залучення значної кількості спеціалістів з різних галузей та врахування і узгодження позицій, адже їх бачення можуть бути такими, що суперечать один одному, а іноді й навіть цілком протилежними. Кожен спеціаліст з погляду своєї професії чи ролі у суспільстві – політик, управлінець, бізнесмен, еколог, демограф, архітектор, інженер-проектант, соціолог, географ тощо – інтерпретуватимуть розвиток з власної позиції. Важливість складності та багатогранності МЕР пояснює наявність великого розмаїття визначень.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна робота місцевих людей заради досягнення сталого економічного зростання, яке принесе економічні вигоди та покращення якості життя для всіх членів громади. («Громада» у цьому контексті визначається як місто, міська агломерація чи регіон країни). Джерело: WorldBank

Місцевий економічний розвиток (МЕР) є діяльністю підприємств, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, спрямованою на максимізацію економічних ресурсів громади. МЕР підвищує добробут, можливості працевлаштування та якість життя громадян. Джерело: Don T. Iannone, Cleveland State University

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес стратегічного партнерства, який допомагає прискорити темп зростання продуктивності (ключова економічна мета), стимулюючи інвестиції в нові та наявні підприємства з високим потенціалом до зростання і створюючи такі місцеві факторні умови, які тривалий час сприяють цьому зростанню. МЕР орієнтований на зростання добробуту і допомагає закласти основу національного процвітання.

Місцевий економічний розвиток (МЕР) – це процес, у якому державні та місцеві органи влади, бізнес і неурядові (громадські) організації працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання і додаткової кількості робочих місць.



Всі ці визначення та інші характеризують місцевий розвиток наступними ознаками:

- це процес, діяльність, а не стан;
- це спільна діяльність громади;
- це партнерство влади громади та бізнесу;
- суб'єктом діяльності з місцевого розвитку місцева громада: населення території або декілька місцевих громад, об'єднаних єдиними цілями;
- рушійною силою розвитку є фактори місцевих конкурентних переваг;
- двигуном розвитку територіальної громади є економіка;
- критерієм розвитку є задоволення потреб членів громади, підвищення життєвого рівня населення, зростання стандартів життя.

Що повинна робити влада в місцевому економічному розвитку?

- Займатись питаннями МЕР – планувати, реалізовувати плани, конкурувати за інвестиції та кращі робочі місця тощо;
- Розробити та донести виразне та стимулююче економічне бачення напрямку;
- Використовувати місцевий ресурс громади для створення конкурентних переваг;
- Забезпечити мотивацію та спроможність «ключових учасників» використовувати переваги та ефективно співпрацювати;
- Створити та підтримувати інституції, що сприяють використанню інтелектуального потенціалу, постійній модернізації та інноваціям;
- Забезпечити бажання та спроможність ключових установ пристосовуватись до викликів глобальної економіки.

Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад. Він пов'язаний з діями, програмами та проектами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та поліпшити економіку свого середовища.

Конкуруючи з іншими містами в створенні найсприятливішого середовища для бізнесу, що включає інфраструктуру та послуги якомога вищої якості за якомога нижчу вартість для підприємств, міста можуть забезпечити значний розвиток існуючого бізнесу, стимулювати створення нових підприємств і залучати інвестиції. Наявність якісніших послуг та інфраструктури дозволяють підприємствам встановлювати нижчі ціни на продукцію та послуги, що сприяє збільшенню обсягів продажу, створенню робочих місць та податкових надходжень. Збільшення податкових надходжень у результаті зростання бізнесу та більшої зайнятості означає, що міста можуть, у свою чергу, підвищити якість послуг та інвестувати в розвиток інфраструктури, стаючи таким чином ще більш привабливими для бізнесу та далі підвищуючи якість життя своїх громадян.

Місцевий економічний розвиток позитивно впливає на всю громаду включно з місцевою владою, бізнесом і громадянами.



Рис. 1.3

**За останні роки такий підхід до місцевого економічного розвитку у США та Європі набув значного поширення. Це є відображенням суттєвого відходу від практики прямого втручання уряду в справи бізнесу, яка була поширена в США та багатьох країнах Європи протягом тривалого часу і донедавна в країнах з перехідною економікою в Центральній і Східній Європі. У минулому управління місцевим розвитком здійснювалося шляхом прямого втручання національних урядів в економіку через компанії, контрольовані державою. Як свідчить досвід останніх 30 років, непрямі методи управління місцевим і регіональним економічним розвитком можуть бути більш ефективними. Розвинувся підхід, що передбачає спрямування цього процесу, в якому органи місцевої влади відіграють вирішальну роль. Наголос тепер робиться на створенні такого сприятливого для бізнесу місцевого середовища, в якому існуючі й новостворені підприємства можуть динамічно зростати і лідером якого є приватний підприємець.*

Розвинутий ринковий світ зосередив увагу на місцевому економічному розвитку з початку 50-х років ХХ століття, наука з цього питання стала розвиватись у другій половині 70-х років. Історія зростання економіки США, Канади та європейських країн – це еволюція удосконалення МЕР. Його умовно можна розділити на чотири етапи МЕР.

ПЕРШИЙ ЕТАП МЕР: промисловий розвиток (1950 - 1970 роки)

Цей етап часто називають «гонитвою за фабричними димарями». На цьому етапі було прагнення зміцнити економічну базу міст шляхом приваблення будь-якого інвестора та створення на території громади нового великого підприємства. Для цього зазвичай застосовувалися стимули (надання недорогої земельної ділянки, пільгові кредити чи полегшення будь-яких вимог до бізнесу). З'явилися перші промислові парки. Посилилася конкуренція між громадами. Деякі громади успішно залучали інвесторів та всіляко сприяли створенню нових робочих місць і нових ринків. Подекуди громади просто марнували ресурси у гонитві за інвестором. Іноді громадам вдавалось одержати короткострокову вигоду від залученої інвестиції, але в подальшому вони потерпали від необхідності тривалий час після завершення дії позитивного ефекту і далі надавати пільги. У випадках, коли новостворене підприємство перетворювало місто на місто однієї галузі, перспектива закриття такого «містоутворюючого» підприємства робила місцеву громаду вразливою.

ДРУГИЙ ЕТАП: розвиток малих підприємств (1970 – 1990 роки)

Нова хвиля місцевого економічного розвитку була породжена зростанням ролі малого бізнесу в економічному розвитку. Зусилля на підтримку місцевого економічного спрямовувалися переважно на збільшення чисельності розвиток та утримання малих підприємств. Цілеспрямовані заходи з підтримки малого бізнесу включали пряму підтримку підприємців, технічну допомогу з консультування операційної діяльності та управління, у створенні нових робочих місць. Почала розвиватися «м'яка інфраструктура» – бізнес-центри та бізнес-інкубатори, центри розвитку підприємництва, обслуговувальні центри за принципом «єдиного вікна», численні урядові програми різного рівня на підтримку малих і середніх підприємств. Діяльність із залучення підприємств та інвесторів, що була характерною для першого етапу, продовжувалася, але її спрямованість змістилася від великих промислових підприємств та великих об'єктів інфраструктури у бік набору підприємств, що є різноманітними за ознаками розміру, економічної життєздатності та галузевого представництва.

ТРЕТІЙ ЕТАП: розширення бази економічного розвитку (1990-2000 роки)

Характерним для цього періоду є поява інноваційного інструментарію формування та розширення бази економічного розвитку. Набувають поширення такі засоби розвитку муніципалітетів, як співпраця, створення державно-приватних партнерств, мереж та асоціацій громад, розвиток



промислових кластерів та підвищення ролі інновацій. У міру збільшення значимості та ускладнення місцевого економічного розвитку все більше уваги приділяється досягненню балансу економічного зростання та якості життя в громаді. Планування місцевого економічного розвитку та впровадження планів набуває комплексного характеру завдяки широкому залученню зацікавлених осіб та формуванню багатосторонніх партнерств з представників різних галузей і сфер суспільного життя. Громади створюють належні умови для зростання місцевих компаній, формують сприятливий інвестиційний клімат, інвестують у нематеріальну інфраструктуру, заохочують співробітництво, формують мережі ділових зв'язків та цілеспрямовано приваблюють зовнішніх інвесторів своїми конкурентними перевагами. Найбільш успішними є громади, яким вдається налагодити плідну співпрацю.

ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП: сталий економічний розвиток громад (з 2000 року)

У основі місцевого економічного розвитку більшості громад лежить багатовекторність та сталість – взаємозалежність економічного, екологічного та соціального благополуччя. Рішення опираються на місцеві знання та ініціативи громад. У будь-якій ініціативі з МЕР проявляються ознаки всіх етапів еволюції. Універсального практичного підходу до місцевого економічного розвитку не існує. Кожен муніципалітет характеризується унікальним набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід до місцевого економічного розвитку, який би враховував специфічні для нього потреби, труднощі та можливості. Тому запорукою успішності ініціатив з планування місцевого економічного розвитку стають:

- врахування економічних реалій глобалізації: швидкі зміни середовища, важливість партнерства з приватним сектором; інноваційність та креативність як єдина конкурентна перевага, що має сталий характер; системність та комплексність конкурентоспроможності, неможливість вдосконалення її складових поодиночі;
- врахування інтересів широкого кола всіх зацікавлених осіб та партнерів, співпраця;
- планування та стратегічний характер ініціатив: кожна ініціатива – це проект, який має мати чітко визначені цілі, завдання та діяльність;
- упереджувальний характер планів, заходів та дій;
- чутливість до потреб громади, аполітичність, прозорість та підзвітність;
- спрямованість на вирішення певних питань чи проблем у довгостроковій перспективі.

Вирішальну роль у визначенні ініціатив з місцевого економічного розвитку відіграють нові події та тенденції, на які вплинула глобалізація. Перелік чинників змін, які сформувались під впливом процесів глобалізації і невдовзі суттєво впливатимуть на місцевий економічний розвиток та на вироблення нових підходів до планування розвитку громад, сформовано у три групи і подано нижче.

1. Економічні чинники змін

- Скорочення значимості сировини у собівартості продукції
- Вплив глобальних стратегічних альянсів транснаціональних корпорацій на свою інвестиційну і купівельну поведінку
- Надмірна пропозиція продукції, що виробляється у ключових глобальних секторах
- Синхронізація економік різних країн
- Збільшення мобільності капіталу, що полегшує доступ до джерел фінансування практично для всіх, незалежно від місцеперебування
- Скорочення частки працівників, зайнятих у сировинній і виробничій сферах за рахунок збільшення частки працівників, зайнятих у сфері обслуговування



2. Технологічні чинники змін

- Технологічні вдосконалення та зростання ефективності виробничих процесів
- Відсутність національних кордонів у системах зв'язку через мережу інтернет (наприклад, у системах електронної торгівлі та електронного державного управління)
- Удосконалення в логістиці, наслідком яких є скорочення потреб у вантажних перевезеннях
- Зростання важливості інформаційних послуг та інформаційних технологій в усіх секторах економіки
- Технологічні вдосконалення вимагають встановлення вищих вимог до кваліфікації працівників

3. Регуляторні та політичні чинники змін

- Усунення політичних бар'єрів торгівлі
- Регіональне групування та регіональна інтеграція у сфері торгівлі
- Зростання масштабів демократизації, що посилює тиск і збільшує очікування з боку окремих громадян та груп
- Впровадження глобальних стандартів праці та охорони довкілля
- Поширення приватизації цілих галузей
- Децентралізація урядових послуг

Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту і пов'язує тріаду понять «глобалізація - інновація – конкурентоспроможність території». Такий підхід обумовлений високими темпами розвитку окремих країн і високою концентрацією капіталу в певних територіях та містах. Висока мобільність капіталу та природне ринкове прагнення економіки до рівноваги спричиняють перетік капіталу від одних територій, міст, країн до інших, які були найбільш сприятливі і найбільш готові до зовнішніх інвестицій. У теперішньому періоді розвитку світової економіки це стосується всіх країн з ринковою економікою. Але, зрозуміло, в кожній країні є різне сприйняття та впровадження цих процесів, що і визначає рівень розвитку їх економіки.

Успішність реалізації політики місцевого розвитку суттєво залежить від рівня наявних повноважень місцевих органів влади, а також системи балансу і розподілу повноважень між державним, регіональним (обласним) та місцевим (органами місцевого самоврядування) рівнями влади. Відомо, що високі параметри якості життя громадян та рівні розвитку економік найбільш розвинутих країн світу спричинені, зокрема, порівняно високим рівнем децентралізації та децентрації, тобто значним обсягом повноважень та відповідних ресурсів для їх реалізації, переданих (делегованих) державами на «регіональний» та «місцевий» рівні управління.

1.3. ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЧИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ?

«...Економіка,..економіка,..економіка..!» ...цей лозунг допоміг Біллові Клінтону виграти перші вибори. Економіка насправді є основою розвитку як країн, так і місцевих спільнот. Основними цілями економічного розвитку є кількісне зростання населення та багатства, поява якісно нових благ, цінностей явищ та процесів. У класичному розумінні під економічним розвитком розуміють перехід від одного стану економіки до іншого, коли у новому періоді не лише збільшується виробництво тих товарів та послуг, які вже вироблялись, а має місце виробництво нових товарів та послуг з використанням нових технологій у порівнянні з минулим часом. Тому домінуючим напрямком планування є зосередження уваги в першу чергу на плануванні місцевого економічного розвитку.

Економіка майже завжди є найважливішою, ключовою площиною всіх стратегічних рішень, однак місцевий розвиток є чимось більшим, ніж місцевий економічний розвиток. Що ще потріб-



но враховувати разом з тією сферою місцевих реалій, яка дає жителям засоби до існування? Є ще два такі елементи місцевої дійсності: природне середовище і сама місцева громада. Рівновага розвитку та стану цих трьох сфер – економічної, суспільної і природної, без домінування жодної з них і є, власне, сталим розвитком.

Поняття сталого розвитку (англійський аналог «sustainable development», що дослівно означає «розвиток що підтримується»), українською мовою перекладають по різному – «**стійкий**», «**постійний**», «**усталений**», «**збалансований**», «**зрівноважений**» розвиток, але найчастіше використовують слово «сталий». Дане поняття визначає нам правильну перспективу бачення розвитку (не тільки місцевого, а в першу чергу глобального) як стану динамічної рівноваги, своєрідного гомеостазу між економічною, соціальною і екологічно-просторовою складовими розвитку. Суть поняття полягає не стільки в здатності такої системи до існування (бо це тільки результат процесу), а і в збереженні динамічної рівноваги між раціональністю і вартостями всіх трьох сфер – екологічними, економічними і соціальними постулатами.

Сталий розвиток – це сучасна найбільш поширена концепція взаємодії суспільства і природи, якою зараз керуються передові країни світу. Сталий розвиток є узгодження між економічним та соціальним розвитком суспільства і збереженням довкілля. Основою сталого розвитку є паритетність відносин у триаді: людина – господарство – природа.

Сталий розвиток – це економічно, соціально і екологічно збалансований розвиток певних територій і розташованих на них міських і сільських поселень (населених пунктів), спрямований на узгоджене формування та функціонування їхньої економічної, соціальної і екологічної складових на основі раціонального використання всіх видів ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інформаційних тощо)

Сталий розвиток – це процес розбудови держави на основі узгодження і гармонізації економічної, соціальної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь (Концепція сталого розвитку України).

Термін «сталий розвиток» офіційно був прийнятий на Всесвітній конференції ООН навколишнього середовища і розвитку, що проходила у Ріо-де-Жанейро. Це стало результатом багаторічної наукової, аналітичної та політичної роботи.

«... сталий розвиток, це такий розвиток, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не має ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, ... це економічна стабільність у гармонії із соціальним благополуччям та екологічною безпекою».

САМІТ В РІО-ДЕ-ЖАНЕЙРО, 1992

Триєдність складових сталого розвитку міст та регіонів зафіксовано у Ольборзькій Хартії міст Європи, схваленою Конференцією, що відбулася в Данії 27 травня 1994 року. Оскільки міста та регіони відрізняються один від одного, вони повинні знайти «...свій власний шлях до сталого розвитку, використовуючи переваги та потенціал як основу для місцевих планів».

Сталість - «... це не тільки бачення і не застиглий стан, а творчий локальний процес, спрямований на пошук рівноваги, що поширюється на всі сфери прийняття рішень на місцевому рівні.... Цей процес забезпечує міській владі безперервний зворотний зв'язок, показуючи, які види діяльності ведуть до збалансованості міського розвитку і які, навпаки, перешкоджають цьому»

ОЛЬБОРЗЬКА ХАРТІЯ

МІСТА ЄВРОПИ НА ШЛЯХУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ, 1994

Про сталість розвитку йдеться також у дев'ятому принципі Доброго врядування Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендованою до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве та регіональне управління,

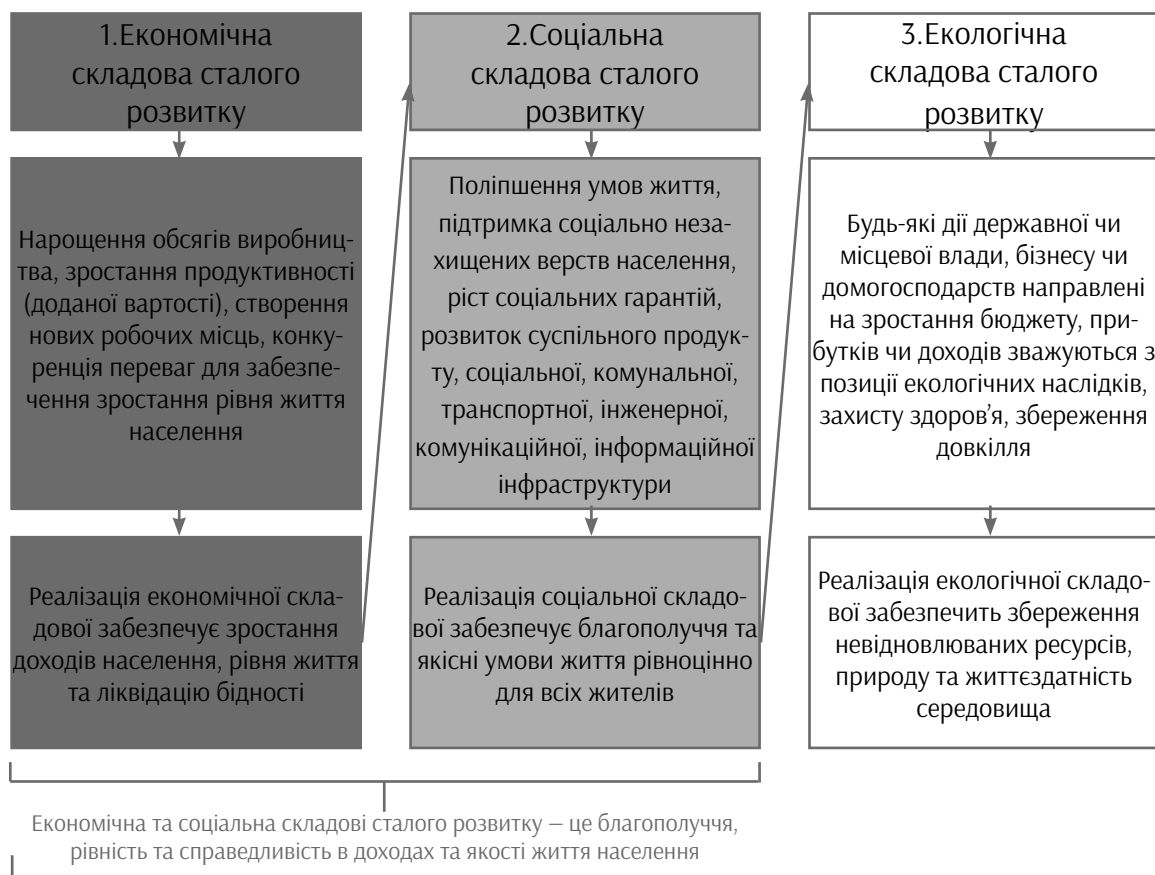


(м.Валенсія, 15-16 жовтня 2007 року) (дивись додаток до розділу 1.3).

Сутність поняття сталого розвитку розглядає як предмет дослідження не лише тільки об'єкти та явища, але й сам розвиток як процес змін, оскільки, як уже зазначалося, світовий розвиток стає все більш стрімким, всеохоплюючим та непередбачуваним. Можливості природи не є безмежні, антропогенний тиск на неї досяг межі здатності природи до самовідновлення. Усе менше часу залишається для прийняття стратегічних рішень щодо шляхів подальшого розвитку – як зберегти біосферу, біологічну та особистісну природу людини і розвивати економіку, як управляти (утримувати баланс) цією триєдиною системою, яка перебуває у стані постійної динаміки, а її складові – економічне зростання та обмеженість природних ресурсів – у суперечності. Ці питання є важливими для всіх країн, а особливо тих, які мають низький рівень економічного розвитку та залишаються на рівні індустріального чи доіндустріального стану. Такі країни, як правило, не мають ресурсів (фінансових, організаційних, інтелектуальних, правових, ментальних, тощо) підтримувати економіку з урахуванням екологічної безпеки та соціального благополуччя.

У міжнародному територіальному поділі праці одні країни (економічно розвинуті) спеціалізуються на виробництві готової продукції, а інші (країни, що розвиваються) – на видобутку та поштованні сировини. Зростає економічна та соціальна нерівність країн світу, виснажуються надра, загострюються екологічні проблеми.

ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ



Економічна соціальна та екологічна складові сталого розвитку – це сталість (збалансованість, зрівноваженість) розвитку

Рис. 1.4

Схема формування складових сталого розвитку, представлена на рисунку 1.3, відображає алгоритм пріоритетів у діях спільноти щодо вибору складових, цілей та інструментів планування розвитку.

Сталий розвиток не може відбуватися без економічного розвитку. І хоча економічний розвиток сам по собі не гарантує соціального благополуччя, якості життя, збереження життєдіяльності та екологічної безпеки, без економіки вони взагалі неможливі. Рівноцінна присутність економічної, соціальної та екологічної складової забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та повноцінність.

**Цікавим прикладом на шляху сталого розвитку територіальних громад можуть бути проекти ревіталізації, на виконання яких ЄС виділяє кошти і які провадять країни – члени ЄС. Для нас такі проекти зазвичай сприймаються як проекти на відновлення застарілої інфраструктури (історична архітектура, закинуті замки, будинки, парки, тощо). Згідно з правовими документами ЄС, кошти на проект ревіталізації можуть бути виділені за умови, коли, по-перше, об'єкт, цінний для громади, підлягає відновленню і включає компоненту покращення інфраструктурної складової, по-друге, цей об'єкт повинен бути використаний для зростання економічної активності у громаді, і третє – проект повинен містити соціально-екологічну компоненту: підвищувати рівність доступу членів громади до спільної послуги чи підвищувати рівень екологічної безпеки та здоров'я мешканців. Поняття «ревіталізація» не є тотожним терміну «капітальний ремонт». Це відновлення не лише технічне, а ще й соціальне та культурне.*

Наприклад, маленьке містечко Рабка-Здруй (Польща, Малопольське воєводство) здійснило такі останні два проекти ревіталізації:

1. Проект ревіталізації приміщення залізничного вокзалу на підставі ідей, запропонованих та обговорених з громадою. Відновлене приміщення вокзалу отримало друге життя – у ньому тепер є невеликий зал для очікувань пасажирів, кафе, зала для громадських зібрань, невелика бібліотека й вільний доступ до комп'ютерної кімнати з Інтернетом.

2. Проект ревіталізації місцевого парку. Парк отримав нове життя із коштами, вкладені в інфраструктуру парку – там проведено освітлення парку, є кінотеатр формату D3, кафе, сцена для виступів, павільйон, в якому відновлено джерело «Helena», чисті і привабливі доріжки.

Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін, але більшою чи меншою мірою він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку.

Розвиток без економіки неможливий. Створенням додаткової вартості займається бізнес. Що кращі умови для розвитку бізнесу, то кращими є умови для місцевого розвитку громади. Умови для розвитку громади забезпечуються великою кількістю складових: національною та місцевою владами, зрілістю громадянського суспільства, культурою та готовністю місцевих громад приймати на себе відповідальність за управління розвитком території, якістю життя сьогодні і у майбутньому тощо. Загалом, успішність сталого розвитку залежить від успішності місцевого економічного розвитку, особливо від умов, у яких перебуває бізнес.

Філософія будь-якого бізнесу однозначна – максимізація прибутків. За своєю природою бізнесу не притаманно опікуватися створенням суспільного продукту, дбати за екологію чи раціональне викори-



стання невідтворюваних ресурсів, турбуватися про соціально незахищених людей чи займатися меценатством, тощо. Однак висока якість життя, розвинута економіка, сприятливий діловий клімат, доброзичливе середовище сприяють формуванню культури життя, праці та відпочинку, орієнтованої на сталий розвиток. Високоприбутковий бізнес у стабільній економіці завиграшки сплачує податки, бере на себе соціальну відповідальність, меценатствує, створює суспільний продукт, дбає за якість життя громади, екологію та безпеку. Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством за сталий розвиток опирається, в першу чергу, на його дохідність, стабільність та захищеність і представлена пірамідою (Рис. 1.5).



Рис. 1.5

Отже, місцевий розвиток – це процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом.

Тому, коли йдеться про планування сталого розвитку у громаді в найкращому його прояві, то в першу чергу слід розуміти, що мова йде про планування місцевого економічного розвитку із орієнтацією на три складові – соціальне благополуччя, рівний доступ всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров'я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та захищеності.

При розробці планів сталого місцевого розвитку слід опиратися на шість базових постулатів:

- 1 Економічний розвиток створюється бізнесом.
- 2.Робочі місця забезпечують добробут громади і впливають на зростання як індивідуальних доходів мешканців, так і на зростання сукупного суспільного продукту.
3. Місцева влада та громадські організації створюють умови для розвитку бізнесу.
4. Розвинута інфраструктура є головним елементом конкурентоспроможності громади.
5. Якісні послуги, що надаються місцевою владою громаді та бізнесу, є головним елементом конкурентних переваг.
6. Ефективне управління містом чи регіоном забезпечується системним менеджментом (планування, організація, мотивація, контроль), місцевими ресурсами, співпрацею зацікавлених осіб та тристороннім партнерством.

Сучасне планування здебільшого означає відмову від моделі індустріальної економіки, яка була національним ідеалом ще 50 років тому. У якому б напрямку не здійснювалося планування, серед лідерів розвинутих країн виріс інтерес до того, як саме слід здійснювати планування, щоб скеровувати розвиток нації у напрямку, що відповідає світовим тенденціям (Рис. 1.6).

ПОРІВНЯННЯ КОНТЕКСТУ ПЛАНУВАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

«Стара економіка» (індустріальна економіка)	«Нова економіка» (економіка умов глобалізації)
Ключовим фактором є низька ціна місця ведення бізнесу (робоча сила, ресурси)	Ключовим фактором є наявність «знань», інновацій та інтелекту
Ключовим фактором є залучення в територію будь-яких бізнесів	Ключовим фактором є залучення високотехнологічних підприємств та кваліфікованих людей
У якості конкурентних переваг використовується природний та фізичний ресурс	Для формування місцевих конкурентних переваг розвивається «вихований» ресурс, побудований на інтелекті, інноваціях та соціальному капіталі
Розвитком керувала влада на основі довгострокового планування («від досягнутого»)	Розвиток керується стратегічним партнерством між бізнесом, владою та громадським сектором
Наявність конфлікту (часто прихованого) між різними зацікавленими групами (секторами суспільства)	Налагодження консенсусу та вироблення спільних дій для досягнення синергетичного ефекту

Рис. 1.6

Центр ваги планування розвитку громад поступово переміщається у напрямку таких цілей та дій, як стійкість, довгострокове стратегічне бачення, партнерство, гнучкий порядок планування та розробки комплексних програм розвитку підприємництва, а також спонукання до модернізації через дієве залучення громад.

Ключовими характеристиками планування в умовах глобалізації стають технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці працівників, а також виникнення внутрішніх місцевих економічних рушійних сил, які базуються на конкуренції місцевих факторних умов інформації творчості та знаннях. У цьому контексті стратегії – це сплановані дії, направлені на те, щоб досягнути деяких економічних цілей міста чи регіону, що ґрунтуються на об'єктивних можливостях, які існують для даної локальної території. Наголос робиться на залученні громад до планування розвитку територій, а планування розвитку країни узгоджується з загальними стратегічними цілями регіонів та місцевих громад.

**Місцеві влади в Україні сьогодні мають справу зі складними проблемами: спад економіки, нерозвинута інфраструктура, відсутність почуття безпеки у людей, бідність, безробіття, соціальна та територіальна нерівність, втрата самоповаги, брак водних ресурсів, забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого підходу до місцевого розвитку та обов'язковості побудови планів з акцентом на економічному розвитку та розвитку конкурентоспроможності територіальних громад. Разом з тим, з огляду на викладене вище, розвиток економіки повинен відбуватися не будь-якою ціною, його необхідно планувати з урахуванням всіх складових сталості.*

ПРАВИЛА В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ВЛАД ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:

- Працювати над створенням високотехнологічних робочих місць та залученням продуктивних інвестицій (у т.ч. прямих іноземних інвестицій)



- Сприяти розвитку та диверсифікації бізнесу та формувати кластери (ланцюжки зростання доданої вартості)
- Розвивати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні технології, оптимізувати транспортні потоки та визначитися в поведінці із твердими побутовими відходами
- Розвивати партнерські стосунки з бізнесом (ДПП), спонукати бізнес до соціальної, екологічної та етичної відповідальності
- Стати партнером для громади, залучати громаду до співпраці та змінювати ментальність, формуючи корпоративну культуру громади
- Забезпечувати перманентне навчання персоналу
- Інтегрувати стратегічні плани у функціональну діяльність влади, враховуючи усі складові сталого розвитку
- Реформувати структуру управління розвитком відповідно до завдань та цілей стратегії.

1.4. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ В ПРАКТИЦІ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Практика місцевого економічного розвитку в передових країнах світу дозволила накопичити «матеріал» для використання кращих практик його організації, розробки, управління та впровадження політики планування стратегій, програм та проектів місцевого розвитку. Цей досвід є важливим у багатьох аспектах і має широке застосування. Він трансформувався практикою застосування та відповідає сьгоднішнім реаліям та викликам глобальної економіки.

У цьому параграфі ми хочемо акцентувати увагу на розумінні двох важливих моментів:

- глибоке усвідомлення необхідності використання сучасних підходів до планування розвитку територіальних громад, продиктованих умовами глобалізації, незалежно від рівня суб'єктів управління. Ці підходи стосуються зміни загальних характеристик глобальної економіки в цілому, змін у промисловості та в поведінці головних гравців ринку – підприємств, зміни ринків робочої сили та зміни поведінки публічної влади. Зміна характеристик ключових підходів до планування в сучасних умовах глобалізації представлена таблицею 1;
- розуміння та знання ключових принципів розвитку, які відшліфовані світовим досвідом і які є свого роду «інструкцією» для використання у процесі планування місцевого розвитку та розробці програм з місцевого розвитку. Ці принципи покликані сприяти ефективній реалізації заходів і забезпечити досягнення цілей. Вони зазвичай використовуються при розробленні планів і визначають, яким чином громада чи муніципалітет повинні виконувати завдання з досягнення цілей місцевого розвитку громад, щоб діяльність і заходи були послідовними і мали максимальний результат.

Основні ключові принципи, які слід враховувати при плануванні розвитку громад та впровадженні будь-яких ініціатив з місцевого економічного розвитку, подаємо нижче.

1. Необхідність застосування системного всебічного та комплексного підходу до місцевого розвитку. Щоб бути дієвим, місцевий економічний розвиток не повинен обмежуватися одним виміром, тобто не повинен спрямовуватися виключно на залучення будь-яких підприємців і будь-яких робочих місць. Успішні ініціативи з місцевого економічного розвитку повинні бути ціленаправленими, багатоплановими і бути спрямованими на вирішення широкого кола питань, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку громади та збалансуванням економічних, соціальних і природоохоронних завдань. Розробники таких програм аналізують широкий спектр проблем, можливостей і рішень, враховуючи при цьому місцеві ресурси, факторні умови, капітал громади та специфіку кожної громади.

2. Місцеве лідерство та бачення перспектив. Лідерство є необхідною передумовою успішної діяльності і головною опорою стратегічного планування. Сьогодні все більше фахівців схиляються



до думки про те, що розвиток лідерства як однієї з важливих складових процесу місцевого управління може суттєво підвищити ефективність діяльності органів влади шляхом використання додаткових важелів при роботі з колективом, громадою, зацікавленими сторонами та безпосередніми отримувачами послуг, що надаються владою. Вдале використання лідерства як додаткового ресурсу робить значний внесок у реалізацію на місцевому рівні парадигми «Доброго врядування», яка передбачає забезпечення ефективного та інноваційного управління, належної участі громадян у процесі прийняття рішень з метою перетворення громад у місця, де люди бажають жити й працювати сьогодні та у майбутньому. Муніципальне лідерство допомагає:

- відповідати на виклики, які постають перед громадою та органом місцевого самоврядування;
- розбудовувати орган місцевого самоврядування й громаду;
- розвивати й максимально використовувати потенціал інтелекту знань та енергії місцевих людей та персоналу;
- ефективно співпрацювати з громадою, партнерами та зацікавленими сторонами;
- забезпечити високі стандарти роботи в економічному, просторовому, соціальному розвитку громади, у наданні послуг населенню.

Ефективність лідерства забезпечується наявністю спільного бачення місцевого економічного розвитку, яке привертає увагу громадян, віддзеркалює їхні інтереси, формує у членів громади почуття власника і є реалістичним у наявних умовах.

3. Творчість та креативність. Сьогоднішнє конкурентне глобальне середовище чинить тиск на громади в їхньому розвитку. Сталий розвиток та прагнення зростання якості життя вимагають постійних пошуків нових неординарних рішень. Швидкі технологічні, політичні, економічні та соціальні зміни потребують креативу в плануванні змін, пошуку нових шляхів розвитку економіки (наприклад, розвиток економіки знань, економіки інформації, економіки вражень тощо). Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Успіх потребує підходів, які є креативними і адаптуються до динамічних проблем, з якими стикаються громади.

4. Створення партнерств, залучення громади та налагодження співпраці – важлива умова успішності планування, забезпечення прогресу, впровадження дієвих стратегій та програм місцевого розвитку. Діяльність з місцевого економічного розвитку є найбільш успішною тоді, коли вона проваджується через залучення громади, партнерство органів влади, підприємців, неприбуткових організацій та населення. Успіх не приходиться сам по собі, а є результатом певних дій. Досягнення успіху вимагає відданості, кваліфікації і досвіду в багатьох сферах, значних кадрових та інтелектуальних ресурсів, інноваційності, що нечасто поєднуються в одному місці чи в одній структурі. Тому горизонтальна співпраця, широке співробітництво і формування партнерств на рівні громад, залучення до праці активних людей та зацікавлених груп створює синергію і є необхідними умовами успішності планів та заходів з місцевого розвитку громад.

5. Необхідність переходу від закритих місцевих економік до відкритих глобальних систем. В умовах глобалізації економіки громади, муніципалітети, регіони та країни в цілому мусять змістити акценти у своїх програмах економічного розвитку. Необхідно «думати глобально, але діяти локально». Для цього необхідно сконцентруватися на підвищенні конкурентоспроможності громад, для чого розвивати і підтримувати спеціалізовані підприємства, кваліфікованих працівників та інновації. Найкращі підходи до організації місцевого економічного розвитку передбачають застосування принципу важеля для подальшого розвитку сильних сторін громади чи регіону для **одержання порівняльних і конкурентних переваг.**

Порівняльна перевага означає ситуацію, за якої місто (підприємство або кілька підприємств,



розташованих на території міста) може виробляти товари чи послуги за нижчою вартістю, ніж конкурент з іншого регіону. Порівняльна перевага сприяє спеціалізації виробництва для одержання вигод від торгівлі продуктами цього виробництва.

Конкурентна перевага означає стратегічну перевагу, яку суб'єкт має над своїми конкурентами у певній галузі, в якій має місце конкуренція. Наявність конкурентної переваги зміцнює та поліпшує позиції громади, міста, регіону в його середовищі (в якому відбувається конкуренція з іншими громадами і регіонами).

6. Місцевий розвиток має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді. Будь-яка ініціатива з місцевого економічного розвитку, як правило, є довгостроковою і тому може давати відчутні результати лише через десятиріччя. Щоб зберегти віру, активність дій і підтримувати зацікавленість, відповідальні за розвиток посадовці мають регулярно оцінювати хід роботи і ділитися з громадою проміжними здобутками на шляху до досягнення основних стратегічних цілей. Усвідомлення того, що дана робота дає позитивний ефект, переконує людей у правильності і важливості роботи з планування місцевого економічного розвитку та сприяє активізації залучення зацікавлених сторін / партнерів до подальшої роботи. Це досягається значною мірою завдяки покроковій реалізації проектів, виконання яких набагато простіше оцінити в короткому періоді часу, а значить, і усвідомлювати очікуваний ефект у стратегічній перспективі.

7. Місцевий розвиток має бути процесом випереджувального характеру, гнучким та адаптивним. У сьогоdnішньому глобальному світі суттєвим викликом для досягнення успіху в місцевому розвитку громад є формування та узгодження планування із динамічністю середовища, яке швидко змінюється. Проблема стосується необхідності одночасного вирішення поєднання двох протилежних речей – необхідності планування з одного боку, а з іншого – пристосування до змін, необхідність «іти в ногу з темпом змін», управляти змінами та використовувати їх на користь місцевому розвитку. У часи «рухомих мішеней» критично необхідно бути гнучкими та адаптивними, негнучкі та консервативні підходи часто недоречні і навіть шкідливі. Успіх часто визначається тим, наскільки громада чи муніципалітет можуть скористатись обставинами, що змінюються, передбачити їх та використати на користь.

8. Оперативність та націленість на дії. Цінність планування полягає не у безконечному розміркованні, а у свідомому розміркованому виокремленню реальних та дієвих заходів, налаштуванню всіх учасників процесу на дії для виконання завдань та досягнення цілей. Успіх планування у великій мірі залежить від способів та методів його реалізації.

9. Програми й заходи з місцевого розвитку мають бути прозорими і підзвітними. Прозорість і підзвітність роблять відчутний внесок у забезпечення дієвості ініціатив з місцевого економічного розвитку. Це досягається шляхом перманентного процесу залучення громади до спільного вирішення питань. Коли окремі громадяни та інші зацікавлені особи знають, що відбувається, вони охочіше залучаються до процесу та підтримують його. Чим серйозніше налаштована громада на здійснення заходів з місцевого економічного розвитку, тим вищою є дієвість цих заходів. Прозорість означає відкрите обговорення процесу планування місцевого економічного розвитку та інформування про нього якнайширшої аудиторії. Підзвітність є логічним наслідком прозорості.

10. Зростання конкурентоспроможності – важлива складова діяльності у сфері планування місцевого розвитку громад. Досягнення планів розвитку і вся діяльність у сфері місцевого розвитку охоплюють розробку стратегій, підготовку програм та проектів, які забезпечують



формування такого ділового клімату і таких місцевих умов, що сприяють максимальному залучення ресурсів та забезпечують економічне зростання. Одним із основних завдань громади в галузі місцевого розвитку є необхідність стати привабливими для розвитку високопродуктивних ресурсів, для залучення інвестора, і не просто будь-якого інвестора, а стратегічного інвестора, який забезпечить зростання конкурентоспроможності території, принесе в територію високу додану вартість, інноваційний тип менеджменту, забезпечить розвиток та практичне використання інтелектуального капіталу.

ТАБЛИЦЯ 1

ЗМІНА КЛЮЧОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

	СТАРА ЕКОНОМІКА	ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА
ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКОНОМІКИ		
Ринки	Стабільні	Динамічні
Рівень конкуренції	Національний	Глобальний
Організаційна форма	Ієрархічна та бюрократична	Мережева та підприємницька
Потенційна територіальна мобільність підприємства	Низька	Висока
Конкуренція між територіями	Низька	Висока
ПІДПРИЄМСТВА та ПРОМИСЛОВІСТЬ:		
Організація виробництва	Масове виробництво	Гнучке виробництво
Ключовий фактор виробництва	Капітал та фізична праця	Інновація, інтелект та знання
Ключовий рушій технологій	Механізація	Цифровізація
Джерело конкурентних переваг	Зменшення витрат шляхом економії на масштабі	Інновація, креатив, якість, час виходу на ринок, витрати
Важливість досліджень та інновацій	Помірна	Висока
Стосунки з іншими фірмами	«Усе зробимо самі»	Аутсорсінг, альянси та співробітництво
РОБОЧА СИЛА:		
Основна мета політики	Повна зайнятість	Вищі зарплати та доходи
Навички	Вузько прив'язані до посади	Широкі навички в суміжних професіях
Необхідна освіта	Певна навичка	Довічне навчання
Стосунки між працівниками та керівництвом	Ворожість	Співпраця
Характер зайнятості	Стабільний	Мінливий, залежить від середовища та можливостей
ПУБЛІЧНА ВЛАДА:		
Стосунки між бізнесом та владою	Встановлення жорстких вимог	Сприяння інноваціям, місцевому розвитку, зростанню фірм
Регулювання	Командно-контрольне	Гнучке, на основі ринкових інструментів та діалогу

1.5. ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ЦІЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

В Україні розпочалася найважливіша реформа, яка стосується зміни адміністративно-територіального устрою, повноважень, формування ресурсів та відповідальності місцевих громад за власний розвиток. За Європейською хартією місцевого самоврядування, яка є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «...право і спроможність органів місцевого самоврядування ... здійснювати управління суттєвою часткою суспільних справ... в інтересах місцевого населення». У нас сьогодні переважна більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, ще неспроможна їх виконувати через обмеженість власних коштів та неоднозначність повноважень. Значна частина питань місцевого значення не вирішується належним чином – не утримуються приміщення шкіл, лікарень



та інших будівель комунальної власності, не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць тощо, тому що немає головного – можливості вирішувати місцеві питання економічного розвитку.

Урядом 1 квітня 2014 року була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ №333-р) та затверджено План заходів з її реалізації (розпорядження КМУ №591-р від 18.06.2014). Реформа передбачає створення спроможних громад з можливостями самозабезпечення та саморозвитку, тобто громад, які за рахунок власних ресурсів зможуть (повинні будуть) вирішувати питання місцевого значення. За об'єднаними громадами закріплюється ширший спектр власних повноважень, і в першу чергу це – планування розвитку громади та вирішення питань економічного розвитку, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, а також, звичайно, формування бюджету, управління земельними ресурсами, надання дозволів на будівництво, розвиток місцевої інфраструктури, надання житлово-комунальних послуг, утримання вулиць та доріг на території громади, організація пасажирських перевезень та громадська безпека силами муніципальної поліції, пожежна охорона. Це дозволить місцевим радам об'єднаних громад вже в найближчому майбутньому забезпечити додатковими робочими місцями їх жителів та значно покращити стан населених пунктів, а значить, і якість життя.

Отже, планування місцевого економічного розвитку в Україні, так як і в розвинутому світі, має стати прямою компетенцією територіальних громад. Досвід країн Америки та Європи (Канада, США, Німеччина, Чехія, Польща) показує, що успішними стають ті громади, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність - поліпшують ті внутрішні умови та створюють ті фактори конкурентних переваг, які допомагають залучати більш продуктивні інвестиції, розвивати бізнес, зберігають існуючі підприємства та підтримують створення нових робочих місць. І все це заради економічного розвитку та підвищення якості життя людей. Піраміда цілей та зв'язків планування розвитку зображена на рисунку 1.7.

ПІРАМІДА ЦІЛЕЙ ТА ЗВ'ЯЗКІВ У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

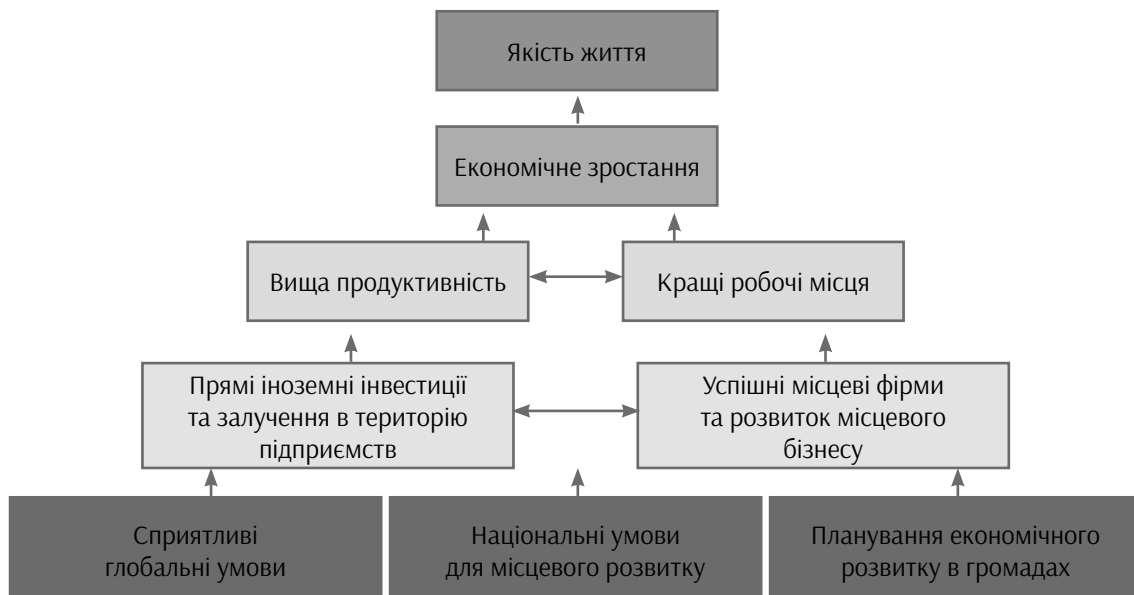


Рис. 1.7

В умовах глобального світу, про що йшлося раніше, спроможність громад є основою економічного розвитку і пов'язана з їх конкурентоспроможністю. Тому потенціал розвитку громади (міста, території, а потім і регіону) визначається її конкурентоспроможністю, яка, у свою чергу, пов'язана

із створенням привабливого середовища для розвитку бізнесу, вмінням громад залучити і розвинути діяльність тих підприємств, що найкращим чином забезпечать ріст продуктивності праці, створення кращих робочих місць та високу додану вартість.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЇ

- **Конкурентоспроможність** території залежить від **продуктивності фірм**, що працюють в території та величини доданої вартості, яку вони створюють.
- **Індикатором конкурентоспроможності території** передумовою розвитку є **інвестиційна привабливість місцевої економіки**.
- **Місцеві факторні умови** (діловий клімат, інфраструктура, готовність громади до співпраці та активних дій) визначають **рівень конкурентоспроможності території**.
 - Стратегії, плани, програми та проекти розвитку територіальних громад втілюються в висококонкурентному середовищі і тут є тільки два (взаємодовнювальні) шляхи розвитку:
 - перший** – конкурентоспроможність, що базується на найменших витратах,
 - другий** – конкурентоспроможність, що базується на збільшенні продуктивності фірм, які працюють на території та забезпечують створення високої доданої вартості.
- Конкуренція в умовах високої мобільності ресурсів (фінансових, людських, інформаційних, технологічних) не є локальною, вона є глобальною.
- Лідери громади, а також громади-лідери розвинутих країн об'єднуються сьогодні заради спільної мети – збільшення конкурентоспроможності, яка є сьогодні необхідною і мабуть достатньою умовою для розвитку.

ЗМІСТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ ТА ТЕРИТОРІЇ:

Конкурентоспроможність для фірми – це здатність фірми при рівних умовах для всіх учасників ринку виробляти товари або послуги, що продаються на міжнародних ринках,

- **збільшуючи власний дохід.**

Конкурентоспроможність для території – це здатність місцевої економіки (фірм, розташованих на території), при рівних умовах для всіх учасників ринку, виробляти товари чи послуги, що продаються на міжнародних ринках,

- **збільшуючи індивідуальний та сукупний дохід громади,**
- **створюючи зацікавленість для місцевого бізнесу,**
- **залучаючи зовнішні інвестиції в територію,**
- **заохочуючи до проживання та праці людей в цій території**

Територіальні громада та бізнес мають спільну мету розвитку – збільшення доходів, яка досягається через стратегію росту конкурентоспроможності та залучення інноваційних високопродуктивних інвестицій, що забезпечать високий рівень доданої вартості (Рис. 1.8).

Чим більше високоприбуткових фірм з високою продуктивністю праці та високою доданою вартістю працює на території громади, тим вищою є якість життя громадян. Громада з диверсифікованою економікою позбавляється монофункціональної залежності від одного підприємства і має більші шанси на стабільність розвитку. Наявність великих, особливо стратегічних підпри-



ємств транснаціональних компаній сприяє розвитку малих та середніх бізнесів, які їх обслуговують чи виконують посередницьку або підрядну роботу (постачання, пакування, оформлення, дизайн, збут, логістика, транспорт, харчування, реклама, торгівля, супровід, охорона, тощо), вони часто нагадують «...кораблики, які швидко рухаються і обслуговують баржу». За таких умов викристалізовується поява кластеру підприємств, які зв'язуються формуванням «ланцюжка доданої вартості», а це ще більше забезпечує розвиток і призводить до зростання доданої вартості на території громад.

Термін «cluster» перекладається з англійської як гроно, скупчення, а у нашому розумінні це – «зростати разом». Кластер – одна з найефективніших форм організації розвитку економіки на місцевому рівні, за якої на ринку конкурують вже не окремі підприємства, а цілі комплекси, які скорочують свої витрати завдяки спільній технологічній кооперації компаній. Об'єднання у кластери формують специфічний економічний простір з метою розширення сфери вільної торгівлі, вільного переміщення капіталу та людських ресурсів, а отже, виконують функції структуроутворювальних елементів глобальної системи. Економіка, що формується на основі кластерів, – це модель конкурентоздатної та інвестиційно привабливої економіки, що забезпечує високий рівень та якість життя населення. Майкл Портер, американський вчений, фахівець у сфері кластерів, дає наступне визначення: «Кластери – це зосередження в території взаємозалежних підприємств організацій та установ...вони охоплюють значну кількість різного роду підприємницьких структур, важливих для конкурентної боротьби: постачальників спеціального оснащення, нових технологій, послуг, інфраструктури, сировини, додаткових продуктів, а також університети, центри стандартизації, торговельні асоціації, які забезпечують утворення, спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження та технічну підтримку, тощо.»

«Ланцюжок доданої вартості» у загальному вигляді – це узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність товару, починаючи від вихідних джерел сировини аж до готової продукції (послуги), доставленої кінцевому користувачеві.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ:
СПІЛЬНА МЕТА РОЗВИТКУ ФІРМ ТА ТЕРИТОРІЙ**

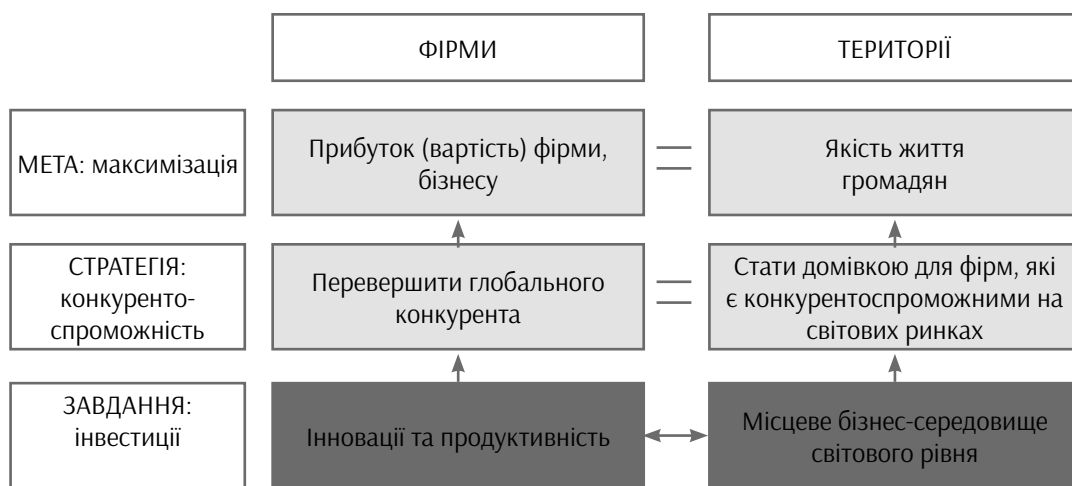


Рис. 1.8

Тому громади конкурують за залучення інвестицій хоча би кількох великих стратегічних підприємств багатонаціональних корпорацій у свою територію. Вони намагаються створити такі умови на своїй території, щоб стати привабливими, комфортними для праці та проживання, прозорими, відкритими і доступними для тих бізнесів, які хочуть бачити у себе.



Конкуренція за розвиток своєї території відбувається не спонтанно, а системно, на основі і завдяки вдалому плануванню та розробці заходів, програм та проектів, які має здійснити громада відповідно до основних цілей розвитку.

Загалом основні цілі планування спрямовані на те, щоб у першу чергу:

- 1) створити якісні робочі місця для місцевого населення,
- 2) забезпечити економічну стабільність у конкретній місцевості,
- 3) сформувані диверсифіковану економічну базу.

Для реалізації цих цілей плани дій повинні бути направлені на розвиток економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади і мають містити інструменти – заходи, програми та проекти, які націлені на залучення інвестицій, підтримку підприємництва, започаткування нових бізнесів, утримання наявних підприємств, розвиток місцевих ринків, створення кластерів, індустріальних інноваційних чи промислово-дослідних парків, діяльність бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, фондів підтримки бізнесу, налагодження міжмуніципальної співпраці, створення державно-приватних партнерств, здійснення маркетингу території, налагодження системи комунікації тощо.

СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МОЖЕ БУТИ КЛАСИФІКОВАНА У ТРИ ГРУПИ, КОЖНА З ЯКИХ ВІДОБРАЖАЄ ПЕВНУ ЦІЛЬ:

1. Підтримка розвитку існуючого та створення нового місцевого бізнесу: навчання, тренінги, консультації, інформація, супровід, пільгові та цільові кредити, спрощені умови отримання дозволів, доступ до оренди на початок діяльності, стимули, прозорий доступ до бізнес-орієнтованої інформації, кластери.

2. Залучення бізнесу та інвестицій на територію: алгоритм процедури відкриття нового підприємства, дорожня карта інвестора, створення інвестиційних продуктів, дизайн території, підготовка промислових майданчиків, створення індустріальних парків, маркетинг залучення інвестицій на територію, розробка інвестиційних паспортів, промоція території, визначення конкурентних переваг, критерії для інвестора, пріоритети розвитку території тощо.

3. Розвиток інституцій з місцевого розвитку: діяльність агенцій економічного розвитку чи агенцій місцевого та регіонального розвитку, центрів розвитку міст, бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, громадських організацій, асоціацій бізнесу, дозвільних центрів, центрів надання адміністративних послуг, торгово-промислових палат, інформаційно-консультативних центрів, агенцій з залучення інвестицій, фондів підтримки підприємництва тощо.

РОЗРІЗНЯЮТЬ ІНСТРУМЕНТИ ПРЯМОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ І НЕПРЯМОЇ ПІДТРИМКИ:

1. Інструменти (програми, заходи, проекти) прямої підтримки:

- утримання існуючих підприємств, сприяння їхньому закріпленню та розширенню
- підготовка земельних ділянок для інвестора
- реалізація проекту «індустріальний парк»
- супровід інвестора
- доступний і прозорий алгоритм започаткування бізнесу, будівництва підприємства, введення в експлуатацію
- залучення нового бізнесу та інвестицій
- система місцевих стимулів та фінансової підтримки



- розвиток промислових та економічних кластерів
- підтримка експорту
- підтримка розвитку малих і середніх підприємств
- навчання, консультації, інформація
- доступ до бізнес-орієнтованої інформації
- результативна діяльність бізнес центру, бізнес інкубатора, інформаційної служби для бізнесу тощо.

2. Інструменти (програми, заходи, проекти) опосередкованої підтримки:

- маркетинг території
- розбудова системи комунікації
- створення корпоративної культури в громаді
- формування міжособистісної довіри та налагодження співпраці
- науково-технологічні парки, промислові зони, індустріальні парки
- розвиток дорожньої інфраструктури
- покращення комунальної інфраструктури
- розбудова відпочинкової інфраструктури
- покращення благоустрою території тощо
- удосконалення транспортного сполучення
- розвиток людських ресурсів
- створення успішного державно приватного партнерства
- розвиток туризму
- перепланування та реконструкція старих промислових ділянок та об'єктів нерухомості
- відродження історичного центру міста

У додатку до розділу 1.5. подано типовий перелік інструментів – заходів та дій, які використовують громади розвинутих країн для планування свого розвитку і які згруповані у п'ять цілей: збереження місцевих підприємств та їх розширення, залучення інвестицій та нових підприємств на території, розвиток підприємницької діяльності, розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу, формування потоків грошових коштів у громаді.

КОРОТКИЙ ОПИС ДЕЯКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ: ЦЕНТРИ ПОСЛУГ ДЛЯ БІЗНЕСУ, БІЗНЕС ІНКУБАТОРИ, ІНДУСТРАЛЬНІ ПАРКИ.

***Центри послуг** для бізнесу. Центри з надання послуг для бізнесу (бізнес-центри, центри підтримки бізнесу, агентства розвитку бізнесу тощо) – це різні назви структур з підтримки та розвитку бізнесу, призначені надавати місцевим підприємцям і підприємствам, частіше всього дрібним, малим і середнім, допомогу, якої вони потребують. Підтримка може включати низку послуг і програм – від навчання, консультування і наставництва (започаткування бізнесу, вибір бізнес-ідеї, дослідження ринку, прогноз фінансових потоків, вибір системи оподаткування, розробка бізнес плану, підбір персоналу тощо) до кредитів та венчурного капіталу (спектр таких послуг та програм, їх різноманіття здебільшого залежить від національного законодавства, розуміння, можливостей, бажання та ініціативності місцевих влад).*

Центри з надання послуг для бізнесу існують у великих і малих, міських і сільських муніципалітетах країн світу, які розвивають свої території. Центри розвитку бізнесу довели свою успішність і є особливо популярним інструментом розвитку громад в як у передових країнах, так і в країнах з перехідною економікою. Адже розвиток малого бізнесу – це нові робочі місця, зайнятість місцевого населення, соціальна стабільність, додаткові доходи, диверсифікація економіки.



Якщо в центрі уваги місцевої влади перебуває підтримка інноваційних підприємств, то такий економічний розвиток може сприяти росту конкурентних переваг та різкому зростанню доходів громади внаслідок створення більшої доданої вартості.

Звичайно, створення центру послуг для бізнесу потребує великих зусиль та витрат. Утримання приміщення, штат професійних і компетентних консультантів та тренерів, обладнання та інфраструктура – це все критично важливі аспекти. Відсутність однієї зі складових може привести до повної дискредитації ідеї центру. Такі центри, як правило, створюються у формі неприбуткової організації і утримуються за рахунок різних джерел: коштів муніципалітету, держави, грантів, проектів міжнародної технічної допомоги, добровільних пожертв, соціального підприємництва та соціального партнерства тощо.

Бізнес-інкубатори. Бізнес-інкубатори – це «програми», які реалізуються у відповідних приміщеннях та на відповідних для цього площах і призначені для забезпечення успішного старту та швидкого розвитку нового бізнесу за допомогою комплексу ресурсів і послуг з підтримки бізнесу, які пропонуються інкубатором. Такі послуги і ресурси надають як усередині бізнес-інкубатора, так і через мережу консультативних пунктів. Інкубатори різняться за способом надання послуг, за своєю організаційною структурою та типом клієнтів, яких вони обслуговують. Вони можуть бути профільними, тобто орієнтованими на певний продукт чи послугу, наприклад, інноваційні інкубатори, інкубатори ІТ-технологій чи «зелені» інкубатори.

Більшість інкубаторів пропонують своїм клієнтам офісні приміщення, спільні адміністративні послуги, а також професійне бізнес-консультування та супровід бізнесу. До типових послуг бізнес-інкубатора відносять: гнучкі умови оренди площ, за нижчою, ніж ринкова, ціною, офісні послуги для бізнесу, такі як відповіді на телефонні дзвінки, ведення бухгалтерського обліку, юридичні консультації, послуги секретаря, користування Інтернетом і копіювальним апаратом, бібліотекою чи кімнатою для переговорів, ділову і технічну допомогу як на місці, так і через мережу консультативних пунктів, сприяння в отриманні фінансування, допомогу у встановленні зв'язків з іншими підприємцями чи підприємствами.

Основними ресурсами, необхідними для відкриття бізнес-інкубатора, є кошти на будівництво, обладнання, в залежності від типу інкубатора (виробництво, переробка, надання послуг, новітні технології тощо) та відповідний персонал. Відкриття бізнес-інкубатора – дуже складна і витратна справа, вона потребує ретельного опрацювання всіх кроків технічного завдання, всіх складових витрат, щоб робота не виявилася марною.

Основна мета створення центрів послуг для бізнесу та бізнес-інкубаторів – це розвиток підприємництва, формування бізнес-ідеї та перетворення її у власну справу. Підприємницька діяльність створює робочі місця, нові підприємства, диверсифікує та пришвидшує розвиток громад. Враховуючи цю важливу роль підприємництва, міста мають вживати різноманітних заходів для заохочення розвитку бізнесу (шукати способи надання стартового капіталу, навчання, консультацій та технічної допомоги для започаткування та розвитку бізнесу тощо).

Індустріальні парки. Індустріальний парк - це тип забудови території, спеціально спроектованої та відведеної для розміщення промислових і виробничих потужностей для ведення бізнесу та пов'язаної з ним діяльності. Індустріальні парки зазвичай розташовують у промислових зонах окремо від житлових і ділових районів. Призначення індустріальних парків – сприяння розвитку місцевих галузей промисловості. Індустріальні парки включають таку інфраструктуру, як дороги, мережі електропостачання, газопостачання, водопостачання, водовідведення. Індустріальним



парком може управляти як державне агентство, так і приватне підприємство. Промислові парки можуть розрізнятися за спрямуванням та організацією. Останнім часом у розвинутих країнах спостерігається ріст кількості «еко-промислових парків» та «розумних парків». «Еко-промислові парки» – це парки, створені на базі концепції промислової екології, в яких підприємства співпрацюють одне з одним та місцевими громадами щодо зменшення шкідливих викидів і забруднення навколишнього середовища, ефективного використання ресурсів з метою досягнення стало-го економічного зростання та поліпшення якості довкілля. «Розумні парки» об'єднують заклади освіти, науково-дослідницькі організації та науково-конструкторські компанії.

Індустріальний парк – це дорогий об'єкт, кошти, вкладені в його створення є довгостроковими інвестиціями. Під час планування та організації парку необхідно досконало вивчити умови та послуги, які можуть приваблювати бізнес і утримувати його в рамках індустріального парку. Тому велику увагу слід приділити маркетингу. Успішно реалізований проект індустріального парку забезпечить: спрощення процедури отримання земельних ділянок інвесторами, покращення місцевої економіки внаслідок росту концентрації промисловості, захист довкілля у місті, диверсифікацію та розвиток підприємництва, створення нових робочих місць, ріст доходів мешканців та місцевих бюджетів, зростання доданої вартості у громаді, зростання конкурентоспроможності громади.

Реалізація проекту «індустріальний парк» має великий ризик невдачі через помилки та недоліки економічного обґрунтування. Місцева влада може переоцінити свої починання, вважаючи, що вже сам по собі промисловий парк автоматично притягуватиме бізнес. Однак, якщо земельну ділянку просто назвати промисловим парком, то вона не буде мати жодної цінності для інвестора. Тому часто для зменшення ризиків і кращої оцінки потреб бізнесу індустріальні парки рекомендують створювати у формі державно-приватного партнерства.

Основна мета створення індустріального парку – це залучення бізнесу та інвестицій у територію. Незважаючи на те, що залучення бізнесу та інвестицій є найбільш витратною функцією для громади, ця діяльність є надзвичайно важлива. Попри високу вартість, ризиковість та обмежену рентабельність заходів, пов'язаних із залученням інвесторів, діяльність із залучення бізнесу та інвестицій залишається чи не єдиною вартою уваги функцією кожної громади у процесі планування свого розвитку. Вплив бізнесу та інвестицій на економічний розвиток проявляється чітко і однозначно: у разі успіху одразу створюються нові підприємства та нові робочі місця, зростає іміджева привабливість будь-яких заходів в очах громади та пожвавлюється її активність.

ЩО ПРИВАБЛЮЄ ІНВЕСТОРІВ В ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКАХ?



Рис. 1.9

ПРАВИЛА В ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ВЛАД ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ:

- Працювати над залученням продуктивних інвестицій (у т.ч. прямих іноземних інвестицій багатонаціональних корпорацій) та створенням високотехнологічних робочих місць
- Сприяти розвитку бізнесу та формувати кластери (ланцюжки зростання доданої вартості)
- Розвивати інфраструктуру, впроваджувати енергоефективні технології, оптимізувати транспортні потоки та визначитися в поведінці із ТПВ
- Розвивати партнерські стосунки з бізнесом (ДПП), спонукати бізнес до соціальної та етичної відповідальності
- Стати партнером для громади, залучати громаду, змінювати її ментальність
- Інтегрувати стратегічні плани у функціональну діяльність влади, враховуючи усі складові сталого розвитку
- Реформувати структуру управління розвитком відповідно до завдань та цілей стратегії
- Забезпечувати перманентне навчання персоналу

ДЕЯКІ «СЕКРЕТИ» НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК З ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

- Працювати стратегічно, пам'ятаючи про головні економічні цілі
- Працювати творчо, креативно та амбіційно (уникати «стандартних рецептів» або підходів типу «і ми так само»)
- Працювати прагматично (уникати намагань зробити неможливе, але визначати кожен наступний крок, який «треба» зробити на шляху розвитку)
 - Працювати у партнерстві, тому що неможливо зробити всього самим, здійснювати лідерство непомітно, надаючи повноваження іншим
 - Працювати професійно, системно, чітко і кмітливо:
 - ✓ визначати ключових партнерів та зацікавлених сторін
 - ✓ створювати партнерства, досягати консенсусу та щирої зацікавленості
 - ✓ розподіляти ролі та передавати відповідальність,
 - ✓ постійно працювати над створенням та залученням додаткових ресурсів
 - ✓ роботу робити швидко та наполегливо, досягати результатів та утримувати цілеспрямованість дії

Важливо!!! Планування (стратегічне планування) – це потужний метод системної діяльності на об'єднання зусиль активної громади, бізнес-спільноти та влади на створення партнерства, що працює в першу чергу над формуванням сприятливого ділового клімату та зростанням конкурентоспроможності для успішного зростання бізнесу та залучення інвестицій з метою вирішення питань, пов'язаних з рівнем життя всіх мешканців громади. Влада та активна громада у цьому сенсі є двигуном формування сприятливих умов для залучення інвестицій та розвитку бізнесу, а сам бізнес є двигуном економічного розвитку. Вдало складений стратегічний план допомагає території досягнути конкурентних переваг.



РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ЗАЛУЧЕННІ ГРОМАДИ ДО ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Найціннішим капіталом (активом) територіальної громади є сама громада.

«Соціальний капітал формується з активної громади і є складовою капіталу нації, це інтегрований показник результату колективної дії окремих людей та груп, які внаслідок синергетичного ефекту спільних та узгоджених дій отримують вищі соціально-економічні результати»⁶

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ

Люди – їхні ідеї, знання, інтелект, їхнє бажання і вміння співпрацювати, щоб колективно вирішувати існуючі проблеми громади і діяти у напрямі розвитку різних сфер суспільства – є важливим фактором конкурентних переваг у сучасних умовах розвитку, це соціальний капітал спільноти. Розвинутий соціальний капітал тісно пов'язаний з економічним розвитком суспільства: дослідження підтверджують, що активний економічний ріст відбувається саме у тих країнах, де розвиваються різні форми співпраці, де є спільна участь громади у прийнятті рішень та розв'язанні місцевих чи суспільних проблем, працюють мережі громадських об'єднань, існує корпоративна культура колективного планування, налагоджена співпраця влади, бізнесу та громади.

Сучасне суспільство розробляє та удосконалює способи й механізми, які стимулюють людей до масової самоорганізації та залучають їх до процесів планування розвитку, сприяючи встановленню між ними міжособистісних та міжгрупових зв'язків та стосунків, заснованих на взаємній довірі та довірі до влади. Це допомагає знайти шлях до гармонізації політичних, соціальних, економічних інтересів, покращити можливості їх раціонального вираження на рівні громади, країни та суспільства. З точки зору стабільності, ефективності планування дій та економічного розвитку, наявність співпраці у громаді виявляється важливішим чинником розвитку, ніж будь-які інші (фізичні, економічні або людські) ресурси.

Тому цей розділ присвячений питанням залучення людей до співпраці у планувальних процесах у громадах, сучасним інноваційним способам та механізмам колективного вирішення питань, а також сутності «доброго урядування», яке використовують місцеві влади розвинутих країн для демократичного узгодженого прогресу, щоб людина відчувала до себе увагу і була активним учасником (суб'єктом, а не об'єктом) позитивних змін.

«Є сподівання на те, що коли влада зробить крок назустріч людям, більше людей братиме участь у суспільному житті, а це... ключова складова самоуправління ... це їх вагомий голос у рішеннях в публічній сфері, від яких залежить розвиток та їхнє майбутнє. Згодом такі кроки допоможуть долати бідність та забезпечувати рівні права для всіх груп»⁷.

2.1. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДИ ТА УЧАСТЬ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Сьогодні питання про участь громадськості в процесі планування та прийняття управлінських рішень перемістилося на передній план порядку денного оновлення влади. Ріст вимог суспільства

⁶В.П.Єларгін. - Про сутність поняття «СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ» та його роль у розбудові сучасної держави (<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/1/05.pdf>)

⁷Гарі Блер, - Participation and accountability at the periphery: democratic local governance in six countries - World development. Vol.28, # 1 (редагування та переклад Інни Ібрагімової)



щодо більшої прозорості та підзвітності влади, більшої ролі громадськості в процесі прийняття рішень – це відповідь на питання «як зробити владу ефективною?». **Демократія починається з оселі кожного громадянина і не зводиться лише до періодичного відвідування виборчих дільниць.**

Способи залучення громадян до планування та прийняття рішень на всіх рівнях можуть бути предметом дискусії та активно вивчаються вченими, політиками і громадськими діячами. Однак можна з впевненістю стверджувати, що безумовною довгостроковою сучасною тенденцією стає підвищення ролі громадськості в процесах прийняття рішень.

Класика менеджменту стверджує, що «...ключовий успіх стратегії залежить від ототожнення цілей учасників та цілей організації (громади)». Для того, щоб розробити дієву стратегію місцевого розвитку, необхідно залучити до цих процесів якомога більше зацікавлених сторін. Відкритість процесу та залучення зацікавлених осіб – основна умова формування сприятливих умов для розвитку.

Залучення громадськості – це процес, завдяки якому місцеві жителі як представники зацікавлених сторін беруть участь у вирішенні публічних справ чи питань місцевого значення. (Ми вживаємо термін «участь громадськості» у найширшому значенні, а не просто у значенні голосування під час виборів.)

Зацікавлена сторона – це будь-яка особа, громада, група або інституція, зацікавлена в роботі муніципалітету та його результатах, які або безпосередньо їх стосуються, або на які вони можуть впливати в негативний чи позитивний спосіб.

Слід розрізняти три групи зацікавлених сторін.

- **Ключові зацікавлені сторони:** це ті, хто може мати серйозний вплив або відігравати важливу роль у забезпеченні успішної діяльності.
- **Основні (первинні) зацікавлені сторони:** це ті, на кого, зрештою, впливають результати дій – хто виграє в результаті їх (як бенефіціари) або щось втрачає.
- **Другорядні зацікавлені сторони:** всі інші особи, громади, групи або інституції, яких стосується даний напрям діяльності; вони можуть бути зацікавлені в ньому або виступати посередниками.

Хто конкретно з кола зацікавлених сторін має бути залученим до планування та створення стратегії місцевого економічного розвитку, як їх залучити і як забезпечити участь цих осіб на весь період реалізації стратегії?

Залучення зацікавлених осіб до розробки стратегії місцевого розвитку повинно бути широким, справедливим, рівноправним і добре організованим заздалегідь.

Зацікавлені сторони мусять бути представлені трьома групами: місцевою владою (державний сектор), бізнесом (приватний сектор) і неурядовими неприбутковими організаціями (громадянське суспільство) (Рис. 2.1).

ТИПОВИЙ ПЕРЕЛІК ПРЕДСТАВНИКІВ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У МІСЦЕВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ

Державний сектор (місцева влада)	Обрані посадові особи Органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи Районні, обласні та загальнодержавні управління та агенції, які відповідають за планування та управління економічним розвитком та здійснюють регуляторні функції Науково-дослідні установи, університети, коледжі
---	--



Приватний сектор (бізнес)	Великі підприємства Малі, середні та дрібні підприємства, приватні підприємці Забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво) Банки, кредитні спілки та інші фінансові установи Торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації Агенції, ради та асоціації підприємців, посередники з підтримки та розвитку бізнесу (бізнес-центри, фонди розвитку підприємництва тощо)
Неурядові організації (громадянське суспільство)	Органи самоорганізації населення Громадські організації Місцеві школи та клуби Організації та асоціації, які представляють інтереси громади Організації та асоціації, які орієнтовані на питання місцевого економічного розвитку Профспілки та інші професійні асоціації

Рис. 2.1

Робота над стратегією повинна бути налаштована так, щоб між учасниками налагоджувалися довгострокові партнерські стосунки. Кожна група зацікавлених сторін вносить в стратегію свої особливі бачення перспективи, специфічні пріоритети та необхідні ресурси і тим самим сприяє створенню ефективної стратегії МЕР, а також надає усім сторонам стимулів та мотивації втілювати плани у життя. Колективна участь громади сприятиме створенню атмосфери взаємного довіря (міжособистісного та довіря до влади), формуванню соціального капіталу та корпоративної культури, а в подальшому – реалізації проектів та заходів стратегії.

Завдяки широкій участі громади може бути створена реалістична та актуальна стратегія місцевого розвитку. Але у кожній з визначених груп зацікавлених сторін (державний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) треба виділити таких представників (осіб чи організацій), які можуть впливати на розвиток (планування та реалізацію) або на яких питання місцевого розвитку впливають у першу чергу.

Звичайно, бізнес є ключовим суб'єктом з кола зацікавлених сторін, основним рушієм економічного розвитку територій, але для країн з перехідною економікою (до яких належить і Україна) основну роль щодо перспектив місцевого економічного розвитку відіграють, як правило, підрозділи місцевої влади та створені нею агентства. Це зумовлено їхнім суттєвим впливом (як прямим, так і непрямим) на місцевий економічний розвиток.

За умов недостатнього розвитку громадянського суспільства та низької соціальної активності бізнесу в країнах з перехідною економікою основний тягар проблем місцевого розвитку об'єктивно лягає на органи місцевої влади та створені нею структури. Представники місцевої влади можуть впливати на місцевий розвиток як за допомогою стратегій, які вони розробляють і втілюють в життя, так і за допомогою окремих правил і стимулів на підтримку тих чи інших пріоритетів розвитку територій, підприємств чи підприємців. Своїми діями вони можуть як сприяти місцевому розвитку, так і створювати загрозу (знищити бізнес-середовище, надаючи преференції одному сектору, наприклад, експортерам, за рахунок інших, наприклад, імпортерів). Оскільки державний сектор опікується важливими для громади питаннями, такими, як розвиток інфраструктури (дороги, транспорт, лікарні, заклади освіти тощо) і координує використання відповідних ресурсів, вплив влади на формування середовища відчутно більший, ніж інших зацікавлених сторін. Однак не можна недооцінювати діяльність приватного сектору. Приватний сектор відіграє важливу роль у місцевому розвитку і ігнорувати його участь у будь-якій діяльності було би серйозною помилкою. Це саме стосується і місцевих неурядових організацій та суб'єктів гро-

мадянського суспільства, які вирізняються глибоким знанням проблем та інтересів громади.

Для того, щоб чітко визначити коло зацікавлених осіб та умови, за яких вони погодяться взяти участь у процесі планування місцевого розвитку, рекомендуємо скористатися моделлю «CLEAR»⁸

Термін (акронім) CLEAR

створено першими літерами англійських слів:

C-Can do – спроможність брати участь

L-Like to – бажання до участі

E-Enabled to – створення можливостей для участі

A-Asked to – запрошення до участі

R-Responded to – врахування точки зору, зворотній зв'язок

МОДЕЛЬ «CLEAR»

Фактори участі	Як це працює?	Політична дія місцевої влади
СПРОМОЖНІСТЬ БРАТИ УЧАСТЬ Can do	Особисті ресурси, які представники громади мають і можуть запропонувати (знання, інформація, вміння публічно виступати, писати, організувати заходи, заохочувати підтримку тощо, а також впевненість щодо їх використання), є суттєвими для забезпечення спроможності брати участь	Розбудова спроможності: конкретні заходи з підтримки та цілеспрямований розвиток соціального капіталу
БАЖАННЯ УЧАСТІ Like to	Відданість участі потребує відчуття приналежності до громади(громад), відчуття довіри та приналежності до зв'язків та спільнот, створює можливості для людей співпрацювати разом та працювати ефективніше	Відчуття спільноти (громади), залучення громадян, соціальний капітал і громадянство
СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ УЧАСТІ Enabled to	Громадська інфраструктура – організація волонтерських, громадських дорадчих груп, організацій та мереж – створює (або блокує) можливості для участі	Розбудова громадської інфраструктури для створення груп і організацій, здатних спрямовувати участь і сприяти їй
ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ Asked to	Мобілізація людей для участі (у прийнятті рішень) та очікування щодо їхнього внеску	Запровадження можливих способів участі громадськості та їх відкритість. Використання різних стимулів до розвитку, почуття обов'язку, постійність участі, цільові запрошення до участі
ВРАХУВАННЯ ТОЧКИ ЗОРУ, ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК Responded to	Люди готові брати участь, якщо відчувають, що до них прислухаються (не обов'язково погоджуються, але видно, що їхні точки зору враховуються / розглядаються)	Спроможність системи публічної політики та персоналу «відповідати» на потреби, зважувати різні точки зору, надавати зворотній зв'язок – важливо пояснювати, як рішення було прийняте і якою була роль особи чи спільноти

Рис. 2.2

Кількість різних груп та зацікавлених сторін, які беруть участь у місцевому розвитку, в будь-якому суспільстві може бути дуже великою. Така велика кількість учасників може створювати складнощі з залученням усіх зацікавлених сторін до процесу планування. Досвід показує, що чим більша кількість учасників, тим витратніша, триваліша і потенційно менш ефективна їх діяль-

⁸Clear - у перекладі з англ. означає «чітко, ясно». Тут використовується як акронім моделі усвідомлення та діагностування участі на місцевому рівні, аналізу можливостей для надихання / управління та покращення відповідної політики. (Див. Vivien Lowndes and Lawrence Pratchett «CLEAR: Understanding Citizen Participation in Local Government – and How to Make it Work Better». - http://www.europeanchallenge.eu/media/papers/ws1_Keynote_Lowndes_and_Pratchett_CLEAR.pdf (Прим. Іванни Ібрагімової. Використано з матеріалів «Академія лідерства для органів місцевого самоврядування» програми РЕ «Посилення інституційної спроможності ОМС»)

ність. З іншого боку, чим менша кількість учасників, тим менш рівноправною, менш прозорою та потенційно менш ефективною буде діяльність зі створення та реалізації стратегії. Тому важливо, щоб залучення зацікавлених сторін відбувалось із забезпеченням їх достатньої кількості та репрезентативності для даної громади.

При визначенні представництва в залучених групах треба враховувати місцеві соціальні, культурні, політичні та економічні особливості. Оскільки кожна громада має свої унікальні умови, кількість і представництво зацікавлених сторін різнитиметься, так само, як глибина і масштаб їхньої участі. Належним чином спланована участь зацікавлених сторін сприятиме підготовці рівноправної і всебічної стратегії розвитку громади на початковому етапі та її ефективній реалізації в подальшому. На практиці різні зацікавлені сторони залучаються на різних етапах. Одні – на етапі планування, інші – на етапі реалізації, деякі – під час моніторингу. Такі різні форми участі суб'єктів допоможуть уникнути дублювання функцій. Для визначення найкращого балансу кількості учасників, представництва та умов залучення потрібно належним чином провести планування колективної участі.

Для цього при плануванні колективної участі слід простежити, щоб:

- організація та функції були належним чином структуровані для задоволення різноманітних інтересів, тобто спиралися на відображення певних інтересів, а не на пошук згоди щодо наперед визначених та односторонніх пріоритетів;
- були запрошені і брали участь компетентні та добре поінформовані зацікавлені сторони, тобто щоб було узгоджено формат, за яким визначаються і залучаються компетентні зацікавлені сторони;
- існувала попередня домовленість про те, як відбуватиметься процес. Це необхідно для того, щоб колективна участь забезпечила широке обговорення і багатовимірний аналіз проблем, варіантів їх розв'язання та досягнення консенсусу.

Планування та реалізація МЕР, що здійснюється на засадах колективної участі, створюють цілу низку потенційних переваг:

- виробляє почуття причетності до громади та відповідальності за роботу в рамках проекту;
- забезпечує краще розуміння проблем МЕР та рівня їхньої складності;
- створює підґрунтя для розв'язання пріоритетних проблем міжгалузевій основі;
- враховує широкий спектр пропозицій та ідей для поліпшення планування, управління розвитком;
- сприяє розширенню прав і можливостей зацікавлених сторін;
- гарантує успішну реалізацію стратегій і досягнення консенсусу інтересів.

Як планування колективної участі виглядає на практиці? Це добре організована система постійного залучення зацікавлених сторін, яка складається з низки заходів – від опитувань, фокус-груп, форумів тощо до координаційних комітетів, робочих груп, колегій і консультативних рад, до яких входять зацікавлені сторони.

Одним з цікавих і дедалі популярніших форматів залучення зацікавлених сторін в країнах розвинутої економіки з метою використання місцевого потенціалу для місцевого розвитку є використання добровільних «груп дій», що особливо актуально для сільських громад чи муніципалітетів з обмеженими ресурсами. Ця традиційна колективна модель місцевого економічного розвитку заслуговує на особливу увагу з огляду на її економічність та ефективність. Роботу зі сприяння МЕР в рамках моделі «групи дій», як правило, здійснюють спеціально створені волонтерські групи, що складаються з людей, які прагнуть розв'язати певну проблему чи дослідити певну можливість для МЕР у своїй громаді. За розв'язання численних проблем МЕР краще братися поступово, так би мовити, невеликими порціями, тобто підходити до розв'язання великих та/чи складних питань (наприклад диверсифікація місцевої економіки) за допомогою невеликих, але керованих



і поступових кроків (наприклад, залучення певного підприємства чи підтримка певної категорії підприємців). На практиці «групу дій» створюють після того, як певну проблему чи можливість було визначено. Завдання «групи дій» – дослідити, окреслити можливі конкретні заходи та розв'язати проблему. Ключових учасників залучають з муніципалітету / регіону з огляду на їх уміння, знання, інтереси, прагнення і зв'язки, необхідні для точного визначення проблеми та реалізації ухвалених рішень. Робота групи має короткостроковий характер, але її рішення орієнтовані на перспективу. Після того, як одне чи кілька рішень знайдено, групу розпускають. Цінність цієї моделі полягає не лише в тому, що вона дає змогу залучити широкий спектр місцевих зацікавлених сторін, але й у тому, що вона дає можливість оптимізувати обмежені бюджетні ресурси та зусилля громади для досягнення максимального ефекту.

2.2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДИ

Методики забезпечення участі громадськості спрямовані на активне залучення зацікавлених сторін до надання своїх зауважень та коментарів щодо ситуації у громаді, процесів та послуг у місті, ідентифікації проблем, формулюванні перспектив та вибору сценарію розвитку, ідей та планів, втілення тих чи інших рішень у життя. Йдеться про участь у розв'язанні проблем, формуванні політики або стратегічному плануванні, коли між місцевою владою та зацікавленими сторонами відбувається будь-яка форма двосторонньої комунікації.

СПІВВІДНОШЕННЯ СИЛ ВПЛИВУ/ СИЛ «ВЛАДИ»

Залучені зацікавлені сторони можуть мати різну «владу» – можливості різних видів і рівнів для впливу на процеси та результати. У процесі участі на співвідношення сил впливають багато різних чинників: довіра до влади, міжособистісна довіра, спільність цінностей та норм, комфортність середовища, якість соціального капіталу в суспільстві, розвинутість мереж, відносини між зацікавленими сторонами, попередній досвід, наявність середнього класу, простір для комунікації тощо. Ці чинники майже не бувають нейтральними, саме від них залежить співпраця та результат процесу участі.

Участь громади – це не магічний інструмент гарантованого результату. Вона не обов'язково забезпечує кращі результати, ніж адміністративні технічні рішення, але вона може створити таке єднання і таку синергію, коли будуть зароджуватися нові можливості.

Для того, щоб участь приносила відчутні результати, цей процес потрібно належним чином планувати. Роль лідерів у процесі такого планування полягає в розумінні ключових чинників, від яких залежать відносини з зацікавленими сторонами, **пропоновані теми та правила обговорень.**

1. Які питання повинні виноситися на обговорення громади?

Це не мають бути поточні звичайні питання, над якими у робочому режимі працюють депутати місцевих рад. Найбільш важливі типи ситуацій, коли необхідно активізувати участь громадян, включають такі, коли:

- ресурси є недостатніми для вирішення всіх питань одночасно;
- певна інформація (дія) потребує роз'яснення;
- у сторін склалася протилежна думка щодо рішення;
- потрібно обрати один із декількох варіантів.

2. Як сформулювати питання, яке буде виноситися на обговорення громади?

Деякі питання важко виносити на відкрите обговорення. Керівництво має продумувати можливі наслідки винесення питань на обговорення. Наприклад, якщо мова йде про проект бюджету на наступний рік і якщо ми прагнемо, щоб участь громадськості була результативною, то влада



має бути готовою вносити зміни до бюджету у відповідь на потреби громадян. Саме керівники вирішують, якою мірою та в який спосіб громадськість братиме участь.

3. Як визначати правила для обговорень?

Щоб колективна участь громадськості у вирішенні питань була успішною, необхідно чітко встановити та узгодити правила цієї участі. Рішення з визначення питань, тем та формату їх обговорення суттєво впливають на відносну можливість зацікавлених сторін висловлювати свої потреби та цілі, вирішувати запропоновані теми. Варіантів багато, можна скористатися досвідом інших громад, але краще вибрати свій варіант, який найбільше підходить культурі громади.

ВИДИ ПРОСТОРУ, В ЯКОМУ ВІДБУВАЄТЬСЯ УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ

- **Закритий простір:** коли допускаються лише офіційні відповідальні особи, що приймають рішення, та окремі запрошені особи. Це означає, що рішення приймаються за зачиненими дверима і зацікавлені особи не знають, що відбувається.
- **Простір за запрошенням:** місцева влада залишає за собою право вирішувати, кого залучати. Вони запрошують лише окремих зацікавлених осіб. У більшості випадків правила встановлює муніципалітет.
- **Відкритий простір:** сюди допускаються будь-які зацікавлені сторони. Відкритість означає вільний доступ до участі, але не обов'язково означає, що всі учасники повинні брати участь на пряму, безпосередньо. Щоб такий підхід був ефективним, потрібно справедливо організувати представництво.
- **Створений простір:** створюється іншими силами без участі посадовців. Подібний простір може виникати через турботи зацікавлених сторін щодо певних проблем. У більшості випадків, він створюється менш сильними групами у порівнянні з тими, хто перебуває при владі. Такий простір виникає на ґрунті спільного занепокоєння або мобілізації навколо певного питання чи інтересу.

Вид простору та культура обговорень чи дискусій мають великий вплив на можливості зацікавлених сторін формувати порядок денний та порушувати ті чи інші питання. У «закритому просторі» та в «просторі за запрошенням» зазвичай легко побачити упереджене ставлення, навіть коли такого наміру насправді немає. Учасники також схильні підтримувати один одного; вони можуть утримуватися від заперечення інших поглядів. Такий простір «просуває привілеї» і зміцнює «статус кво», він загрожує залишити припущення без полеміки і сприяти дискримінації та ізоляції від інших сил.

ОСНОВНІ НАЙПРОСТІШІ ТИПИ УЧАСТІ

- **Обмін інформацією:** односторонній потік інформації слугує інформуванню громадян для забезпечення прозорості та підтримки легітимності місцевої влади.
- **Консультації:** передбачають обмін інформацією, зворотній зв'язок, збір даних щодо реакції на певні питання. Участь такого роду створює двосторонні інформаційні потоки, але при цьому відносини між місцевою владою і зацікавленими сторонами – незбалансовані, оскільки їх результати не мають обов'язкової сили для відповідальних осіб.
- **Спільне рішення:** як правило, є наслідком спільного розв'язання проблем або планування, там де є спільний контроль над прийнятими рішеннями. Спільне прийняття рішень буде корисним тоді, коли знання, поінформованість, можливості, ресурси або досвід зацікавлених сторін мають критичне значення для досягнення цілей.
- **Делеговане рішення:** це механізм, який передає контроль над прийняттям рішень, ресурсами, діяльністю від міста зацікавленим сторонам (або окремим групам зацікавлених сторін). Делеговане рішення означає, що призначені зацікавлені сторони можуть самостійно планувати



та втілювати проекти і програми, виходячи зі своїх інтересів і без істотної участі та контролю з боку місцевої влади. Найглибші рівні участі громади забезпечуються саме на рівні делегованих рішень.

«МАЙДАНЧИК» ДЛЯ ДІАЛОГУ ТА УЧАСТІ

У будь-якій громаді існує безліч можливостей для діалогу та участі в громадському житті, де люди можуть взаємодіяти, обмінюватися ідеями, обговорювати питання та впливати на формування поглядів один одного. До них належать місця повсякденного спілкування та громадського відпочинку, де можна вести неформальний діалог, а також і формальніші місця для нарад та круглих столів (зали виконкому, конференц-зали, офіси агенцій тощо).

«Майданчик» для формального і неформального спілкування різних груп не є ізольованим. Те, що відбувається в одному з них, може вплинути на те, що може відбутися в іншому. Зв'язок між місцями формального і неформального спілкування впливає на загальні результати. Тут є два вирішальних аспекти:

- Спосіб формування груп для діалогу та участі: як розділені групи – за географічними ознаками (наприклад, місцеві «сусідські» комітети), за рівнями впливу (наприклад, асоціація сіл) чи сферою інтересів (наприклад, довкілля)?
- Горизонтальні та вертикальні зв'язки між майданчиками: чи достатньо пов'язані між собою (формально чи неформально) такі «майданчики», чи існує між ними комунікація та синергія (наприклад, між групою меншини і певними депутатами)?

Для забезпечення широкої участі та постійного діалогу посадовці повинні планувати встановлення зв'язку між формальними і неформальними «майданчиками», формувати умови для проведення діалогу та розуміти позицію кожної зацікавленої сторони.

ВАЖЛИВО!!! У будь-якому стратегічному питанні чи конфлікті не існує єдиної точки зору, навколо якої може розпочатися діалог між зацікавленими сторонами. Навпаки, існує багато точок зору, через які можна впливати на відносини та переформатовувати межі спільного діалогу і дій.

2.3. ФОРСАЙТ ЯК СПОСІБ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ПРЕДСТАВНИКІВ ГРОМАДИ

Серед нових технологій використання потенціалу інтелекту людей найпоширенішим інструментом для визначення пріоритетів та стратегій розвитку використовують форсайт.

«Форсайт» (*віг* англ. *foresight*) – погляд в майбутнє, передбачення, розсудливість, галекоглядність, передбачливість. У перекладі з англійської слово «foresight» означає «передбачення» і застосовується в прогнозуванні у значенні «погляд у майбутнє», «бачення майбутнього».

Форсайт – це процес систематичного визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі зможуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток. Він включає: обговорення можливих шляхів розвитку і формування на основі цього довгострокових пріоритетів в різних галузях і сферах; сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та активний прогноз, який включає елементи дії на майбутнє.

Поняття форсайту з'явилося у науковій літературі близько 30 років тому, де воно використовується у контексті прогнозування розвитку технологій та бізнесу. За визначенням британського



професора Бена Мартіна з Університету Сасексу у Великій Британії, яке часто цитують, «.....форсайт – це систематичні спроби оцінити довготермінові перспективи науки, технологій, економіки та суспільства, щоб визначити стратегічні напрямки досліджень та нові технології, спроможні принести найбільші соціально-економічні блага».

Форсайт використовувався для досягнення таких цілей:

- визначення пріоритетів технологічного розвитку на 10 років;
- розробка стратегічного бачення розвитку технологій для сфери освіти і науки на 20 років;
- складання класифікованого списку перспективних технологій для основних галузей національної економіки;
- формування і розвиток унікальних стійких конкурентних переваг у промисловості;
- розробка селективної стратегії економічного розвитку;
- обґрунтування вибору пріоритетів державного фінансування науки.

У 90-х роках форсайт почали використовувати не тільки для визначення перспектив науки, технологій та суспільства, але й для стратегування в державному управлінні, регіональному та місцевому плануванні. Форсайт не є традиційним прогнозуванням, яке виконують фахівці-економісти із застосуванням економетричних методів і моделей, що ґрунтуються переважно на екстраполюванні чи інтерполяції. Розробка стратегії за методами форсайту спирається на інтелектуальний потенціал системи, що планує й формує свій розвиток. У випадку громади, мікрорегіону (субрегіну) чи регіону це – інтелектуальний потенціал людей відповідної території, який є сукупністю його освітнього, наукового, інноваційного, інформаційно-комунікаційного та культурного потенціалів.

Методологія форсайту поєднує наукове прогнозування з урахуванням інтересів відомого трикутника «влада – бізнес – громада» шляхом дієвого залучення до процесу «створення моделі майбутнього» так званих «стейкхолдерів», або «зацікавлених сторін» – тобто саме тих, хто буде брати участь у плануванні та реалізації і, головне, тих, на кого найбільше вплинуть наслідки цієї реалізації.

Методичний інструментарій форсайту включає велике різноманіття методів вироблення перспектив, що існують у різних науках і прикладних сферах, використовуючи як традиційні методи, так і нові, креативні.

Основні методи, які відображають різні функції форсайту, з'єднані в чотири групи і отримали назву «кристал методів форсайту». Він включає: «аналіз» (аналіз поточної ситуації); «експертизу» (прогнозування тенденцій); «креативні методи» (вироблення нових ідей щодо майбутнього); «взаємодія» (узгодження поглядів і забезпечення співпраці).

«КРИСТАЛ МЕТОДІВ ФОРСАЙТУ»



Рис. 2.3

Суть методології форсайту не обмежується тільки прогнозуванням майбутнього, але й полягає в узгодженому виробленні рішень з приводу майбутнього в обраній сфері. Фактично, він допомагає вирішити проблему досягнення консенсусу у баченні майбутнього через узгодження інтересів різних соціальних груп і тим самим стимулює громадську активність. Його навіть називають методом соціально-економічної координації.

Форсайт передбачає можливість вибору варіанту дій залежно від «бачення» майбутнього, тобто він направлений на проектування майбутнього і пошук шляхів його досягнення, а також показує можливі засоби їх корегування. Його функція полягає в узгодженні та консолідації думок різних учасників соціально-економічного життя для того, щоб виробити спільне уявлення про майбутнє, допомогти налагодити партнерство бізнесу, влади, громади.

У більшості країн Європи форсайт серйозно укорінився саме через потребу об'єднання інтелекту та пошуку консенсусу співпраці між бізнесом, владою та громадою в процесі розроблення стратегій та пошуку найкращих шляхів перспективи розвитку.

Відмінність між підходами форсайту і традиційного планування (класичного процесу розробки стратегій) є очевидною і наведена в таблиці 2.1.

ТАБЛИЦЯ 2.1

ПОРІВНЯННЯ ФОРСАЙТУ ТА ТРАДИЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ

Традиційне планування	Форсайт
Є конкретним припущенням про майбутнє, яке зроблене на підставі поточної ситуації	Є аналізом інформації про майбутнє з метою виявлення пріоритетних напрямів і створення образів та сценаріїв бажаного майбутнього
Можливе формування довгострокових прогнозів (до 15 років)	Можливе формування довгострокових прогнозів (до 30 років)
При його здійсненні необхідно жорстко слідувати методикам, тому результати не залежать від суб'єктивних думок	Важлива роль належить людському чиннику, оскільки кожній людині властиві свої внутрішні уявлення і знання ситуації
Досягнення консенсусу не є принциповим	Необхідне досягнення консенсусу між всіма зацікавленими в остаточних результатах особами
Остаточний вибір не зроблений доти, поки можливі декілька різних сценаріїв розвитку	Строго визначається напрям руху, жорстко прив'язаний до певного, зафіксованого образу майбутнього, але допускається можливість коректив

Ще у 1985 році Дж. Коутс зазначив, що форсайт не є плануванням як таким, а лише одним з етапів планування, визначивши його як «процес, який дозволяє прийти до повнішого розуміння сил, що формують довгострокове майбутнє і мають бути взятими до уваги при формулюванні політики перспектив, плануванні та прийнятті рішень».

Застосування форсайту обумовлює появу нових технологій формування пріоритетів і механізмів розроблення стратегій розвитку територіальних систем, і в першу чергу в країнах, розвиток яких спирається на структури цивільного суспільства, оскільки соціальний капітал, який формується в процесі форсайтингу, і наявність цивільного суспільства, є взаємообумовленими поняттями.

Форсайт є одним із найбільш використовуваних механізмів для прогнозування соціально-економічного розвитку, який використовують для таких видів діяльності:

- прогнозування та застосування критичного мислення щодо довгострокових розробок;
- формування майбутнього, особливо шляхом впливу на державну регуляторну політику;
- планування місцевих бюджетів;
- застосування інноваційної політики щодо розвитку депресивних територій.



Форсайт включає ряд підходів, що об'єднують три складові:

- бачення майбутнього (прогнозування, перспективи, передбачення);
- планування (стратегічний аналіз, визначення пріоритетів);
- мережі (спілкування, експертна оцінка).

У якості інструмента форсайт використовує метод «мозкового штурму», метод Дельфі чи інші.

Мозковий штурм – це метод чи процес, спрямований на максимізацію нових ідей з метою знаходження рішення для певної проблеми або для характеристики певних ситуацій. Вибрана група людей повинна мати можливість вільно висловлювати свої думки. Мозковий штурм може проводити модератор, чия роль полягає у спрямуванні учасників, щоб вони не відійшли від теми, а також у записуванні запропонованих ідей для їх подальшого аналізу. Під час підготовки SWOT-аналізу мозковий штурм може застосовуватися у фазі ідентифікації елементів SWOT - аналізу (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), а також може розглядатися в якості синтезу раніше підготовленого аналізу статистичних даних та показників та аналізу результатів опитування.

Метод Дельфі – багатоетапний метод, який передбачає початкове ізольоване винесення експертами своїх суджень і подальше багаторазове їх коригування на базі ознайомлення кожного експерта з судженнями інших експертів до тих пір, поки величина розкиду оцінок не буде перебувати в рамках заздалегідь встановленого бажаного інтервалу варіювання оцінок. Надійність методу «Дельфі» вважається високою при прогнозуванні як на період від 1 до 3 років, так і на триваліший відрізок часу. Залежно від мети прогнозу, для отримання експертних оцінок може залучатися від 10 до 150 експертів. У деяких випадках уважне дослідження різних специфічних елементів, які визначають ситуацію, може бути важливішим, ніж отримання кількісної оцінки.

Слід відзначити, що процес форсайтингу починався з формування пріоритетних напрямків розвитку, згодом трансформувалася у пошук механізмів їхньої реалізації для досягнення стійкого економічного і технологічного розвитку, а завершився пошуком інструментів пришвидшення реалізації на зміни в економічному та науковому середовищі.

Однією з перших країн, що почала використовувати механізм форсайту у розробленні державних програм, була Великобританія. У рамках прийнятої у 2000 році Лісабонської стратегії вказана пропозиція всім країнам ЄС ширше використовувати форсайт як інноваційний інструмент розвитку. В Єврокомісії створено спеціальний департамент з форсайту. За даними UNIDO, форсайт включають у розроблення національних програм уже понад 40 країн світу. Форсайт є одним із основних механізмів передбачення майбутнього в умовах нестабільної економіки.

Найчастіше форсайт використовують на національному рівні, проте застосування регіонального та місцевого форсайту може мати наступні переваги:

- точніше виявлення інноваційних точок росту на території;
- отримання синергетичного ефекту від співпраці споріднених структур;
- формування інтегрованого стратегічного плану розвитку для територіальних громад, мікрорегіону та регіону;
- поєднання зусиль регіональної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та науки для досягнення спільних цілей.



ТАБЛИЦЯ 2.2

ЗВЕДЕНІ ПРИНЦИПИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОРИСТАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО ФОРСАЙТУ

Принципи	Характеристика	Результат
Залучення	Залучення представників структур регіонального та місцевого рівня (бізнесових і наукових спільнот, обласних і районних адміністрацій, ОМС, громадських організацій) до обговорення та порівняння довгострокових прогнозів, стратегій розвитку, визначення бачення напрямків	Створення спільних механізмів використання конкурентних переваг регіону для розвитку
Комунікація	Ознайомлення учасників з думками інших, обговорення, формування висновків	Розширення компетентності учасників, формування цілей та механізмів
Зосередження на довгостроковому періоді	Використання довгострокового прогнозування та стратегічного планування як елементів прискорення розвитку регіону	Посилення культури прогнозування та стратегічного планування
Урахування тенденцій розвитку науки та технологій	Оцінка потенційних досягнень науки та технологій у зв'язку зі змінами в економіці та соціумі	Передбачення соціальних наслідків науково-технічного прогресу на регіональному рівні
Консенсус	Узгоджена робота стейкхолдерів від бізнесу, науки, влади та громади на окремій території. Встановлення консенсусу між учасниками	Цілеспрямованість дій учасників
Системність процесу	Узгодження формальних методів пізнання з узагальненням висновків експертів і стейкхолдерів; регулярне повторення процесу форсайту	Забезпечення об'єктивності та неперервності процесу форсайту

Регіональний /місцевий форсайт передбачає участь у процесі «передбачення» представників органів влади, місцевої науки та органів місцевого самоврядування поряд із громадськими організаціями та бізнесом. Регіональний /місцевий форсайт проводять щодо конкретної території – громади чи представників групи громад, яка сформувалася під впливом спільних політичних, соціальних, демографічних та економічних факторів.

У бюлетені Європейської Комісії «Форсайтинг Юроп» за 2004 рік форсайт представлено як «потужний інструмент для побудови й спільної участі у майбутньому певної громади та регіону». Об'єднуючи представників влади, науки, освіти, бізнесу, форсайт допомагає гарантувати, що «ключові регіональні гравці беруть активну участь у розробці регіональної стратегії та виступають захисниками окремих тем (наприклад, конкретні матеріали, технології, вартісні ланцюги, субрегіони), які викликають особливу зацікавленість і доповнюють загальний підхід».

В Україні найчастіше ОМС та районна влада не в змозі самостійно вирішити проблеми, які виходять за рамки адміністративно-територіальних одиниць в їхній юрисдикції, тоді як для обласної влади ті чи інші місцеві проекти можуть не бути пріоритетними. Аналогічна ситуація і з приміськими територіями, що розташовані за межами міст, тобто поза юрисдикцією міської влади, коли районні органи влади, як це часто буває, не бажають або не можуть через обмеженість ресурсів вирішувати проблеми великих міст. При тому, що межі міст в Україні встановлюються, як правило, по межі забудови, є очевидним, що економічний, екологічний та соціальний вплив міста виходить далеко за його межі. Міська інфраструктура (наприклад, водогін) іноді простягається на відстань понад 100 км від великих міст. Таким чином, виникають проблемні питання, які, з одного боку, не вирішуються владними структурами обласного рівня, а з іншого боку, перевищують сферу повноважень міської чи районної влади. Часто такі питання виникають саме на рівні кількох територіальних громад. Спільне вирішення питань створює ряд додаткових ефектів, таких, як синергетичний, агломераційний та ін. Суміжні територіальні громади можуть мати спільний вектор розвитку, який доцільно покласти в основу



при визначенні конкурентних переваг. Причому така спільна спрямованість у розвитку проявляється як в економічній, так і в екологічній та соціальній сферах. Ось чому, щоб узгодити інтереси усіх зацікавлених сторін, стратегії суміжних територіальних громад в Україні варто розробляти на принципах форсайту⁹.

2.4. «ТАУН ХОЛ МІТІНГ» – МІСЬКЕ ЗІБРАННЯ ДЛЯ КОЛЕКТИВНОЇ УЧАСТІ ГРОМАДИ

Однією з форм громадської участі у розробці політики чи вирішенні конкретних питань є Міське зібрання XXI століття (Town Hall Meeting). Це ще один, поширений у американських муніципалітетах, сучасний інструмент залучення громади до колективної участі, який дає гарні результати для узагальнення та консолідації думок при вирішенні конкретних питань.

Поняття **«Town Hall Meeting»** має американське походження, перекладається як «Міське зібрання» і означає неформальне публічне зібрання місцевих мешканців певної території (зазвичай невеличкого містечка). Досвід організації та проведення міських зібрань було запозичено у Вашингтонської неурядової організації «Говорить Америка» (America Speaks). Значення Таун Хол Мітінг (ТНМ) полягає у тому, що такі зібрання створюють реальні можливості участі громадян в ухваленні політичних рішень

Міське зібрання (A town hall meeting) в Вест Хартфордді, штат Коннектикут США



Рис. 2.4

Міське зібрання «Таун Хол Мітінг» (ТНМ) – це кваліфіковане, цілеспрямоване та ефективне обговорення будь-яких конкретних питань, що становлять громадський інтерес; це інструмент колективного планування дій, визначення стратегічних цілей, забезпечення участі громадян в доброму урядуванні

Особам, які ухвалюють стратегічні чи політичні рішення, часто буває важко оцінити настрої більшості громадян або груп людей, на яких спрямована певна дія чи вплив. Водночас збільшення маси громадян, які не відчують себе залученими до створення політики і не беруть участі в ухваленні важливих для них самих рішень, створює небезпеку та загрозу від пересічних громадян для влади, чиновників, політиків та планів тих, хто приймає рішення.

⁹Детально про методологію форсайту можна дізнатися з «Практичного посібника з регіонального форсайту» (A Practical Guide to Regional Foresight) <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf> та матеріалів Лабораторії законодавчих ініціатив щодо ТХМ, які використані у цьому виданні

ТЕХНОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТНМ

Під час ТНМ дуже різноманітні строкаті групи громадян (від водія автобуса до досвідченого бюрократа) беруть участь у дискусії за окремими столами (близько 10-12 людей за столом), детально обговорюючи, наприклад, ключові складові різних варіантів напрямків дій (варіанти розв'язання проблеми), проблему спрямування коштів або питання планування. Формат ТНМ дозволяє ефективно залучити кожного представника громади до дискусії при доволі великій їх кількості (до 500-1000 учасників).

Такі міські зібрання покликані забезпечити вагомість голосу громади у процесі ухвалення політичних рішень та ефективно відновлювати баланс на «політичній шахівниці» шляхом одночасного залучення сотень громадян з абсолютно різним багажем знань, досвіду та інтересів, швидко підбиваючи підсумки громадської участі і поширюючи рішення ТНМ через ЗМІ. У свою чергу, особи, відповідальні за ухвалення політичних рішень, мають можливість отримати зворотній зв'язок з громадськістю щодо важливих питань, які становлять інтерес для громади.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ТНМ

- Формат ТНМ передбачає переважно публічні обговорення. Це означає, що, на відміну від експертних доповідей та круглих столів, в ході ТНМ необхідно стимулювати активність безпосередніх учасників зібрань.
- Відповідальні за ухвалення рішення особи запрошуються для участі у заході або як пересічні учасники, або в якості спостерігачів, а також дають свою оцінку та відповідають на питання учасників наприкінці зібрань.
- Дискусії за кожним столом ведуть спеціально навчені фасилітатори. Основним їхнім завданням є дотримання визначеної теми обговорення і заохочення учасників висловлювати власні думки і пропозиції.
- Учасники перед початком дискусії отримують детальну і збалансовану інформацію щодо винесених на обговорення питань.
- Для проведення ТНМ розробляється спеціальне програмне забезпечення, що дозволяє подавати ідеї та рекомендації з кожного столу, які нотують оператори підключених до Інтернету комп'ютерів (або об'єднаних за допомогою точки доступу).
- Занотовані повідомлення надходять керівнику дискусії (головний фасилітатор), який редагує, узагальнює отримані повідомлення та розміщує їх на екранах, розташованих у залі (Рис. 2.5).
- Наприкінці дискусії кожен учасник може проголосувати за один із запропонованих варіантів рішень. Після завершення обговорення і виявлення варіантів, які здобули найбільшу підтримку, готується звіт з ключовими коментарями учасників, який розсилається відповідальним за ухвалення рішення особам та ЗМІ.

ПЛАН-СХЕМА ПРОВЕДЕННЯ МІСЬКОГО ЗІБРАННЯ.

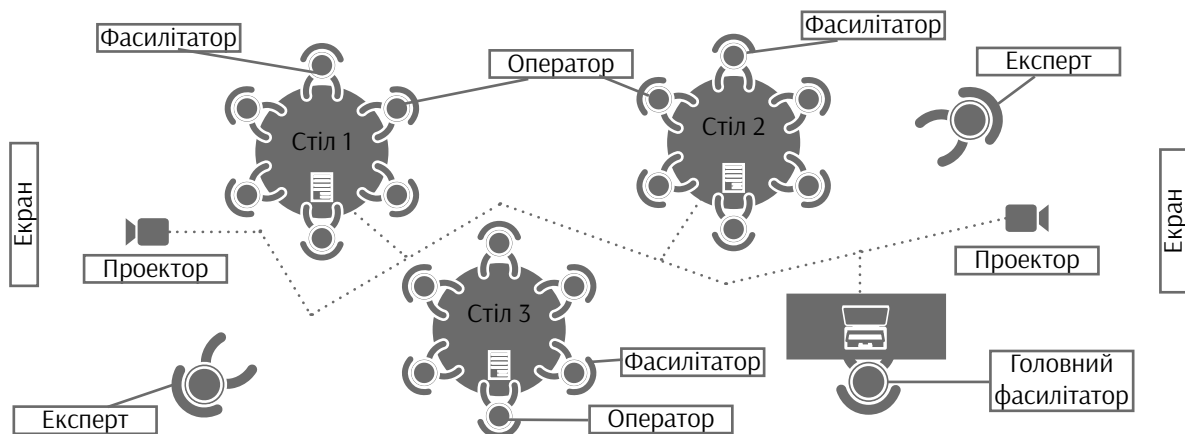


Рис. 2.5

Джерело: Матеріали Лабораторії законодавчих ініціатив

РОБОТА ЕКСПЕРТІВ

Важливим елементом і запорукою успіху Міських зібрань є робота експертів. Задача експертів – проаналізувати проблему та розробити декілька ключових сценаріїв – варіантів розв'язання проблеми (на 1-2 сторінки кожен варіант). Такі альтернативні варіанти політики, власне, і будуть предметом обговорення учасниками Міських зібрань. Участь експертів (перш за все авторів сценаріїв) є обов'язковою для успішного проведення заходу, оскільки учасниками Міських зібрань є, переважно, пересічні громадянами, які можуть бути недостатньо обізнаними у питаннях, що винесені на обговорення. Експерти, які є авторами сценаріїв, не беруть учать в обговоренні, а тільки роз'яснюють учасникам ті чи інші аспекти проблеми та запропоновані варіанти її розв'язання. Це дозволить уникнути нав'язування позицій більш досвідченими учасниками дискусії.

ФУНКЦІЇ ФАСИЛІТАТОРА

Забезпечення рівної участі усіх учасників

Основна проблема: «самоцензура» учасників діалогу.

При роботі в групах люди часто уникають прямого та відвертого висловлення думок через страх осуду чи зневаги. Враховуючи це, роль фасилітатора – створити дружню конструктивну атмосферу під час дискусії, щоб кожен учасник дискусії був почутим. Він формує умови для роботи всіх учасників дискусії, запобігає некоректній критиці та стежить за дотриманням правил ввічливого спілкування під час дискусії.

Забезпечення порозуміння між учасниками діалогу

Основна проблема: жорстка позиція та непоступливість учасників діалогу. Групі важко досягти успіху, якщо її члени не розуміють та не чують один одного. Багатьом людям важко звільнитися від безапеляційних суджень та безкомпромісних позицій при обговоренні проблемних питань, і тому, захищаючи власну точку зору, вони не можуть зрозуміти позицію іншої сторони. Роль фасилітатора – допомогти членам групи зрозуміти, що будь-яке конструктивне і розумне рішення повинно бути заснованим на взаємному порозумінні та компромісі. Для забезпечення ефективного діалогу фасилітатор повинен вміти віднаходити взаємне порозуміння між сторонами шляхом дотримання основних принципів участі в дискусії і допомагати сторонам зрозуміти одне одного.

Сприяння знаходженню комплексних рішень

Основна проблема: переконання, що в результаті дискусії одна сторона буде переможцем, інша – переможеною.

Багатьом людям важко уявити, що дві зацікавлені сторони з різними інтересами в результаті дискусії можуть ухвалити рішення, яке би задовольняло всіх. Більшість людей глибоко переконані, що одна сторона обов'язково повинна виграти, а інша – програти. У результаті цього дискусії часто переростають у критику з боку одних учасників, а інші учасники наполегливо захищають свої інтереси. Досвідчений фасилітатор повинен знати, як допомогти групі виробити таке рішення, яке б об'єднувало всі точки зору та влаштувало би всіх.

Навчання учасників діалогу новим способам мислення.

Основна проблема: труднощі у налагодженні роботи групи.

Управляючи процесом прийняття рішень, фасилітатор має навчити учасників дискусії таких навичок:

- пошуку комплексних рішень (як перетворити проблему в рішення?);
- володіння техніками ведення діалогу;
- володіння методиками генерування нестандартних ідей, які враховують інтереси кожного (наприклад, мозкового штурму).



ПІДСУМОК

Алгоритм Міських зібрань XXI століття передбачає:

- проведення обговорення на основі декількох попередньо підготовлених сценаріїв – різних варіантів розв'язання проблеми з одночасним відображенням на екранах позицій учасників;
- обговорення відбувається одночасно в малих групах (від 10 до 12 осіб);
- учасниками обговорення є передусім громадяни, зацікавлені у розв'язанні певної проблеми;
- експерти, політики, громадські діячі беруть участь в обговоренні на рівних засадах з іншими громадянами;
- за кожним круглим столом працює фасилітатор (модератор) та оператор ПК (особа, котра нотує на комп'ютері думки, які висловлюють учасники);
- послідовно обговорюються всі варіанти: приблизно по 30-40 хв. на один сценарій;
- фасилітатор за кожним столом веде дискусію;
- занотовані думки учасників можна переглядати в режимі реального часу на екранах;
- після обговорення учасники голосують за визначення найкращого способу (сценарію) розв'язання проблеми.

2.5. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДИ ДО УЧАСТІ – ШЛЯХ ДО ДОБРОГО ВРЯДУВАННЯ

Заохочення людей до участі у місцевому розвитку привело до того, що у 80-х роках ХХ століття країни почали використовувати в управлінні концепцію **Доброго врядування (Good Governance)**. Вона була рекомендована міжнародними інституціями (Світовий Банк, Міжнародний валютний фонд, ПРООН) як інструмент забезпечення досягнення цілей розвитку за умов глобалізації, швидких змін середовища, акценту на людину та її інтелект, а також забезпечення прав людини, демократії участі кожного та необхідність підвищення якості послуг для людей, що стало невід'ємними характеристиками ХХІ сторіччя.

Досвід передових країн підтверджує, що розвиток колективної співпраці громади, наявність розвинутого соціального капіталу не тільки ставить вимоги перед владою, але й вимагає розвитку особистості як члена соціуму і позитивно впливає на прогрес. Крім різноманітних механізмів, які формують формальне середовище колективної співпраці заради певної мети, дуже важливою є довіра – довіра до справи, міжособистісна довіра та довіра до влади. Тому розвинуті країни прагнуть забезпечити умови, за яких людина буде залучатись до суспільних процесів з потенціалом до співпраці і колективної діяльності у групі.

ІСТОРІЯ ПИТАННЯ «ДОБРЕ ВРЯДУВАННЯ»

**У 2005 році глави держав та урядів країн-членів Ради Європи під час свого Третього Саміту, який відбувся у Варшаві, декларували: «Ефективна демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити і працювати сьогодні та у майбутньому.» (Варшавська декларація Третього саміту глав держав та урядів країн-членів Ради Європи, 17 травня 2005 року).*

***У 2007 році міністри країн-членів Ради Європи, відповідальні за місцеве і регіональне врядування, на 15-й сесії своєї Конференції у Валенсійській декларації схвалили розроблену Радою Європи Стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні включно з переліком 12 принципів доброго демократичного врядування (дивись додаток до розділу 1.3.)*

****26 березня 2008 року Комітет міністрів Ради Європи на своєму 1022 засіданні прийняв рішення схвалити Стратегію інновацій та доброго врядування на місцевому рівні та запропонував країнам-членам Ради Європи дотримуватися її положень. 5 лютого 2014 року Комітет міністрів Ради Європи на своєму 1190 засіданні прийняв рішення щодо необхідності вжиття заходів для сприяння впровадженню 12 принципів доброго демократичного врядування на місцевому рівні.*



Добре врядування – це багатогранна концепція, яка базується на принципах, правилах та практиках, розроблених в усьому світі. Практика їх використання відповідно до правової бази Ради Європи узагальнена в дванадцяти Принципах доброго демократичного врядування, які прийшли на зміну принципам концепції публічного управління, що використовувалася в ХІХ - ХХ сторіччях.

Сутність зміни концепції – переорієнтація з одноосібного управління, що здійснювалося органами влади та місцевого самоврядування, на колективне управління із залученням громади, з використанням процесу взаємодії та співпраці з бізнесом, суспільними інститутами та громадянами у процесі прийняття та реалізації рішень (багатовекторне вертикальне і горизонтальне співробітництво, децентралізація влади, деконцентрація та делегування повноважень) для досягнення гармонії та оптимального для всіх зацікавлених сторін результату.

Необхідною передумовою для реалізації концепції Доброго врядування є те, що органи місцевого самоврядування мають повноваження, обов'язки та ресурси, які дають їм змогу здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність в інтересах місцевого населення»¹⁰. Добре врядування необхідне для всіх рівнів публічного¹¹ управління. На місцевому рівні це є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян.

ПРИНЦИПИ ДОБРОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ:

Принцип 1. Чесне проведення виборів, представництво та участь для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати право голосу в місцевій публічній діяльності

- Місцеві вибори проводяться відкрито та чесно, відповідно до міжнародних стандартів та національного законодавства і без будь-яких фальсифікацій.
- Громадяни перебувають у центрі публічної діяльності та чітко визначеними шляхами залучені до публічного життя на місцевому рівні.
- Всі чоловіки та жінки можуть мати право голосу при прийнятті рішень як безпосередньо, так і через легітимні посередницькі органи, що представляють їхні інтереси. Така широка участь базується на свободах волевиявлення/самовираження зібрань та об'єднань.
- Голоси всіх громадян, включаючи й тих, які належать до найменш захищених та найбільш вразливих груп, є почутими та беруться до уваги при прийнятті рішень, включаючи й рішення щодо розподілу ресурсів.
- Завжди має місце чесна спроба узгодити різні законні інтереси та досягти широкого консенсусу у пошуках того, що є найкращим в інтересах всієї громади та як цього можна досягти.
- Рішення приймаються волею більшості, при цьому поважаються права та законні інтереси меншості.

Принцип 2. Зворотний зв'язок – чутливість для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян

- Завдання, правила, структури та процедури пристосовані до законних очікувань та потреб громадян.
- Послуги надаються, а запити та скарги розглядаються у прийнятні часові терміни.

¹⁰Стаття 3.1 Європейської хартії місцевого самоврядування.

¹¹Публічне управління – управління на державному та місцевому рівні, яке здійснюється в Україні двома гілками публічної влади: органами державної влади та органами місцевого самоврядування (прим. перекладача)



Принцип 3. Ефективність і результативність – для забезпечення досягнення цілей при найбільш оптимальному використанні ресурсів

- Результати відповідають поставленим цілям.
- Наявні ресурси використовуються найкращим із можливих способів.
- Системи управління ефективністю діяльності дозволяють оцінити та підвищити ефективність та результативність послуг.
- Регулярно проводяться аудити для оцінки та поліпшення діяльності.

Принцип 4. Відкритість і прозорість – для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується місцева публічна діяльність

- Рішення приймаються і реалізуються відповідно до правил і вимог чинного законодавства.
- Існує публічний доступ до всієї інформації, за винятком тієї, доступ до якої обмежений на підставі закону (як, наприклад, захист приватності чи забезпечення чесності процедури закупівель).
- Інформація про рішення, реалізацію політик та результати зроблена доступною громадськості у такий спосіб, який дає їй змогу ефективно стежити за діяльністю органів місцевого самоврядування та долучатися до неї.

Принцип 5. Верховенство права – для забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності

- Місцеві влади дотримуються закону та рішень суду.
- Правила і нормативно-правові акти приймаються в установленому законом порядку та реалізуються неупереджено.

Принцип 6. Етична поведінка – для забезпечення того, щоб суспільні інтереси громади переважали над приватними

- Публічні цінності завжди переважають над індивідуальними інтересами.
- Існують ефективні засоби запобігання та боротьби з усіма формами корупції.
- Про конфлікти інтересів проголошується вчасно, а залучені до них особи повинні утримуватися від участі у прийнятті відповідних рішень.

Принцип 7. Компетентність і спроможність – для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці могли добре виконувати свої обов'язки

- Професійні навички тих, хто здійснює управління, постійно підтримуються та вдосконалюються для покращення результатів їхньої роботи та впливу.
- Публічні службовці мотивовані/заохочуються до постійного вдосконалення.
- Розробляються і використовуються практичні методи й процедури для застосування на практиці знань і навичок та для отримання кращих результатів.

Принцип 8. Інноваційність та відкритість до змін – для отримання переваг від нових рішень та кращих практик

- Ведеться пошук нових та ефективних шляхів вирішення проблем, і перевага надається сучасним методам надання послуг.
- Існує готовність реалізовувати пілотні та випробовувати нові програми і вивчати досвід інших.
- Створюється сприятливий для змін клімат заради досягнення кращих результатів.



Принцип 9. Сталий розвиток та стратегічна орієнтація

- Потреби майбутніх поколінь беруться до уваги в поточній діяльності /політиці.
- Вимога сталого розвитку громади постійно береться до уваги. Рішення приймаються з урахуванням усіх видів витрат, таких, як екологічні, структурні, фінансові, економічні чи соціальні, з метою запобігання передачі проблем та напруги наступним поколінням.
- Існує розгорнуте та стратегічне бачення майбутнього місцевої громади з розумінням того, що є необхідним для такого розвитку.
- Існує розуміння проблем історичного, культурного та соціального характеру, на якому ґрунтується це бачення.

Принцип 10. Раціональне управління фінансами для забезпечення розсудливого та продуктивного використання ресурсів держави і територіальних громад

- Розмір платежів не перевищує вартості надаваних послуг та не занадто скорочує попит, зокрема, коли йдеться про важливі публічні послуги.
- Дотримується економічності при управлінні фінансами, в тому числі під час взяття зобов'язань по кредитах та їхнього використання, під час оцінки ресурсів, прибутків і резервів та при використанні непередбачених прибутків.
- Розробляються багаторічні бюджетні плани у консультаціях з громадськістю.
- Здійснюється належна оцінка та управління ризиками, в тому числі шляхом оприлюднення консолідованих рахунків та, у випадку державно-приватних партнерств, шляхом реалістичного розподілу ризиків.
- Органи місцевого самоврядування беруть участь у організації заходів з міжмуніципальної солідарності, чесного розподілу витрат і доходів та зменшення ризиків (системи вирівнювання, міжмуніципальна співпраця, розподіл ризиків тощо).

Принцип 11. Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість

- У межах сфери впливу місцевої влади права людини поважаються, захищаються та реалізуються. Ведеться боротьба з дискримінацією за будь-якими ознаками.
- Культурне різноманіття вважається цінністю, та постійно докладаються зусилля для забезпечення того, щоб усі робили свій внесок у місцеву громаду, ототожнювали себе з громадою та не почували себе виключеними з неї.
- Пропагується соціальна згуртованість та інтеграція слабо розвинутих територій та вразливих груп населення.
- Забезпечується доступ до основних послуг всіх верств населення.

Принцип 12. Підзвітність

- Усі учасники процесу прийняття рішень, колективні та індивідуальні, несуть відповідальність за свої рішення.
- Рішення повідомляються, пояснюються та можуть бути оскаржені, якщо необхідно.
- Існують ефективні засоби захисту від поганого управління та протидії органів місцевого самоврядування, які порушують громадянські права.

Зазначені принципи перевірені практикою і дозволяють в умовах реалій сьогодення за участі громад та залучення усіх зацікавлених сторін до процесів планування, прийняття і реалізації рішень та стратегій уникнути більшості ризиків неспроможності влади забезпечити якість та успішність управління. Для мобілізації діяльності усіх зацікавлених сторін на користь доброго демократичного врядування, Стратегія інновацій та доброго врядування, рекомендована до впровадження Комітетом міністрів Ради Європи, має спільно реалізовуватися органами місцевого самоврядування та урядами різних рівнів у однаковій мірі.



Добре врядування стало «вершиною еволюції публічного управління», яке увібрало у себе все найкраще та найрезультативніше від попередніх теоретичних та практичних надбань.

Для досягнення цілей Доброго врядування фахівці рекомендують дотримуватися наступних трьох постулатів:

1. Громадяни є центром всіх демократичних інститутів та процесів.
2. Органи місцевого самоврядування постійно покращують управління, використовуючи принципи, викладені вище.
3. Держави (або регіональні влади, залежно від інституційного устрою держав-членів ЄС) створюють та підтримують інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні, виходячи при цьому із чинних зобов'язань стосовно Європейської хартії місцевого самоврядування та інших стандартів Ради Європи.



РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ

*«Неможливо управляти тим, чого не можеш виміряти»...
загальновідома класична фраза менеджменту*

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ.

Для того, щоб планувати щось на майбутнє, очевидно, слід зрозуміти, де ми є сьогодні. Це стосується і планів розвитку громади. Перш ніж будувати плани, слід провести детальну діагностику поточного стану місцевої громади. Йдеться про комплексне і багатостороннє дослідження стану території, вивчення потенціалу громади, аналіз можливостей середовища, готовності головних гравців місцевого ринку до активної та узгодженої поведінки у формуванні та використанні місцевих конкурентних переваг.

Діагностика поточного стану території повинна базуватися на комплексному підході і включати, щонайменше, три наступні види дослідження:

1. **Базовий** (об'єктивний) аналіз статистичних показників стану громади. Полягає у підготовці Профілю громади («фотографії зрізу» економічної ситуації).

2. **Соціологічний** аналіз. Це аналіз стану громади, побудований на результатах опитування місцевого бізнесу чи громади. Такий аналіз є суб'єктивним, але може допомогти зрозуміти причини розвитку чи занепаду, а також природу тих чи інших статистичних показників.

3. **Стратегічний** аналіз. Найпопулярнішими методами стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та аналіз А-В-С. Вони допомагають упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, всю наявну інформацію про громаду, регіон, тенденції в країні та світі, розкласти пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади і базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів. Він демонструє готовність громади до змін та накопичення соціального капіталу в громаді. Практика застосування аналізу – широка. Найчастіше використовується для планування змін та розробки стратегії.

3.1. ПРОФІЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ЙОГО СТРУКТУРА ТА СПОСІБ НАПОВНЕННЯ

ПРОФІЛЬ територіальної громади – це базовий аналіз ситуації, який охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку місцевості. Правильно зроблений і адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє краще зрозуміти реальний стан та тенденції в економічній, соціальній та екологічній сферах регіону. Він створює основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді, для прийняття обґрунтованих рішень.

Дослідження та базова оцінка стану територіальної громади повинні ґрунтуватися на певній статистичній інформації. Ця статистична інформація має бути представлена взаємопов'язаними показниками, оцінкою їх динаміки та співвідношеннями цих показників, а також висновками, які й будуть покладені в основу ПРОФІЛЮ ГРОМАДИ.

ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ – це назва аналітичного документу, яка найчастіше використовується в країнах ЄС, США і в Канаді для оцінки стану та потенціалу розвитку території (іноді у практичних документах цих країн можна зустріти назву «рапорт»). Він містить комплексну і об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу, конкурентних позицій та перспектив розвитку. Документ має типову структуру і його розробка, як правило, передуює процесу розробки стратегії.



У практиці України подібний за призначенням до ПРОФІЛЮ документ використовується під назвою АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ (міста, регіону), або близькою до неї – ПАСПОРТ ГРОМАДИ (міста чи регіону). Кожен із цих документів не має обов'язкового єдиного формату але кожен з них переслідує єдину ціль – якнайкраще відобразити стан розвитку громади.

**Чому ми пропонуємо вживати назву ПРОФІЛЬ? Профіль – це начебто «фотографія зрізу» стану громади. Використання в Україні пропонованої методики підготовки профілів громад в контексті розробки Стратегій економічного розвитку міст, що створювалися в рамках проектів USAID «Економічний розвиток міст» і «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність», дали змогу адаптувати кращий досвід розвинутих країн до української статистики та удосконалити систему збору, обробки, аналізу та представлення інформації. Такі профілі мають досконаліший рівень наповнення та сприйняття, містять аналітику і тому є кориснішим для прикладного використання, ніж документ під назвою ПАСПОРТ.*

Причини необхідності підготовки профілю громади.

Перша причина полягає у формуванні ключових питань і висновків, підтверджених даними статистики, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати зацікавленим сторонам про необхідність втручання, щоб зупинити небажані тенденції.

Друга причина полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації планів розвитку. Для цілей моніторингу (а також для оновлення планів розвитку та стратегії) необхідно буде створити механізм, що забезпечуватиме регулярне оновлення даних профілю.

Головні завдання змісту профілю громади:

- проаналізувати структуру економіки, визначити взаємозв'язки між галузями виробництва, потенціалом та перспективами розвитку території;
- оцінити місцеві показники та тенденції їх зміни, виявити успіхи та проблеми;
- порівняти місцеві показники з іншими подібними територіальними одиницями, містами конкурентами, з середніми показниками регіонального та національного рівнів;
- визначити стан громади та позиціонувати її щодо інших громад;
- виявити конкурентні позиції громади, місцеву та регіональну специфіку;
- виявити унікальні риси території, які можуть стати відносними перевагами чи загрозами.

Профіль складається з набору даних, таблиць, графіків, діаграм та текстових коментарів. Важливим є те, що ПРОФІЛЬ повинен не просто вміщувати масу статистичного матеріалу, а бути структурованим, мати візуальне сприйняття, інформація має легко аналізуватися, бути порівнюваною і поєднуватися між собою логікою зв'язків.

Головним джерелом інформації для створення ПРОФІЛЮ є статистичне управління, а також Державна служба зайнятості, відповідні відділи виконкому чи обласної (районної) адміністрації, місцеві підприємства, користувачі і власники об'єктів інфраструктури. Разом з тим, треба розуміти, що у сукупності всі ці дані отримати складно, тому владі варто постійно співпрацювати та мати контакт з цими установами.

Статистична інформація, різні дані та показники у ПРОФІЛІ громади повинні бути такими, щоб вони не тільки допомагали розкрити стан громади, а й окреслювали можливості її розвитку. Для цього вони мають містити логічні зв'язки, взаємозалежності та роз'яснення співвідношень між різними економічними показниками, **наприклад:**

- як зміна демографічних тенденцій – природні/механічні процеси, пов'язана з якістю жит-



тя у громаді, доходами чи рівнем старіння населення;

- як природні демографічні зміни в регіоні можуть бути пов'язані із рівнем доступу до якісного житла, віковою структурою населення в території, структурою економіки та рівнем заробітних плат;
- як механічна міграція і, в першу чергу, зайнятість, впливає на можливості працевлаштування, рівень життя, доходів та заробітних плат, комфортність ведення бізнесу;
- як рівень освіти населення залежить від стану ринку праці, інноваційності ринку, структури зайнятості та рівня розвитку економіки;
- як структура та якість потоків інвестицій впливає на диверсифікацію економіки, розвиток малого бізнесу;
- як якість інфраструктури (дорожньої, комунальної, інженерної) впливає на залучення інвестицій.

Які аналітичні методи (інструменти) слід застосовувати у ПРОФІЛІ?

Головними інструментами аналізу даних ПРОФІЛЮ є:

- розрахунок та використання питомих показників та співвідношень;
- аналіз тенденцій у часі (динаміка);
- бенчмаркінг.

Питомі показники та співвідношення – дуже зручні для аналізу. Такі співвідношення, як сальдо механічної міграції на 1000 мешканців, розмір площі житла на одного мешканця, кількість малих підприємств на 1000 мешканців, роздрібний товарооборот на одну особу в день, фонд розвитку бюджету міста на 1 мешканця, а також структура товарного експорту, структура прямих іноземних інвестицій за походженням, індекс старіння населення тощо є більш відчутними для сприйняття і показовими для оцінки, ніж абсолютні показники. Питомі показники і співвідношення краще використовуються як для **аналізу тенденцій у часі**, так і для **бенчмаркінгу**.

Аналіз тенденцій у часі (динаміка) потребує збору одного типу даних, принаймні для двох точок у часі. Треба уважно поставитися до вибору таких часових інтервалів, вони повинні бути достатньо тривалими для того, щоб відстежити важливі зміни. При аналізі абсолютних величин краще обмежитися ключовими демографічними та економічними показниками (кількість населення, зайнятість, кількість СГД, кількість великих та малих підприємств, експорт/імпорт та їх сальдо, обсяги реалізації продукції тощо).

Найкращий результат від розроблення ПРОФІЛЮ отримує громада, коли використовує метод бенчмаркінгу. **Бенчмаркінг** – це порівняльна оцінка показників профілю з аналогічними показниками в подібних (еталонних) територіальних одиницях, які конкурують за робочі місця та інвестиції, а також із середніми показниками на рівні району, області та країни. При вивченні характерних особливостей місцевої економіки її слід порівнювати із ситуацією в інших громадах у регіоні та державі.

Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark (bench- місце, to mark- відмітити). Це метод порівняльного аналізу, який знайшов початок свого застосування у бізнесі. Бенчмаркінг представляє собою спосіб вивчення діяльності різних суб'єктів на основі порівняння з вибраним нормативом і, в першу чергу, із конкурентами з метою використання позитивного досвіду у своїй роботі. Бенчмаркінг охоплює комплекс засобів, що дозволять систематично вивчати кращий досвід у практиці конкурентів, порівнювати його із вибраним еталоном та власним бізнесом, виявляти і використовувати для свого бізнесу те, що інші роблять краще.

Статистичні показники соціально-економічного розвитку міста відтворюють тільки цифри, які



оживають і отримують зміст у порівнянні з відповідними показниками в країні, області чи у містах-конкурентах. Згадані раніше питомі показники та співвідношення набувають справжньої цінності тільки у порівнянні з сусідніми громадами, громадами-конкурентами, подібними громадами, а також із середніми показниками вищих адміністративно територіальних одиниць-районів та областей.

Застосування бенчмаркінгу в профілі громади для порівняння питомих показників, співвідношень та тенденцій змін у часі найкращим чином дозволяє вивчити та оцінити соціально-економічну ситуацію на території, позиціонувати громаду серед інших, побачити найслабші та найсильніші місця, визначитися з планами та пріоритетними потребами щодо змін.

Муніципалітети розвинутих країн сьогодні широко застосовують «бенчмаркінг» для аналізу, оцінки та покращення діяльності територіальних громад. Бенчмаркінг має на меті допомогти органам місцевого самоврядування у вдосконаленні своєї роботи. Органи місцевого самоврядування, які використовують цей метод, порівнюють свою діяльність з еталоном – з діяльністю зразкових органів місцевого самоврядування, визначених у ході бенчмаркінгу. Метод аналізу допомагає органам місцевого самоврядування оцінити свою роботу у різних сферах: інституційної спроможності, прозорості, залученні громади в якості надання послуг, конкурентоспроможності, залученні інвестицій, бюджетному забезпеченні муніципалітету, економічного, соціального та екологічного стану розвитку громади, і загалом, оцінити позиціонування своєї громади стосовно інших громад. Отримані результати слугують основою для складання будь-якого ПЛАНУ РОЗВИТКУ, який готується містом для підвищення стандартів життя у своїй громаді та у діяльності органів влади.

Використання бенчмаркінгу дозволяє об'єктивно виявити слабкі та сильні місця у громаді. Для успішного використання інструменту бенчмаркінгу дуже важливо:

- вибрати громади, з якими будуть порівнюватися показники, співвідношення та тенденції (краще, коли це громади-конкуренти, а також кращі громади в регіоні);
- застосувати лише порівнювані показники (питомі), співвідношення та тенденції змін у часі;
- вибирати ті статистичні та аналітичні дані, які найкращим чином відображають ситуацію в економіці та громаді.

ЗРАЗОК СТРУКТУРИ ТИПОВОГО «ПРОФІЛЮ ГРОМАДИ»

Назва розділів		Зміст розділів та підрозділів
I. ВСТУП	➔	Коротка історична та географічна довідка, загальна характеристика соціально-економічного стану розвитку громади (бізнес, промисловість, інвестиції, транспорт, інфраструктура тощо), інформація про унікальні особливості міста та регіону. Загальні дані про місто/район/область, позиціонування міста
II. НАСЕЛЕННЯ	➔	Демографічна ситуація, тенденції зміни кількості населення (природній та міграційний рух), його освітньої, вікової та гендерної структури, індекс старіння населення
III. ЖИТЛО	➔	Якість, рівень та структура житлового забезпечення (кількість помешкань, середня площа тощо), динаміка введення нового житла, стан підключення приміщень до комунальних мереж
IV. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ IV.1 Зайнятість IV.2 Заробітна плата IV.3 Безробіття	➔	Рівень, структура та тенденції зміни зайнятості загалом та у галузях промисловості, у малому, середньому та великому бізнесі, динаміка та структура зареєстрованого безробіття, розподіл безробітних за рівнем освіти, віком і тривалістю, навантаження на робоче місце, середня заробітна плата за видами діяльності та у різних секторах економіки



V. ЕКОНОМІКА V.1 Суб'єкти господарської діяльності V.2 Найбільші роботодавці V.3 Економіка міста	➔	Фактична ситуація розвитку економіки та бізнесу, зміни динаміки та структури суб'єктів господарювання (СГД, МП, ФОП тощо), обсягів виготовленої продукції та наданих послуг, рівень та географія експорту/ імпорту, рівень і структура прямих іноземних інвестицій за країнами походження та видами діяльності, інвестиції в основний капітал, підприємства, які мають найбільші темпи зростання обсягів виробництва та збуту, бюджетоутворюючий сектор, основні та додаткові надходження до місцевих бюджетів, частка прибуткових підприємств, бюджет міста та фонд розвитку
VI. СУСПІЛЬНА І КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА	➔	Лікувальні, дошкільні та шкільні заклади, їх місткість та наповнюваність, ПТЗ, ВУЗи, інженерна та комунальна інфраструктура, енергоспоживання, водопостачання, транспорт.
VII. ДОВКІЛЛЯ.	➔	Якість повітря та рівень його забруднення, якість води, викиди шкідливих речовин в атмосферу, переробка та видалення відходів, обсяг вироблених відходів та вартість їх утилізації
VIII. ТУРИЗМ	➔	Туристична індустрія та її розвиток, місткість готелів, ресторанів тощо, туристичні продукти.
IX. ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ	➔	Нерухомість для бізнесу, наявність ділянок та промислових зон, інфраструктура з підтримки підприємництва, розвиток ДПП.
X. ОСОБЛИВОСТІ МІСТА. ЦІЛІ РОЗВИТКУ	➔	Інвестиційна діяльність міста у найближчі роки, проекти, розвиток муніципальних програм, діяльність громадських організацій, соціальний капітал громади

Рис. 3.1**

**Типове наповнення профілю громади, представлене на рисунку 3.1, було апробоване в містах України проектами USAID «Економічний розвиток міст» і «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність».

Коротка характеристика та деякі рекомендації щодо наповнення розділів ПРОФІЛЮ ГРОМАДИ

1. ВСТУП

У розділі «Вступ» дуже коротко подаються деякі історичні дані з наголосом на минулі 50-70 років, включно з подіями, що сформували сучасну економіку громади та регіону. Також необхідно надати деякі географічні дані, охарактеризувати адміністративний статус, зробити загальний опис території (густота населення, ступінь урбанізації, структура економіки та її особливості, бюджетоутворювальні галузі, розвиток бізнесу, система підтримки підприємництва, інфраструктура, торгівля, побутове обслуговування, освіта, архітектура, культура). Вступ повинен містити географічні карти розташування громади, району та області; коротку порівняльну інформацію про місто, район, область, країну (площа, населення, щільність); функціональні характеристики трьох-чотирьох конкурентних громад (відсоток населення до населення області, відсоток зайнятих робочих місць до населення області, відсоток зайнятих у промисловості, сфері послуг, малого бізнесу тощо у відношенні до населення області/країни).

II. НАСЕЛЕННЯ

Люди є головним двигуном продуктивної спроможності громади, що визначає перспективу економічних змін. Розділ «Населення» містить показники демографії, що є важливими індикаторами оцінки тенденцій в розвитку міста чи регіону. Тут слід проаналізувати динаміку зміни кількості населення, сальдо природних та механічних процесів, динаміку зміни структури населення за освітніми та віковими характеристиками, етнічним та гендерним складом, показники старіння населення. Тенденція має будуватися на динаміці даних за 10-15 років. Прогноз розвитку населення та порівняння міграційних закономірностей з подібними за розміром містами та містами-конкурентами закладає основу можливих перспектив території або звертає увагу на подальші дослідження та пошук впливових інструментів, здатних змінити ситуацію на краще. Демографічні тенденції є непрямими характеристиками якості життя. Населення залишається жити



у місті, якщо є гідна праця, доступне житло, безпека, затишок і комфорт, і покидає його, якщо знаходить кращу альтернативу – кращі умови життя, побуту та працевлаштування.

****Демографічні тенденції – найважливіша основа для прийняття управлінських рішень з планування розвитку територіальних громад. Вони допомагають обґрунтувати заходи з планування соціально-економічних процесів, виробництва і споживання товарів та послуг, будівництва житла, розвитку інфраструктури, підготовки робочої сили, прогнозування бюджетних видатків, соціальних виплат, фінансування освітніх та медичних закладів тощо. Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (РЕОП), фінансований Урядом Канади, розробив демографічні прогнози для шести міст двох областей України. Міста стикаються з однаковими майбутніми демографічними проблемами, в тому числі суттєвим зменшенням загальної чисельності населення, швидким його старінням, передчасною смертністю, еміграцією та браком молодих працівників. Ці прогнози наголошують на потребі в заходах як на місцевих, так і на національному рівнях, направлених на поліпшення демографічного стану.*

III. ЖИТЛО

Розділ «Житло» є логічним продовженням попереднього аналізу і може дещо пояснити причину динаміки міграції населення. Розділ включає розвиток житлового забезпечення у місті, структуру житлового фонду, порівняння кількості найманих і власних помешкань, витрати на житло, відсоток помешкань, підключених до системи комунальних послуг, наявність ділянок для будівництва нового житла, динаміку введення нового житла та рівень забезпеченості житлом у місті, районі, області та Україні. Тут слід бути уважним. Часто динаміка зростання забезпеченості населення додатковими квадратними метрами є результатом зменшення чисельності мешканців, а не результатом збільшення житлового фонду. Для того, щоб висновки були правильними, треба зіставляти темпи зміни чисельності мешканців з темпами зміни забезпеченості мешканців житлом.

IV. ЗАЙНЯТІСТЬ

Розділ «Праця» містить дані, які є також дуже важливими для розуміння демографічної ситуації. Розділ включає показники зайнятості (структура зайнятості за видами діяльності, зміна зайнятості за видами діяльності тощо), рівня доходів та заробітних плат (в малому бізнесі, великому, в різних секторах), безробіття (за рівнем освіти, віком, тривалістю), структуру робочої сили із розбивкою за професіями та галузями, наявність вільних робочих місць. Рівень зайнятості, як загалом і рівень заробітної плати та безробіття, безпосередньо залежить від наявності в місті великих підприємств та активності розвитку малого бізнесу. Однак тут існує проблема отримання об'єктивної статистичної інформації, особливо це стосується самозайнятих осіб, підприємців та найманих працівників з неповною формою зайнятості. Аналізуючи динаміку зміни структури безробітних за віком, тривалістю безробіття та рівнем освіти, можна дати оцінку рівню інноваційності та технологічності наявних робочих місць в території через визначення попиту на високо- чи низькоінтелектуальні професії.

V. ЕКОНОМІКА

Кульмінація всіх проблем розвитку громади розкривається у розділі «Економіка». Це найоб'ємніший та найскладніший розділ. Він має містити різні групи інформації: інформацію про суб'єкти господарювання та їх структури, тобто, так званих, «будівельників» місцевої економіки; зміст, обсяги та структуру економіки, аналіз галузей; тенденції залучення інвестицій та створення нових підприємств, стан зайнятості та відомості про головних роботодавців; стан і можливості місцевого бюджету.

Аналіз суб'єктів господарювання необхідно виконувати у повному розрізі. Спочатку це мають бути всі питомі показники суб'єктів господарської діяльності, потім суб'єктів підприємницької діяльності (без фізичних осіб-підприємців – ФОП), далі малі підприємства (МП), і аж тоді підприємці-фізичні особи, які ведуть бізнес без створення юридичної особи. Такий підхід повністю



розкриває економіку громади з точки зору збалансованості різного за розмірами бізнесу та існування сприятливих умов для розвитку різних категорій бізнесу. Тут є певна обмеженість у інформації: статистика облікує тільки суб'єкти господарської діяльності та малі підприємства, цього недостатньо для розуміння економічних процесів. Щоб мати повну інформацію про структуру суб'єктів господарської діяльності, міськвиконком повинен самостійно забезпечити роботу зі збору та обліку таких даних. Питання дещо ускладнюється, коли, при оцінюванні економіки міста, виникає потреба у порівнянні місцевих даних з даними більших територіальних одиниць (району, області чи України), а також у порівнянні з іншими містами-конкурентами. Але такі дані існують, і певні зусилля, витрачені тими чи іншим містами на проведення такого аналізу, дають з часом свої позитивні результати. Логічним кроком, що продовжує аналіз економіки міста, є оцінка внеску, який здійснюється різними групами СПД у розвиток території та громади. Аналіз території як відкритої економічної системи включає структуру споживання та збуту продукції за межі міста, області та країни; структуру та географію експорту та імпорту; загальні та питомі обсяги прямих іноземних інвестицій, їх походження та розміщення; інвестицій в основний капітал. Адже конкурентний розвиток територій та міст визначається розмірами грошових потоків від експорту продукції та розмірами і прибутковістю прямих іноземних інвестицій. Такі потоки суттєво збільшують місцевий капітал, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку дрібного бізнесу, який кооперується з великим, покращуючи діяльність постачальників та підрядників та встановлюючи нові стандарти конкуренції. Все це підвищує імідж та діловий рейтинг території. Цінним додатковим матеріалом для аналізу є характеристика найбільших роботодавців у адміністративно-територіальній одиниці (основний вид діяльності та чисельність працівників). Це дозволяє оцінити базові галузі території, визначити частки підприємств певної галузі у загальному обсязі промислового виробництва.

Розділ «Економіка» суттєво виграє, якщо навести дані про розмір та структуру доходів міського бюджету, фонду розвитку міста у розрахунку на одного мешканця.

VI. СУСПІЛЬНА І КОМУНАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА

Профіль повинен містити інформацію про наявну соціальну, інженерну та комунальну інфраструктуру (лікувальні, освітні та культурно-відпочинкові заклади, об'єкти водопостачання та обробки стічних вод, електропостачання, тепlopостачання, телекомунікації, транспортні засоби, дороги та мережі).

VII. ДОВКІЛЛЯ

У розділі описуються причини та характер забруднення навколишнього середовища різними шкідливими елементами та сполуками протягом 7 - 10 років, обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу, обсяги вироблених відходів та вартість їх утилізації, наявність токсичних відходів у сховищах на території підприємств міста.

У розділах профілю ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ, ОСОБЛИВОСТІ МІСТА та ЦІЛІ РОЗВИТКУ варто розглянути особливо значущі аспекти, напрямки та можливості розвитку економіки, важливі проекти, які можуть мати суттєвий вплив на розвиток громади (наприклад, розвиток туризму, порту, будівельного чи IT-кластеру).

Фрагмент підготовленого профілю подано в додатку до параграфу 3.1.

Показники профілю легко піддаються моніторингу змін і можуть бути індикатором не тільки оцінки реалізації стратегії, але й індикатором оцінки напрямків розвитку. Виписана структура ПРОФІЛЮ є універсальною для збору необхідних даних та виконання аналізу стану територіальної громади.

Оптимально підібрана система показників профілю та технологія аналізу, напрацьовані системи взаємозв'язків і впливів є запорукою виявлення проблем територіальної громади та пошуку можливостей їх розв'язання. Універсальність документу дає змогу використовувати його в різних ситуаціях і для різних потреб.



****Великою підмогою та джерелом інформації у процесі створення ПРОФІЛЮ для міст-членів Асоціації міст України є інформація Автоматизованої системи муніципальної статистики (АСМС). В АСМС накопичена інформація по більше ніж 800 показниках у 15 сферах життєдіяльності міст. Можливості АСМС досить широкі. Тут можна знайти інформацію практично з усіх сфер життєдіяльності територіальних громад міст-членів АМУ за кілька років, а також провести бенчмаркінг – порівняти міста між собою. Детальніше про АСМС описано в розділі 5.4.*

Особливості, які треба враховувати при підготовленні профілю територіальних громад.

1. Багато місцевих економік простягаються поза адміністративні межі міст. Дійсне (приблизне) визначення меж території економічної діяльності може базуватися на даних, що «вкладаються» у межі відстаней поїздок від місця проживання до місць праці, які розташовані поза містом, чи навпаки – із передмість та сіл – у місто. У таких випадках є логічним використовувати дані району, які можуть виявитися певнішими, ніж вибрані дані по місту.

2. Доступ до статистичних даних для малих населених пунктів є досить обмежений. Велика частина необхідної для аналізу інформації формується лише на рівні району.

Профіль територіальної громади є важливим ключовим ресурсом для ухвалення управлінських рішень з оцінення соціально-економічного стану території, виявлення негативних тенденцій розвитку, оцінки потенціалу, вибору пріоритетних напрямків змін, створення стратегії та залучення інвестицій.

Інформація, закладена у профілі, може бути цікавою для потенційних інвесторів та бізнесменів, жителів міста та гостей. Профіль може бути використаним для створення іміджу громади. Короткий витяг з нього може слугувати рекламним буклетом міста чи регіону.

3.2. ОПИТУВАННЯ ДУМКИ БІЗНЕСУ

ЩОДО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Аналіз та інтерпретація результатів опитування думки бізнесу є хорошим доповненням до об'єктивного аналізу стану розвитку території, який відображується у профілі громади. Якщо профіль громади – це «фотографія зрізу» економічної ситуації у громаді, то результати опитування бізнесу про стан та перспектив розвитку територіальної громади – це пояснення причин певних досягнень та негараздів, які підтверджуються статистичними показниками профілю громади.

ЧОМУ ОПИТУВАННЯ ДУМКИ БІЗНЕСУ Є ТАКИМ ВАЖЛИВИМ?

1. Економічний розвиток громади забезпечується розвитком підприємництва. Рівень розвитку підприємництва, у свою чергу, залежить від сприятливості бізнес-клімату, комфортності та сталості умов бізнес-середовища, а також очікувань бізнесу.

2. Бізнес – це двигун розвитку, головний «гравець» процесу змін у території громади. Умови для розвитку бізнесу є непрямим індикатором рівня життя громади.

Опитування відноситься до типу кон'юнктурних досліджень і є важливим доповненням до традиційної статистики, оскільки надає інформацію щодо оцінювання та очікувань суб'єктів економічної діяльності. В багатьох країнах така інформація широко використовується економістами, урядовцями, політиками, експертами та бізнесменами для того, щоб мати краще уявлення про поточну економічну ситуацію та можливість об'єктивно прогнозувати її зміни.

Основною метою опитування є виявлення впливу економічної ситуації на поведінку бізнесу. Опитування надає можливість шляхом моніторингу оцінок та очікувань керівників підприємств зробити висновки стосовно:

- загальних умов ведення бізнесу (діловий та регуляторний клімат, прозорість правил гри,



рівність умов конкуренції, клімат на ринку запозичень, місцеві бар'єри розвитку, перспективи та очікування);

- показників діяльності (обсяги виробництва, інноваційність технологій, перешкоди для діяльності, доступ до ресурсів, якість праці тощо);
- відносин з місцевою владою.

Розуміння того, що утримує бізнес в територіальній громаді, що його влаштовує і чим він незадоволений, є важливим елементом діагностики економічної ситуації в місті. Якнайточніше виявити найболючіші проблеми, бар'єри та потреби бізнесу в територіальній громаді можливо тільки завдяки опитуванню.

Опитування думки бізнесу рекомендується проводити за допомогою АНКЕТИ (дивись додаток до розділу 3.2.), використання якої було апробовано в містах України проектами USAID «Економічний розвиток міст» і «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність». Опитування успішно пройшло більше ніж в 100 містах та субрегіонах України як один із допоміжних методів діагностики стану території. Хоча представник територіальної громади може переробити його і «підлаштувати» під себе, головне, щоб опитування допомогло досягти поставленої мети.

Опитувальна анкета включає історію та поточний стан бізнесу, сферу підприємницької діяльності, трудові та кадрові стосунки, очікування та плани бізнесу, інформацію про нерухомість, послуги з боку органів влади, потреби бізнесу, існуючі перешкоди для бізнесу, а також загальну думку щодо характеристики конкретних громад, характеристики території як місця для ведення бізнесу.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДАННЯ ОПИТУВАЛЬНИКА ТА ПРОЦЕСУ ОПИТУВАННЯ

- Опитувальник повинен містити закриті питання (так – ні, добре – погано), але давати можливість для коментарів і доповнень.
- Відповіді на питання, які мають кілька рівнів оцінок, повинні оцінюватись за шкалою (наприклад, 1-2-3-4-5).
- Відповіді респондентів можуть носити анонімний характер.
- Рекомендовано, щоб опитування проводила незалежна громадська організація.
- Вибірка повинна бути репрезентативною і охоплювати всі сфери та види бізнесу – малі, середні та великі підприємства.

НАПОВНЕННЯ ОПИТУВАЛЬНИКА

I. ВСТУП. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС

Назва підприємства, період його створення та діяльності, ким створене, структура акціонерів (частка держави, міста, фізичних та юридичних осіб, іноземних суб'єктів господарювання); характер бізнесу, основна продукція та послуги; відсоток загального обсягу збуту підприємства, який припадає на покупців у межах даної області та інших областей України, країн СНД, Європи, інших країн світу, його динаміка та прогнозовані зміни; наявність в області важливих постачальників сировини та компонентів для підприємства, бази для наукових досліджень і конструкторських розробок, кластеру галузей, споріднених за профілем виробництв, ринку покупців продукції, кваліфікованої робочої сили та інші причини розташування підприємства в даному місті.

II. ПРАЦЯ ТА РОБОЧА СИЛА

Кількість зайнятих працівників протягом останніх років та плани на майбутнє, структура працівників за освітою; середня заробітна плата в попередньому і поточному роках; розподіл якості робочої сили за чотирибальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, погано); брак спеціалістів певних професій, навичок персоналу, які є важливими для майбутнього розвитку підприємства; наявність відділу наукових досліджень та розробок нової продукції.

III. ІНВЕСТИЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

Наявність власної та орендованої нерухомості (земельні ділянки, будівлі), що використовується



ся для підприємницької діяльності, можливість будівництва нових споруд на земельній ділянці та їх використання в майбутньому, інвестування коштів у розширення діяльності в місці розташування чи створення додаткових потужностей у інших адміністративно-територіальних одиницях; ймовірність часткового або повного перенесення діяльності в інші міста внаслідок різних причин (відсутність землі для розширення у даному місті, неадекватність приміщення, висока вартість робочої сили, низька якість послуг місцевої влади тощо), способи заохочення до діяльності в даному регіоні.

IV. ПОСЛУГИ ТА СТОСУНКИ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Доступ до нерухомості (земельних ділянок, приміщень) для ведення бізнесу, діяльність структур з підтримки бізнесу, утримання доріг, розвиток інфраструктури (газ, вода, каналізація, електроенергія), охорона правопорядку, ліцензування і надання дозволів на будівельні роботи та на ведення бізнесу, збирання і вивезення сміття, житлове будівництво, громадський транспорт, можливість впливу на покращення місцевого бізнес-клімату.

Професійна співпраця з міською радою (міським головою, його заступниками, депутатами та постійними комісіями), управліннями (відділами) з питань промисловості, інвестицій, підтримки і розвитку бізнесу, управлінням міліції, районними та обласними органами влади, центром зайнятості, торгівельно-промисловою палатою, податковим органом, органом реєстрації бізнесу, пожежною інспекцією, санітарно-епідеміологічною станцією та іншими відповідними установами.

**Для визначення ролі влади міста в економічному розвитку та сприянні бізнесу пропонується застосувати метод ідеалізації, який направлений на створення уявлення про ідеальне розв'язання проблеми. В даному випадку, ідеальні твердження, які респондент повинен інтуїтивно оцінити з точки зору необхідності (чи можливості) застосування до діяльності підприємства, є такими:*

- *«влада повинна за символічну ціну, надавати приватним підприємствам ділянки, забезпечені інфраструктурою»,*
- *«влада повинна мати повноваження надавати податкові пільги інвесторам (наприклад, зменшення податку на доходи підприємств чи податку на майно – у разі створення інвестором нових робочих місць)»,*
- *«влада повинна створювати бізнес-інкубатори, щоб допомогти підприємцям-початківцям та новоствореним фірмам (приміщення за субсидованими цінами, юридичні консультації тощо)»,*
- *«влада повинна створювати центри допомоги бізнесу, де підприємцям надаватимуться різноманітні послуги і де вони зможуть пройти всі основні бюрократичні процедури, пов'язані з їхньою діяльністю»,*
- *«влада повинна підтримувати розвиток місцевого бізнесу, віддаючи перевагу в публічних закупівлях місцевим фірмам»,*
- *«міста повинні мати стратегію активного маркетингу і пошуку інвесторів – тобто визначати галузеві сектори, розробляти маркетингові матеріали, брати участь у промислових ярмарках за кордоном, безпосередньо звертатися до потенційних інвесторів»,*
- *«міста повинні мати професійного менеджера з економічного розвитку і відділ, який відповідає за відносини з бізнесом, допомогу зовнішнім інвесторам, підготовку проектів з економічного розвитку, забезпечення фінансування, впровадження стратегічних планів тощо»,*
- *«влада повинна використовувати фінансові інструменти для підтримки зростання бізнесу (гарантії по позиках, субсидовані позики, прямі гранти на створення робочих місць)»,*
- *«влада повинна брати участь у підготовці кваліфікованої робочої сили – допомагати в організації програм перепідготовки, заохочувати людей до набуття технічної освіти, підтримувати середню і вищу освіту»,*
- *«влада повинна шукати нові ринки, нових стратегічних партнерів для підприємств».*



V. ПРІОРИТЕТНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ

Цей розділ є підсумком чотирьох попередніх розділів і створює загальні враження про територію. У розділі пропонується перелік питань, за допомогою яких можна виявити загальну оцінку бізнесом роботи міської влади, сформулювати думку про позитиви та негативи міста як місця для ведення бізнесу та визначити критичні питання пріоритетів розвитку міста. Приклади критичних питань: інфраструктура для бізнесу, розвиток малих і середніх підприємств, навколишнє середовище, будівництво житла, залучення інвестицій, освіта, підготовка і перепідготовка робочої сили, комунальна інфраструктура, підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток, туризм, сільське господарство та розвиток села, наукові дослідження і розробки тощо.

***При розробці стратегій розвитку та планів економічного розвитку головним об'єктом уваги є бізнес, тому опитування має стосуватися насамперед бізнесу. Разом з тим, загальна оцінка стану розвитку в територіальній громаді буде повноцінною та всебічною, якщо її доповнити опитуванням мешканців та урядовців (приклад анкети представлено у додатку 3.2). Особливо важливо провести опитування серед громади за умови розробки стратегії сталого розвитку чи за необхідності виявлення проблем у місті, які впливають на рівень задоволеності мешканців умовами проживання.*

Нижче представляємо рекомендовану структуру змісту аналітичного документа «ЗВІТ ПРО ОПИТУВАННЯ ДУМКИ БІЗНЕСУ».

СТРУКТУРА ЗВІТУ ПРО ОПИТУВАННЯ ДУМКИ БІЗНЕСУ

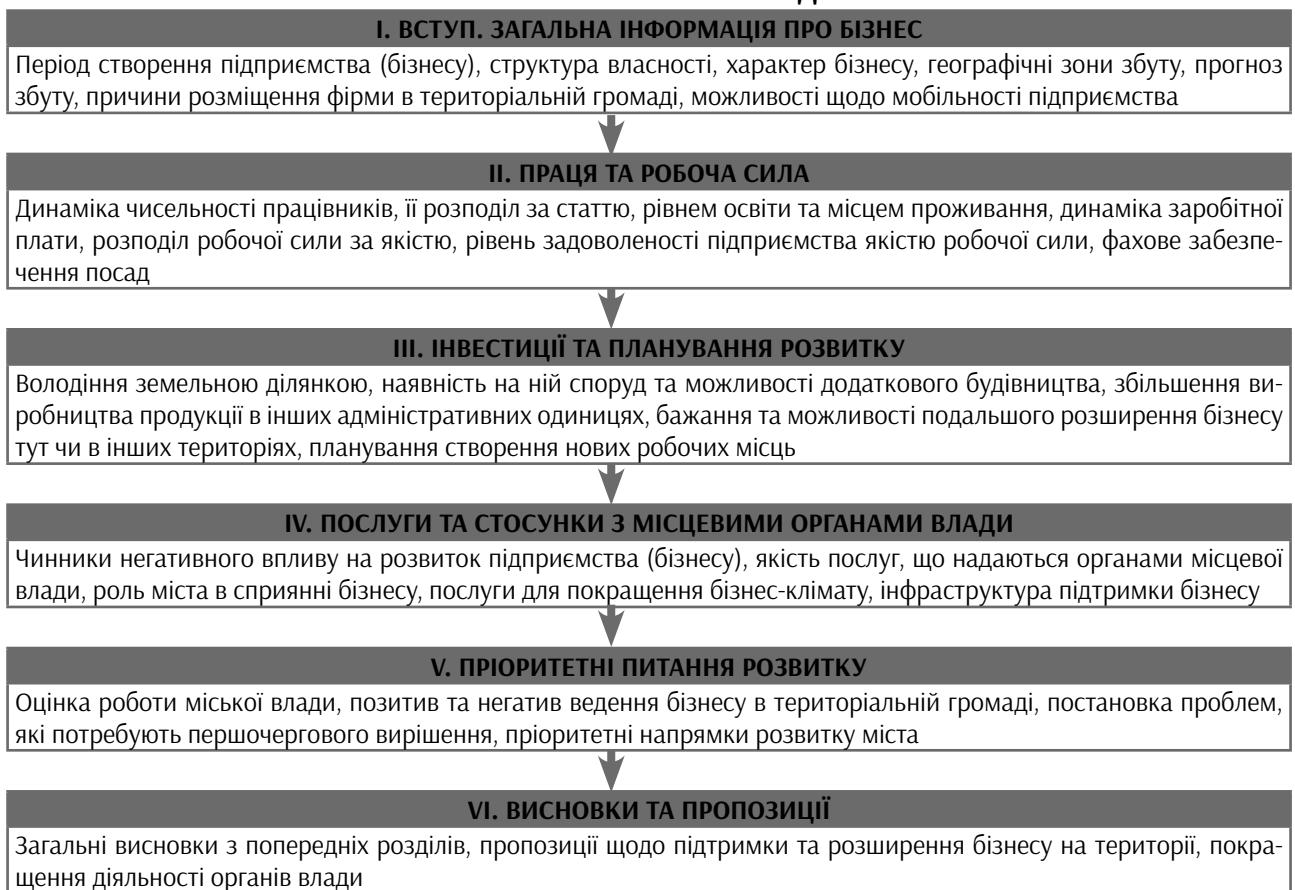


Рис. 3.2

Фрагмент звіту про результати опитування бізнесу в місті Коломия дивись у додатку до розділу 3.2.



3.3. SWOT-АНАЛІЗ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ. РОЛЬ PESTLE АНАЛІЗУ

SWOT-аналіз – це зручний спосіб упорядкування, систематизації та розчленування факторів та явищ, які діють усередині громади та ззовні і які характеризують її стан та перспективу змін. Техніка виконання SWOT-аналізу полягає у групуванні інформації за критеріями: сильні сторони та слабкі, можливості та загрози.

Термін (акронім) SWOT

створено першими літерами англійських слів:

S Strengths – сильні сторони,

W Weaknesses – слабкі сторони

O Opportunities – можливості

T Threats – загрози

Сильні сторони – це ресурси, активи чи фактори, що є у громаді і надають їй конкурентні переваги – вони можуть бути використані для розвитку і роблять цю територію привабливим місцем для проживання та бізнесу. (Формулюючи перелік сильних сторін, треба вибирати ті фактори, які використовуються чи можуть бути використані для розвитку громади: створення робочих місць, розвитку бізнесу, залучення інвестицій, підвищення якості життя тощо).

Слабкі сторони – це фактори чи явища, які створюють перешкоди чи обмеження на шляху до розвитку. Вони можуть стосуватись традицій, фінансів, регуляторної політики, фізичних ресурсів, інтелектуальних ресурсів тощо.

Можливості – це виграшні ситуації чи умови, які створюються в зовнішньому середовищі, полегшують розвиток конкурентних переваг і можуть сприяти розвитку громади.

Загрози – це несприятливі тенденції змін у зовнішньому середовищі, які приводять до зниження конкурентоспроможності і можуть негативно вплинути на розвиток громади.

SWOT-аналіз був вперше публічно представлений Гарвардською школою бізнесу – професором бізнес-адміністрування Кеннетом Р. Ендрюсом. Почав застосовуватись SWOT-аналіз у бізнесі з метою пошуку шляхів покращення конкурентних позицій підприємств та організацій незалежно від їх розміру та сфери діяльності. Він дав можливість поєднати важливі внутрішні якісні характеристики організації (сильні і слабкі сторони) з результатами досліджень зовнішніх умов (можливостей та загроз). У 70-ті роки минулого століття SWOT-аналіз почав застосовуватися серед фізичних осіб для полегшення життєвого вибору (наприклад, вибір місця навчання, планування кар'єри тощо), пізніше він знайшов широке застосування у публічному секторі як спосіб осмислення пріоритетів розвитку міст, регіонів, для розробки планів розвитку громад.

Сильні сторони (переваги)

- Які переваги має громада у порівнянні з іншими?
- Які позиції у громаді є сильними – в стратегії/економіці/послугах/секторі тощо?
- Що ми робимо (або можемо зробити) краще за інших?
- Що є добрим, з позиції мешканців, для життя у своїй громаді?
- Що є добрим, з позиції бізнесу, для праці у своїй громаді?

Слабкі сторони (недоліки)

- Де ми слабкі і що робимо погано?
- У чому ми гірші за інших?
- Чим найбільше незадоволена громада?



- Що найбільше гальмує розвиток у громаді?
- Що найбільше потребує покращення?
- Що не працює в економіці/ політиці/ послугах/ секторі?

Можливості

- Які зовнішні зміни можуть покращити ситуацію?
- Що може змінити ситуацію у громаді на краще?
- Які зміни у технологіях та на ринках в країні чи на міжнародному рівні можуть бути використані громадою для зростання?
 - Які тенденції будуть корисними для громади?
 - Які позитивні зміни передбачаються у регіоні?

Загрози

- Якими є перешкоди для розвитку громади (якості життя/ розвитку бізнесу/ надання послуг тощо)?
 - Як міжнародні тенденції можуть зашкодити розвитку?
 - Як зміна політичного курсу країни вплине на громаду?
 - Що може зашкодити розвитку громади ?
 - Які зміни в регіоні можуть мати негативний вплив на громаду?

!!! Важливо. При використанні SWOT-аналізу часто виникають труднощі з віднесенням факторів та явищ до однієї з чотирьох категорій, так як розуміння суті цих категорій трактується неоднозначно. Наскільки легко інтуїтивно зрозуміти різницю між бажаними факторами (сильні сторони і переваги) і небажаними факторами (слабкі сторони і перешкоди), настільки закономірно виникають непорозуміння під час верифікації: чим переваги відрізняються від можливостей, чим слабкі сторони від загроз. Найчастіше прийнято вважати, що сильні і слабкі сторони є внутрішніми чинниками, переваги та загрози – зовнішніми. Іноді, користувачі SWOT-аналізу відносять до сильних і слабких сторін прикмети сьогоденної ситуації, а можливості та загрози – до майбутніх подій, які передбачаються. Інші користувачі сильні і слабкі сторони використовують як фактори, що залежать від нас (ті, на які ми маємо вплив), можливості та загрози як об'єктивні фактори, на які ми не маємо безпосереднього впливу.

З метою ефективного використання SWOT-аналізу для територіальної громади, її планів чи стратегії рекомендовано вважати:

- СИЛЬНІ та СЛАБКІ сторони громади – це внутрішні чинники, які вже існують у громаді і які можуть змінюватись як завдяки певним діям у територіальній громаді, так і під впливом зміни чинників зовнішнього середовища;
 - МОЖЛИВОСТІ та ЗАГРОЗИ для громади – це зовнішні чинники, які вже існують за межами громади або можуть незабаром виникнути і на які кожна окрема громада впливати практично не може (наприклад, макроекономічна ситуація у світі чи державна бюджетно-податкова політика в Україні), але які можуть впливати на розвиток громади.

Правильно виконаний SWOT-аналіз повинен показати, яким чином краще застосувати власні ресурси та фактори, щоб зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи зовнішні загрози. Він є ефективним способом для узагальнення взаємозв'язків між навколишніми впливами та вибору стратегічних пріоритетів.

Базові принципи ефективного SWOT-аналізу у громаді:

- залучення громади та її участь,
- партнерство та співпраця,
- репрезентативність та об'єктивність даних.



Для проведення ефективного SWOT-аналізу доцільно користуватись методом «мозкового штурму».

Процес виконання SWOT-аналізу вимагає формування команди та участі людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Важливо, що вибір факторів SWOT-аналізу повинен здійснюватися на основі консенсусу. Структура групи, відповідальної за підготовку SWOT-аналізу, мусить відображати структуру місцевого середовища – головних гравців та активістів громади. Необхідно брати до уваги різні місцеві погляди та інтереси (депутати, науковці, бізнесмени, молодь тощо) з метою забезпечення повного представництва. Звичайно, SWOT-аналіз за сутністю своєю є суб'єктивним, і кожна людина може запропонувати різні висновки, базуючись на власних думках і розумінні ситуації. Саме тому вимога щодо мінімізації суб'єктивних впливів на остаточні результати є ключовою вимогою для здійснення ефективного SWOT-аналізу.

У контексті планування розвитку територіальних громад SWOT-аналіз може використовуватись для:

- систематизації результатів аналізу, викладеного у профілі громади;
- упорядкування результатів аналізу опитування у вигляді сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- експрес-аналізу стану територіальної громади;
- узагальнення результатів всіх виконаних раніше видів аналізу з метою напрацювання напрямків змін та цілей;
- порівняльної характеристики та позиціонування територіальної громади серед інших громад;
- виявлення критичних проблем та факторів конкурентних переваг;
- пошуку шляхів розвитку громади та розробки стратегії;
- розробки планів та програм;
- ініціювання та подальшого моніторингу процесів змін у діяльності громад.

**Іноді SWOT-аналіз використовується для мозкового штурму ідей на початку аналізу, а тому він не завжди виконує роль інструменту узагальнення результатів. Використання аналізу в такий спосіб може бути надто суб'єктивним, особливо у випадках, коли це єдиний спосіб дослідження ситуації і коли оцінка подається випадковими людьми. У такому разі результати SWOT-аналізу повинні бути уточнені та податково вивчені при подальшому дослідженні.*

***SWOT - аналіз відноситься до категорії стратегічного аналізу. Розмежування стратегічного аналізу від стратегічного вибору часом є штучним і досить чутливим.*

****Помилково вважати SWOT-аналіз абстрактним чи теоретичним процесом. Такий аналіз передбачає серйозне критичне осмислення існуючих даних і фактів і, звичайно, потребує фахового досвіду експертів, які виконують цю роботу. Насамперед, у центрі уваги має перебувати об'єктивна фіксація досягнутого стану, потім – критичне осмислення можливостей та загроз у майбутньому. Передусім, увагу слід приділяти актуальним тенденціям, які відбуваються у зовнішньому середовищі і вплив яких може бути найвагомішим.*

*****SWOT-аналіз виконується як для оцінки стану розвитку територіальної громади, так і для оцінки окремих секторів економіки чи сфер діяльності (розвиток малого бізнесу, залучення інвестицій чи стан екології).*

SWOT-аналіз добре доповнює профіль громади та результати аналізу опитування. Він допомагає надати деякі корисні відомості, які допоможуть зробити план таким, щоб громада виграла



від визначених сильних сторін та мінімізувала вплив або усунула слабкі сторони, скористалась можливостями та уникала або зменшувала загрози.

Для відображення результатів SWOT-аналізу зазвичай користуються таблицею, зображеною на рисунку 3.3.

ТАБЛИЦЯ SWOT-аналізу

Внутрішні чинники	Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
		1 2 3 4
Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
		1 2 3 4

Рис. 3.3

**Приклад фрагменту SWOT-аналізу громади представлено на рисунку 3.4
ФРАГМЕНТ SWOT-аналізу ГРОМАДИ**

Сильні сторони	Слабкі сторони
позитивна демографічна динаміка наявність іноземних інвесторів наявність наукових кадрів та наукових розробок наявність конкурентоспроможних галузей туристичний та рекреаційний потенціал національні, релігійні та культурні традиції, автентичні промисли високий рівень самоорганізації населення високий рівень розвитку малого та середнього бізнесу	низька диверсифікація промисловості технологічна відсталість промисловості низька капіталізація об'єктів інтелектуальної власності недостатній розвиток дорожньої та інженерної інфраструктури висока трудова міграція населення відтік інтелектуальних ресурсів низький рівень екологічної свідомості незадовільний стан поводження з відходами

Рис. 3.4 (а)

ФРАГМЕНТ SWOT-аналізу ГРОМАДИ

Можливості	Загрози
- зовнішніх інвестицій в економіку - розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії - поживлення експортно-імпортних відносин з ЄС, поява нових ринків збуту продукції - розвиток інфраструктури, насамперед дорожньої та житлово-комунального господарства децентралізація влади, поява стимулів для місцевого розвитку та зростання бюджетної самостійності громад	- зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів - послаблення експортно-імпортних відносин з країнами Митного Союзу - нестача природного газу через надмірну залежність від імпорту - зменшення внутрішнього товарообороту та закриття бізнесів через низьку купівельну спроможність населення - зростання цін на енергетичні ресурси

Рис. 3.4 (б)

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ

Роль внутрішніх чинників є вирішальною у плануванні розвитку громад, оскільки досягнення поставлених цілей та виконання планів дій має призвести до підсилення сильних сторін та виправлення слабких сторін громади. Для полегшення роботи із вибором внутрішніх чинників варто скористатися їх класифікацією, представленою у таблиці 3.1



ТАБЛИЦЯ 3.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ТИПОВИХ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ

Типові внутрішні чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони
Природно-ресурсний потенціал		
Економіка		
Науково-технічний потенціал		
Демографія		
Людський потенціал		
Екологія та стан природного середовища		
Інвестиційна привабливість та інвестиційна діяльність		
Інституційна інфраструктура		
Інженерна інфраструктура		
Соціальна інфраструктура		
Соціальний капітал (підприємницький дух, культурні традиції, співпраця та довіра...)		
Туристичний потенціал		
Рівень природно-техногенної безпеки		
Бюджетна забезпеченість		
Мережа та дієвість громадських організацій		
Відкритість влади та співпраця з громадськими організаціями та приватними структурами		

Дослідження зовнішніх чинників – можливостей та загроз, які впливають на розвиток громади чи визначені стратегічні цілі – справа непроста. Зовнішні чинники є багатограними, взаємозалежними, стосуються макросередовища, що формується на різних рівнях (регіон, країна, світ). Для систематизації цього розмаїття зовнішніх чинників зручно використовувати метод PEST-аналізу чи аналізу PESTLE.

ВИКОРИСТАННЯ PEST-аналізу ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

Аналіз PEST(LE) має за мету визначення, структурування та узагальнення впливу зовнішнього середовища на розвиток громади. Особливо важливим є те, що PEST(LE) використовується для того, щоб зрозуміти майбутній вплив зовнішніх чинників, які можуть бути іншими від впливів у минулому.

Аналіз PEST включає визначення політичного, економічного, соціокультурного та технологічного впливу, забезпечуючи спосіб для дослідження навколишнього впливу на громаду, який він мав в минулому та який він може мати у майбутньому. Останнім часом при проведенні аналізу впливу зовнішніх чинників усе частіше правові чинники та чинники впливу на екологічну безпеку виокремлюються із загального переліку чинників зовнішнього впливу (причиною є підвищення правового впливу, що часто знаходиться за межами національних політичних систем, таких як, наприклад, європейське чи міжнародне законодавство, а також підвищена увага до екологічної безпеки та збереження середовища існування людини). Зростаюче усвідомлення важливості впливу зовнішніх чинників привело до того, що аналіз PESTLE замінив традиційний аналіз PEST.

Термін (акронім) PESTLE

створено першими літерами англійських слів:

P Political – політичний вплив

E Economic – економічний вплив

S Social – соціально-культурний вплив

T Technological – технологічний вплив

L Legal – правовий вплив

E Environmental – вплив на навколишнє середовище



З метою повноцінного врахування всіх зовнішніх чинників пропонується контрольний список переліку можливих зовнішніх впливів.

Політичні впливи: світові та національні тенденції зміни політики та настроїв, геополітична ситуація, міжнародні зв'язки, зміна уряду та очікування виборів, зміна політичних еліт, реформи, адміністративно-територіальна система, державне управління, цілі місцевого, регіонального, національного розвитку.

Економічні впливи: дані про економічне зростання, тенденції ВВП, структура, рівень безробіття, вартість ресурсів, вартість робочої сили, зміни у доходах публічного та приватного секторів, відсоткові ставки, інфляція, безробіття, прибутковість сфер, глобалізація економіки, макроекономічна ситуація, просторово-економічний потенціал, економічні цикли, цикли розвитку бізнесу, зміна загальнодержавної та регіональної системи розподілу праці.

Соціокультурні впливи: інформація про рівень освіти різних груп населення, демографічні зміни, інтенсивність міграції, розподіл доходів, поведінка споживачів, соціальна мобільність, зміни у способі життя, ставлення до роботи та відпочинку, захист прав споживачів.

Технологічні впливи: нові відкриття та застарілість технологій, рівень технологічного укладу, інвестицій в науку та розвиток, реєстрація нових патентів, розвиток інформаційних технологій, автоматизація та комунікація, швидкість передачі інформації, динаміка приватного і державного (бюджетного) інвестування у наукові дослідження.

Правові: міжнародні /європейські угоди/ законодавство, трудове законодавство, законодавство про конкуренцію, податкове та бюджетне законодавство, законодавство у сфері навколишнього середовища, законодавство про місцевий розвиток, законодавство про здоров'я та безпеку, місцеве самоврядування / місцеві органи влади.

Екологічний вплив: екологічні стандарти та норми, витрати на енергію, споживання енергії, використання альтернативних джерел енергії, викиди в атмосферу, обсяги перевезень, утилізація відходів, захист довкілля.

Приклад використання PEST(LE)-аналізу та підбір зовнішніх чинників впливу представлено у таблиці 3.2.

***Подані вище чинники впливів, можуть мати обмежену цінність, якщо вони розглядаються лише як перелік впливів. Тому важливим є розуміння їх наслідків.

У процесі PEST(LE)-аналізу звернути увагу треба на чинники, які призводять до зміни та можуть виступати силами, що справляють вплив на структуру промисловості, сектору або ринку в громаді. Сумарна дія певних факторів може бути важливішою, ніж вплив окремих. Хорошим прикладом слугуватимуть чинники, які ведуть до інтеграційних процесів та глобалізації секторів економіки або ринків.

ТАБЛИЦЯ 3.2

**ПРИКЛАД ВИКОРИСТАННЯ PEST(LE) - аналізу
ДЛЯ РОЗГЛЯДУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ**

Зовнішні чинники	Можливості	Загрози
Правові та політичні	Орієнтована на експорт державна політика підвищить можливості для бізнесу. Вступ до ЄС та НАТО – наближення до ринків збуту, можливості до співпраці. Адміністративно-територіальна реформа – можливість розширення повноваження з питань розпорядження міськими землями.	Політика реприватизації може спричинити невпевність і призведе до зменшення обсягів інвестицій. Часті вибори до державних і місцевих органів влади спричинюють нестабільність. Недостатність утвердження місцевого самоврядування може бути гальмом для місцевого розвитку.



Економічні	Поліпшення умов оподаткування МСП покращить їх економічне становище. Диверсифікація джерел енергопостачання обмежить зростання цін на енергоносії. Зменшення процентних ставок банківських позик сприятиме розвитку підприємств. Зменшення рівня інфляції покращить економічний стан підприємств. Податок на нерухомість забезпечить стабільний прибуток місцевого бюджету.	Ревальвація /девальвація гривні вплине на зовнішню торгівлю та інвестиції в Україну. Різке коливання валютного курсу створює непевність на ринку. Встановлення світових цін на енергоносії підвищить собівартість продукції. Скорочення робочих місць через упровадження нових технологій та збільшення зарплатні загострять соціальні проблеми.
Соціально-культурні	Підвищення доходів в Україні приведе до розвитку культурно-відпочинкового бізнесу. Підвищення якості життя сприятиме збільшенню народжуваності. Повернення українців з-за кордону збільшить кількість кваліфікованих технічних працівників.	Збільшення частки літнього населення – вищі податки на соціальне забезпечення та охорону здоров'я. Відтік молодих освічених людей з міста/країни – зменшення кадрового та людського потенціалу.
Технологічні	Стрімке зростання інноваційних підприємств за рахунок державної підтримки розвитку ІТ-галузей. Революція у сфері телекомунікації допоможе місцевим компаніям вийти на закордонні ринки. Зростання супутніх галузей для існуючих промислових підприємств.	Прискорення технологічних змін обмежує можливості працевлаштування для некваліфікованих робітників. Збільшення ймовірності домінування транснаціональних компаній на місцевому ринку України.

Після того, як на основі аналізу можливостей та загроз вдалося встановити найважливіші зовнішні тенденції, наступним кроком має стати їх оцінка з точки зору можливих наслідків для існуючої ситуації та вибору необхідних цілей розвитку громади. Вплив деяких факторів може виявитися доволі вагомим, інші ж можуть взагалі не мати жодного значення. Йдеться про відсіювання чинників, які не впливатимуть на громаду і відбір тих чинників, які, вірогідно, матимуть вплив на суб'єкт планування. Останні необхідно систематизувати за:

- напрямком впливу (позитивний чи негативний);
- силою впливу;
- ознакою значимості для досягнення бажаних змін.

Завдяки PEST(LE)-аналізу з'являється можливість на ранніх етапах простежити тенденції майбутніх змін у геополітиці, економіці, технологіях, фундаментальних цінностях та стереотипах суспільства і вчасно відреагувати, використовуючи оцінені можливості змін на краще чи захищаючись від загрозливих перспектив у майбутньому.

Що таке SWOT-матриця ?

SWOT-матриця вибудовується із відібраних даних таблиці SWOT-аналізу. Вона допомагає здійснити вибір можливих стратегій – важливих цілей та планів дій, які можна реалізувати, знаючи оптимальне поєднання між сильними і слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми. Можливі стратегії SWOT-аналізу наведені в таблиці 3.3.

ТАБЛИЦЯ 3.3

МОЖЛИВІ СТРАТЕГІЇ SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Порівняльні переваги. Сильні сторони громади підтримуються можливостями і можуть підсилити успіхи	Слабкі сторони громади можуть бути подолані завдяки використанню можливостей
Загрози	Сильні сторони можуть бути використані для того, щоб обмежити або усунути вплив загроз	Слабкі сторони мусять бути подолані з метою захисту від загроз



Приклад використання SWOT-матриці для виявлення взаємних впливів (підсилення чи послаблення) використано з методології практики планування ЄС, яка використовувалася рядом проектів в Україні, він представлений у додатку до розділу 3.3.

Кілька порад для ефективного SWOT-аналізу:

- слід бути реалістами щодо оцінки сильних і слабких сторін;
- необхідно докласти зусиль для того, щоб чітко розрізняти поточну ситуацію, можливий та бажаний стан в майбутньому;
- бути конкретними у формулюваннях, уникаючи багатослів'я;
- варто використовувати порівняння щодо конкурентоспроможності громади (за відсутності кількісних даних можна застосовувати слова «краще» або «гірше, ніж ...»),
- підготувати коротку і просту SWOT-таблицю (матрицю), яка є зрозумілою та зручною у використанні.

В ідеалі, SWOT-аналіз проводиться в кілька етапів:

1. Витяг і класифікація результатів аналізу ситуації, викладеної у ПРОФІЛІ, на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози)
2. Витяг і класифікація результатів аналізу опитування думки на чотири сегменти (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози)
3. Збір оцінок, зроблених зацікавленими сторонами щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (думки зацікавлених сторін щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз можуть бути важливими не тільки з огляду на отримання додаткових даних, актуальних для SWOT, але й для зміцнення відчуття відповідальності за розвиток громади).
4. Узагальнення зібраних даних та проведення відкритого засідання для завершення SWOT-аналізу, відбору найважливіших чинників впливу та їх пріоритезація (модераторами засідання мають бути експерти з місцевого розвитку).
5. Підготовка простої SWOT-матриці, яка матиме подальше використання для прийняття наступних рішень.

3.4. АНАЛІЗ А-В-С ЧИ SWOT - АНАЛІЗ?

Польські експерти, які займаються питаннями планування розвитку громад при розробці стратегій часто використовують замість SWOT-аналізу **аналіз А-В-С**. Цей аналіз вони добре описали та обґрунтували його практичні переваги у книзі «Острови надії – розробка стратегій локального розвитку» Я.Варди і В.Клосовського. Книга була адаптована для українського читача і вийшла у світ українською мовою у 2004 році.

А-В-С – аналіз – це простий метод впорядкування інформації про стан територіальної громади. Він допомагає із «моря» даних, які характеризують територіальну громаду, виловити ті елементи та явища (чинники), які ми оцінюємо як такі, що зумовлюють вплив на громаду і є практично передумовами розвитку.

Назва аналізу А-В-С

є аббревіатурою перших літер англійських слів:

A Advantage - перевага

B Barrier - бар'єр

C Controversial - спірний

Важливо!!! Варто наголосити, що аналіз А-В-С має високу практичну придатність для виявлення стратегічних передумов – вибору факторів, які у майбутньому будуть використовуватися для формування цілей у стратегічному плануванні. Тому заміна SWOT-аналізу аналізом А-В-С є доцільною, особливо у частині використання його для систематизації чинників, що впливають на громаду та формування даних для вибору цілей планування того чи іншого напрямку розвитку (розвитку малого бізнесу, покращення інфраструктури, залучення інвестицій тощо). SWOT-аналіз також виконує цю функцію, але він має ширше застосування (у контексті дослі-



дження стану громади про це було описано у попередньому параграфі) і тому є трохи складнішим у використанні. Аналіз А-В-С можна використовувати як доповнення до SWOT-аналізу.

Техніка виконання А-В-С-аналізу схожа з технікою SWOT-аналізу. Вона полягає у групуванні того, що ми знаємо про ситуацію, яка аналізується, за вказаними трьома критеріями. Все, що ми не можемо зарахувати до жодної з груп, відкидаємо як зайву інформацію. Селекція даних полягає у розкладі їх до трьох груп. До кожного з аналізованих чинників задаються питання.

1. Чи є даний чинник (факт) з реальності громади ПЕРЕВАГОЮ з точки зору її розвитку? Чи завдяки тому, що даний факт має місце, розвиток громади буде відбуватися швидше і піде кращим шляхом? Якщо так, записуємо цей факт до групи А.

2. Якщо даний чинник (факт) не є перевагою, то можливо він є БАР'ЄРОМ для розвитку громади? Через існування даного факту розвиток буде важчий, повільніший, більш невизначений, або піде в небажаному напрямку? Якщо так, то аналізований факт записуємо до групи В.

3. У випадку, коли даний чинник (факт) важко визначити як перевагу чи як бар'єр, але ми точно знаємо, що він матиме вагомий вплив на майбутній розвиток подій, він є СПІРНИМ ПИТАННЯМ. Прикладом може бути майбутній фіскальний податок – це перевага чи бар'єр в розвитку міста? Ми не знаємо, якою буде реакція платників податку – їх стане менше, що зменшить надходження до бюджету, чи вони платитимуть збільшений податок і надходження зростуть? Такий факт відносимо до групи С.

4. Якщо даний чинник не є перевагою, бар'єром і не відноситься до категорії спірних питань, то це означає, що він не відноситься до категорії факторів, які варто враховувати при виборі стратегічних пріоритетів для планування розвитку громади. (Момент викидання напрацьованого матеріалу у «смітник» є важким з психологічної точки зору. Але без цього не отримати матеріал, з яким можливо ефективно працювати.)

Очевидно, що окремі чинники (факти) кожної з трьох категорій А-В-С-аналізу не можуть мати однакового впливу на місцевий розвиток. Одні переваги є важливіші за інші, деякі бар'єри легше обминути, ніж інші, окремі спірні питання легше спрогнозувати, інші – практично неможливо. Тому, для того, щоб А-В-С-аналіз був точним, вибраним чинникам потрібно надати числове значення, яке відобразить рейтинг їх важливості. Чим важливішим є чинник, тим більше числове значення йому надається. Зручно використовувати рейтингову шкалу в інтервалі від 1 до 4 (таблиця 3.4).

ТАБЛИЦЯ 3.4

РОЗПОДІЛ ВАЖЛИВОСТІ ЧИННИКІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ А-В-С

Класифікація властивостей чинників	Вага чинників
Чинник низької важливості, що мало значить для розвитку окремих сфер життєдіяльності або деяких частин території	1
Чинник середньої важливості, що має середнє значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності або частин території, або ж незначний вплив на розвиток усієї території	2
Важливий чинник, що має велике (але не вирішальне) значення для розвитку деяких сфер життєдіяльності, деяких частин території, або середньо важливе значення для розвитку всієї території	3
Дуже важливий чинник, що має вирішальне значення для розвитку окремих сфер життєдіяльності, деяких частин території, або важливе значення для розвитку всієї території	4

Крім оцінки важливості впливу окремих чинників кожної з категорій – переваг, бар'єрів і спірних питань, є ще одна важлива верифікація чинників – верифікація в часі, яка стосується тільки двох критеріїв – переваг і бар'єрів. Тому наступним кроком аналізу є оцінка за динамікою в часі чинників переваг (А) і бар'єрів (В). Згідно зі змінюваністю в часі пропонується їх класифікувати у шість груп (таблиця 3.5).



ТАБЛИЦЯ 3.5

РОЗПОДІЛ ПЕРЕВАГ ТА БАР'ЄРІВ ЗА ДИНАМІКОЮ В ЧАСІ

Класифікація чинників	символ	Вектор зміни
Чинник, значення якого стрімко зростає	ср	↑
Чинник, значення якого зростає	р	↗
Незмінний чинник, значення стабільне	с	→
Чинник, значення якого зменшується	з	↘
Чинник, значення якого стрімко зменшується	сз	↓
Чинник, змінюваність якого є невідома		?

* Перевага, яка сьогодні відноситься до категорії середньої важливості, незабаром може перейти у категорію дуже важливих чинників, або навпаки, в категорію чинників низької важливості. (Наприклад, слабка доступність комунікацій у громаді протягом п'яти років зникне, якщо буде побудовано розпочату автостраду, або всі зусилля, направлені на створення та забезпечення діяльності Агенції із залучення інвестицій, стануть марними, якщо не буде вирішено питання із підготовкою земельних майданчиків, на які мав би прийти стратегічний інвестор.

Отже, кожен із чинників, що буде визначений як передумова розвитку громади, повинен бути оцінений у три етапи:

- віднесення чинника до категорії переваг, бар'єрів чи спірних питань (групи А, В, чи С),
- оцінка важливості кожного з чинників у всіх групах – А, В, С – щодо рівня впливу на розвиток громади за відповідною шкалою (пропонується використання шкали від 1 до 4),
- кожен із чинників, віднесений до категорії переваг і бар'єрів (груп А і В) позначається векторами (символами) динаміки змінності в часі відповідно до запропонованої класифікації.

Наприклад, якщо якийсь конкретний чинник (передумова розвитку) буде позначений як «АЗср», потрібно розглядати її як важливу перевагу, значення якої стрімко росте у часі.

Приклад фрагменту результатів А-В-С-аналізу

А Переваги:	велика ймовірність позитивної кон'юнктури для глобального туризму, сфера послуг для транзитного руху (потенційна сфера економічної діяльності), повна газифікація громади, резерви водних ресурсів, на всій території доступний радіозв'язок у всіх операторів мобільного зв'язку, розвивається діяльність Асоціації громади, що є доброю школою громадянської і економічної активності, багатий природно-екологічний ресурс, що може бути використаний для економіки
В Бар'єри:	мережа шкільної освіти не відповідає актуальним потребам, швидко зменшується народжуваність, від'ємне, швидко зростаюче сальдо міграції, відтік освіченої молоді, відсутність каналізаційної мережі, мала кількість суб'єктів підприємницької діяльності, низький рівень суспільної самоорганізації мешканців, роздрібненість земель, неефективне їх використання;
С Спірні питання:	що можна зробити для росту підприємницької активності мешканців, які проблеми є найважливіші? чи з'являться додаткові робочі місця внаслідок розвитку підприємництва та туризму? чи є можливість промислової експлуатації родовищ торфу, піску і щебеню без входження в конфлікт з туристичною функцією громади та розташуванням громади в районі джерел питної води?

Рис. 3.5

У кінцевих результатах А-В-С-аналізу, як правило, вилучають чинники з величинами 1 і 2 (виняток становлять фактори, вектор яких є зростаючий для величини і стрімко зростаючий для величини).

Результати А-В-С-аналізу дозволять відкинути зайву інформацію, а використовувати для формування планів місцевого розвитку стратегії лише важливі факти.



РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Майбутнє цікавить мене в зв'язку з тим, що я збираюся провести там решту свого життя
Чарльз Ф. Каттерінг

«Особа, котра планує, визначає мету і продумує засоби її реалізації»
Т.Котарбінський

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ.

Як стверджував колись Воланд у булгаківському романі «Майстер і Маргарита», «...для того, щоб керувати, потрібно, що не кажіть, мати точний план на певний, хоч би якоюсь мірою більш-менш пристойний термін. ...». Перед нами третє тисячоліття, і саме від здатності нинішніх поколінь до планування, прогнозування та творчого врахування його результатів залежить те, як це тисячоліття проживуть наступні генерації. Сьогодні суттєво змінюється роль планування у системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальної громади, засобом згуртування учасників розвитку навколо нових цінностей та довгострокових пріоритетів. Увага до планувальної діяльності є закономірним етапом в місцевому розвитку, намаганням громад та окремих територій знайти адекватні механізми, які б допомагали реагувати на виклики глобалізації та швидкі зміни (зміни в політиці, економіці, технологіях, екології тощо.)

Умови та середовище, в якому громади країн світу живуть сьогодні, не схожі ні на що досі бачене. Вони дуже динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями і дедалі більшою участю зацікавлених сторін. Для того, щоб не лише виживати, але ще й процвітати в цих умовах, громади мусять бути далекоглядними, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх.

Використання стратегічного планування в економічному розвитку дає змогу врахувати ці зміни і складнощі, а також забезпечує потребу в досягненні певних цілей, результат від досягнення яких хочуть бачити усі зацікавлені сторони, мешканці громади. Стратегічне планування – це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність з місцевого розвитку у громадах була поступальною, сталою, опиралась на раціональне використання ресурсів та розвивала місцеві фактори конкурентних переваг (креатив) без зайвих втрат ресурсів і була максимально продуктивною. Розвинуті муніципалітети світу сьогодні не роблять жодної дії, якщо вона не відповідає стратегії і не є кроком до її реалізації. Спочатку стратегія, потім проекти і дії.

Очевидно, що без належного розуміння стратегічного планування жодна діяльність з місцевого розвитку не буде результативною. У цьому розділі пропонуються важливі аспекти стратегічного планування у тому, що стосується можливостей місцевого самоврядування, пріоритетів розвитку, способів та етапів розробки стратегії, покрокового алгоритму процесу.

4.1. СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

Часто виникає питання – чому одні територіальні громади, регіони, міста чи муніципалітети у складний час глобальних змін мають, здавалось би, природну здатність зосереджувати та мобілізувати ресурси для розвитку, пристосовуватись до змін та викликів, використовуючи їх як нові можливості, а в той самий час інші постійно скаржаться на проблеми та відсутність коштів і «пливуть за течією». Справа в тому, що успіх у місцевому розвитку не просто звалюється сам по собі, він потребує адекватних дій, відповідного планування, ефективної стратегії та наполегливої праці у досягнення цілей.

Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності із забезпечення розвитку громад. Без використання стратегічного підходу дії



представників влади ризикують бути частковими, неузгодженими і безрезультативними. Слово «стратегія» походить від давньогрецького «stratos» (мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою).

Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проєктів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Стратегічне планування передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів та цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

Популярність стратегічного планування у світі зумовлюється сучасними вимогами глобальної економіки, переходом країн-лідерів на систему управління, що відповідає вимогам «нової економіки» та потребам моделювання розвитку майбутнього в умовах постіндустріального суспільства. Вибір стратегії розвитку, яку б можна було проголосити публічно, сьогодні є важливою роботою чиновників різних рівнів та різних урядів, які займаються плануванням розвитку

ВИМОГИ ДО СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Сучасна стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- спрямовувати дії ОМС у потрібному напрямку;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректну послідовність дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегічне планування охоплює систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм та проєктів. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та пошук шляхів їх досягнення. Іноді вважають, що стратегічне планування – те саме, що і довгострокове планування. Але це не так, зміст цих категорій є різним.

ТАБЛИЦЯ 4.1

ПОРІВНЯННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО

Довгострокове планування	Стратегічне планування
<ul style="list-style-type: none"> • Майбутнє передбачуване шляхом перенесення тенденцій змін • Довгострокове планування визначає, «що треба зробити» • Планування здійснюється періодично • Плани готуються, виходячи з того, що поточні тенденції зберігаються • Планування відбувається від досягнутого на основі залучення місцевих наявних ресурсів • Планування деталізується на окремі щорічні оперативні плани • Враховується один варіант розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Майбутнє непередбачуване і залежить від конкурентних позицій • Стратегічне планування визначає «що можна зробити» • Планування є перманентним (постійно діючим процесом) • Плани готуються з врахуванням очікуваних змін • Планування враховує можливі варіанти розбудови конкурентоспроможних креативних місцевих ресурсів • Планування деталізується на окремі проєкти, тривалість яких визначається конкретними умовами • Готується кілька вірогідних сценаріїв на основі поточної оцінки стану розвитку громади та середовища



Варто уточнити співвідношення понять «стратегічне планування» та «стратегічне управління». СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій з розробки і реалізації стратегії. Це постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який носить назву СТРАТЕГІЯ.

***Стратегічне планування є частиною стратегічного управління, але стратегічне управління неможливе без СТРАТЕГІЇ.*

****Стратегія (стратегічний план) – це орієнтир для управління, це план дій, який охоплює комплекс цілей від загальних орієнтирів до конкретних дій (тобто від бачення, пріоритетних напрямків та стратегічних цілей до оперативних цілей та заходів (завдань, програм та проєктів)). Вона визначає: що саме буде зроблено, яким чином, протягом якого часу, за які кошти і хто буде це робити. Цінність стратегії полягає у тому, що вона забезпечує ясність думки й допомагає різним учасникам процесу планування місцевого розвитку досягати консенсусу.*

*****План дій – це упорядкований чітко структурований детальний опис стратегічних цілей, оперативних цілей та заходів (проєктів, програм чи завдань), які необхідно зробити, щоб досягти результатів. План дій враховує час виконання запланованих заходів, відповідальних осіб та опис очікуваних результатів.*

ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ:

Партнерство. Партнерство у процесі розробки планів є дуже важливим і необхідним для сталості, особливо у середовищі, яке постійно змінюється. Відповідним чином, до участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони – представники органів влади, громадських організацій, асоціацій, бізнес-спільнот, підприємці, активні представники громади тощо. У процесі розбудови стратегії має відбутись досягнення консенсусу між бізнесом, громадою та владою щодо майбутніх очікувань громади.

Співпричетність та колективна участь. Важливо заохотити посадовців, громадськість, всіх учасників та залучених сторін відчувати «співпричетність» до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади. Це сприяє розбудові партнерства та взаєморозуміння у громаді, повної підтримки та залучення до програм та проєктів. Всі учасники повинні відчувати свій вплив на процес місцевого розвитку.

Єдність стратегії і тактики. Стратегія повинна бути трансформована у поточні плани – плани дій та конкретні проєкти. Стратегічний план є комбінацією бачення, довгострокових стратегічних цілей та середньострокових оперативних цілей, заходів, програм та проєктів, які треба впроваджувати, щоб досягнути цілей стратегії.

Прозорість та загальнодоступність. Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, висвітлення їх у ЗМІ, широке обговорення результатів, доступність та можливість участі зацікавлених сторін.

Багатогранність. Стратегія розвитку територіальної громади має бути розроблена таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.

Пріоритетність. Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.

Результативність. Спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей.

Цілепокладання. Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.

Об'єктивність. Вибір стратегічних цілей будується на діагностиці внутрішніх та зовнішніх умов



території, стратегічному аналізі життєдіяльності громади.

Ефективність. Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.

Компетентність. Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком.

Спадкоємність. Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.

Альтернативність. Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.

Ситуаційність. Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Безперервність та гнучкість. Відбувається безперервний процес зворотного зв'язку між етапами процесу стратегічного планування через моніторинг та коригування. Підготовлений і затверджений стратегічний план піддається постійному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожен виконаний проект і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутнього стратегічного планування.

Парадокс двоїстості. З одного боку, стратегія є динамічним документом, що може і навіть мусить коригуватися, але, з іншого боку, її треба притримуватись та виконувати. Не можна змінювати у затвердженій стратегії пріоритетні напрямки розвитку, стратегічні цілі, але точно будуть змінюватися оперативні цілі, завдання програми чи проекти.

Відповідність бюджету. Стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.

Орієнтація на потреби й інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища для громади.

Ієрархія стратегічних планів. Всі стратегічні плани, які стосуються різних сфер діяльності (стратегія сталого розвитку, енергозбереження, залучення інвестицій, стратегія водопостачання тощо), та відповідні їм плани дій повинні бути викладені у ієрархію пріоритетів і мати певний рівень підпорядкування.

Цілісність та інтегрованість. Розробка стратегічного плану громади здійснюється із урахуванням пріоритетів розвитку держави та регіону. Принцип визначає дотримання регіональних та загальнодержавних інтересів, а також використання системного підходу до побудови планів вищого чи нижчого рівня.

ЯКІ ВИГОДИ ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ?

Стратегія:

- підвищує спроможність громади пристосуватися до майбутніх подій, врахувати ризики, знайти узгоджену відповідь на потреби розвитку та протидіяти економічним та соціальним кризам;
- допомагає втілити плани дій (цілі та завдання) місцевого розвитку громади;
- сприяє ототожненню та гармонізації цілей членів громади, бізнесу, місцевої влади і тим самим забезпечує ефект «синергії»;
- зменшує ризики непередбаченої спонтанної реакції на обставини, допомагає обминути перешкоди на шляху розвитку;
- сприяє виправленню помилок та упущень у процесі прийняття поточних рішень;
- допомагає раціонально використовувати обмежені ресурси;
- підвищує результативність контролю за планами дій;
- виконує роль декларації намірів та подає «сигнал інвесторам»;
- допомагає отримати конкурентні переваги за нові інвестиції, робочі місця, мешканців і гостей.



ЯКІ СКЛАДНОЩІ ВИНИКАЮТЬ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ?

- Стратегічне планування потребує сильного лідерства, бачення та мотивації для початку діяльності, а також розвинутих навичок організації командної роботи, комунікації та управління інформацією для руху вперед.
- Стратегічне планування накладає обмеження на часові рамки, бюджет, навички та спроможність розробити план.
- У процесі стратегічного планування складно узгодити та задовільнити різноманітні інтереси залучених сторін, визначити пріоритети.
- Ставиться вимога необхідності інтеграції цілей економічного планування з іншими цілями громади.
- Стратегічне планування передбачає наявність усвідомленого наміру запровадити зміни.
- Вимагається цілковита відданість справі на розбудову партнерства.

ОЗНАКИ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ:

- розроблена на основі партнерства та широкої колективної участі громади;
- залучає велику кількість зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства та має високий рівень громадського консенсусу;
- використовує потужний аналітичний інструментарій для дослідження;
- забезпечена чітким механізмом координації у процесі підготовки стратегії;
- розробляється з усвідомленням того, що якість однієї завершеної фази процесу стратегічного планування впливає на успішність наступної фази;
- опирається на місцевий потенціал та місцеві фактори конкурентних переваг;
- використовує місцеві активи (природний, фізичний, людський, соціальний, інноваційний тощо);
- орієнтована на зміни, особливо, в питаннях, які найбільшим чином впливають на місцевий економічний розвиток;
- трансформована у заходи, проекти чи програми, які мають (можуть мати) ресурсне забезпечення для реалізації, і які закріплені за відповідальними особами;
- закладає систему постійного моніторингу за процесом виконання та коригування стратегії.

ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ УСПІХ ГРОМАДІ ЗАВДЯКИ СТРАТЕГІЇ?

- Підійти відповідально до процесу розробки стратегічного плану.
- Ретельно визначити кадри, які відповідатимуть як за процес розробки, так і за процес реалізації та моніторингу.
- Демократично сформувати комітет стратегічного планування, залучаючи бізнес та активну громадськість.
- Створити умови для ефективної роботи учасників.
- Максимально використовувати наявний капітал громади для створення конкурентних переваг. Бути креативними та інноваційними.
- Постійно обговорювати з громадою розробку стратегії та сам стратегічний план.
- Керуватися у своїх діях «вектором», визначеним у стратегічному плані.
- Рішуче налаштуватися на реалізацію стратегічного плану і обов'язково моніторити процес виконання.
- Інтегрувати стратегічний план в діяльність бізнесу, влади, громади. Робити все для того, щоб стратегічний план став дороговказом у діяльності кожного відділу виконкому та житті громади.

4.2. МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У підходах до створення стратегії, як у кривому дзеркалі, відображається підхід місцевої влади до місцевої демократії. Створення стратегій розвитку громади можна оцінити як виняткову можливість до побудови відчуття громадянської відповідальності за місцеві справи. Почуття відповідальності може бути поширене далеко поза середовище місцевого самоврядування і має



шанси охопити коло місцевих лідерів з різних сегментів громадського життя. Хоча, може бути і так – «влада краще знає...». Такого висновку можна дійти, покладаючись на карикатурне розуміння принципів представницької демократії – «...якщо нас вже вибрали і нам довіряють, – кажуть деякі депутати, – то навіщо нам запрошувати громаду, яка вже передала нам повноваження вирішувати за них...». У зв'язку з цим можна виділити кілька методів (способів) розробки стратегій.

МЕТОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ГРОЗВИТКУ ГРОМАД

1. **Метод патерналізму.** Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом, пишеться в кабінетах без будь-яких контактів з громадою.

2. **Експертний метод.** Стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

3. **Експертно-консультативний.** Стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються по консультації (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

4. **Адміністративно-консультативний.** Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

5. **Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів.** Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесів та влади, яка працює над стратегією розвитку за допомогою залучених незалежних експертів.

Найефективнішим вважається сьогодні Метод «співучасті», що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Успішний сталий економічний розвиток потребує реального партнерства, а стратегічне планування надає системний інструмент для управління змінами та досягнення консенсусу в громаді щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього. Залучення сторонніх експертів до праці значно підсилює вагомість процесу розробки документу, скеровує дії учасників та надає їм впевненості у прийнятті правильних рішень.

З точки зору методики, стратегічне планування є складним інструментом впливу на економічне майбутнє. В процесі стратегічного планування переглядаються місцеві економічні умови, а також аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку ззовні. Далі розробляються конкретні заходи (програми, проекти чи завдання), які необхідно виконати. Разом з тим, зміни, які треба впровадити, мають впливати на усю місцеву економіку за допомогою конкретного набору вибраних заходів. Це є, власне, селективна складова процесу стратегічного планування. Оскільки наявні у громаді можливості та ресурси завжди обмежені, в процесі стратегічного планування мають постійно виявлятися та відбиратися проблеми, завдання та заходи, що є найбільш потрібними, надійними і здійсненними.

У процесі стратегічного планування вирізняють чотири етапи, які незалежно від вибраного методу розробки мають чітку послідовність (Рис. 4.1).

ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ



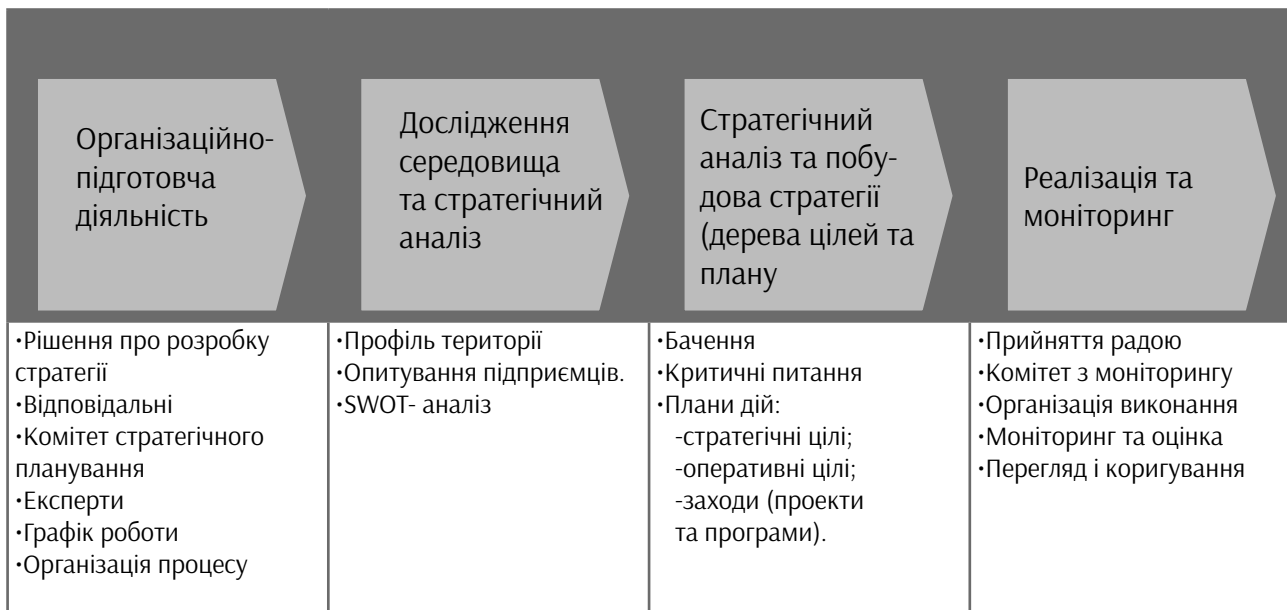


Рис. 4.1

Однак у процесі підготовки стратегії часто трапляється так, що в міру розвитку процесу планування після проходження кількох етапів є потреба повернутися назад до попередніх етапів. Тобто процес стратегічного планування передбачає виникнення «петель зворотного зв'язку» та проходження кількох ітерацій на шляху від дослідження середовища до прийняття рішень у зв'язку з появою нових аргументів, фактів, ідей чи ситуацій. Чим краще буде пройдено процес планування, тим дієвішим буде стратегічний план.

ЗМІСТ ТА НАПОВНЕННЯ ЕТАПІВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Перший етап – організаційно-підготовчий. Він починається із готовності влади та громади професійно працювати над підготовкою місцевої стратегії. На цьому етапі приймається рішення про необхідність створення такого документу, вибираються експерти (консультанти), залучається активна громада та формується комітет стратегічного планування (його ще називають експертний комітет), а також розробляється графік роботи та створюються всі умови для забезпечення організованого системного процесу.

Другий етап – дослідження середовища, пов'язаний з діагностикою стану розвитку території, виявленням проблем та можливостей у громаді. Він опирається на дані статистики та опитування. Важливим компонентом цього етапу є компетентність та інтелект залучених учасників стратегічного планування, професійність експертів (консультантів), тому що завдяки саме аналітичній роботі, з використанням об'єктивних та суб'єктивних даних, треба створити документи, які найкращим чином відображатимуть ситуацію в території, виявлять конкурентні переваги громади, розкриють потенціал та можливості зростання. Чим глибше і об'єктивніше проведено дослідження, чим краще виявлені проблеми та визначені слабкі сторони, тим реалістичнішим буде стратегічний план. Представлення результатів аналізу та спільне обговорення з громадою допомагає узагальнити зібрані проблеми, розкласти пріоритети та вибрати ті проблеми, на вирішення яких буде направлений стратегічний план. Цей етап є ключовим. Дослідження середовища переплітається з стратегічним аналізом (про це детальніше буде написано у наступному параграфі та розділі «Діагностика стану територіальної громади»). Результати напрацювання етапу є базою для роботи над стратегією.

Третій етап є, власне, самим процесом роботи над побудовою стратегічного плану – формуванням «дерева цілей» та напрацюванням планів дій (схематично «дерево цілей» представлено на рисунку 4.2). Цілі мають вибудовуватись у чіткій підпорядкованості: бачення – пріоритетний

напрямок – стратегічні цілі – оперативні цілі – заходи (проекти, програми чи завдання) і бути сформовані у план дій. На цьому етапі також варто застосовувати методи стратегічного аналізу, враховуючи виникнення «петель зворотного зв'язку» та необхідність повертатися до попередніх етапів планування. Оперативні цілі мусять бути представлені заходами у вигляді міні-проектів чи програм із розписаними завданнями, персоніфікацією виконавців, термінами виконання та бюджетом. На цьому етапі багато залежить від консенсусу влади та учасників розробки стратегії, можливостей створення публічно-приватних партнерств, спільного пошуку зовнішніх джерел фінансування для реалізації цілей стратегії у майбутньому.

Четвертий етап – це заключний етап у процесі розробки стратегії, але стартовий етап у процесі реалізації. Заключний етап включає: процедуру затвердження стратегічного плану та організацію роботи з моніторингу за його реалізацією. Після затвердження стратегічного плану необхідно організувати систему моніторингу та забезпечити щорічне звітування перед громадськістю. Для цього варто розробити індикатори, за якими буде проводитись моніторинг і вимірюватись успішність виконання заходів та досягнення цілей. Виявлені у процесі моніторингу відхилення можуть коригуватися. Найбільш придатними до коригування є оперативні цілі, заходи, проекти та програми, терміни їх виконання та обсяги і джерела фінансування, найменше – пріоритетні напрямки. Зміна пріоритетних напрямків тягне за собою зміну стратегічного плану.

СХЕМА ПОБУДОВИ «ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ»

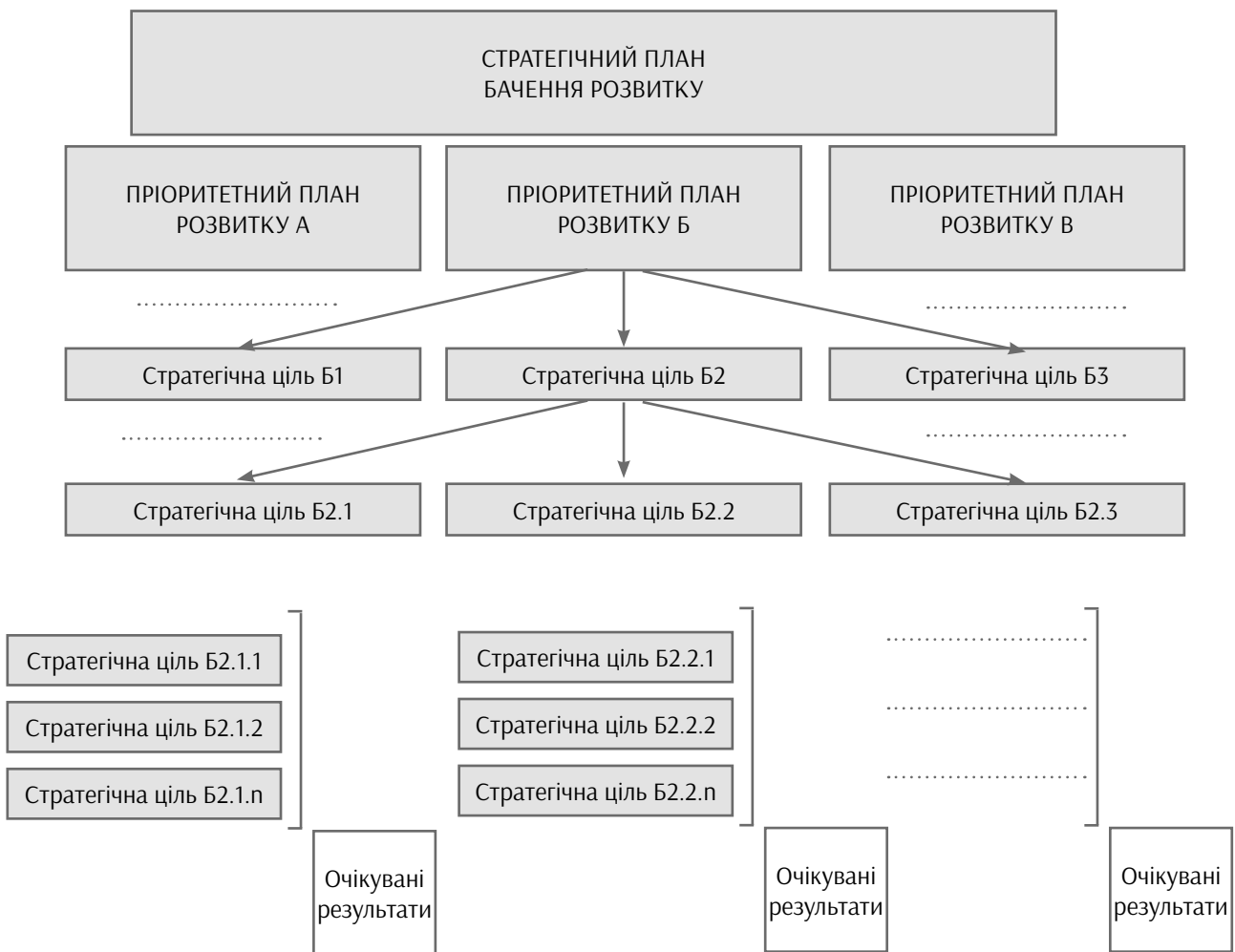


Рис. 4.2



ТИПОВА ФОРМА ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ ПЛАНУ ДІЙ

Пріоритетний напрямок А				
Стратегічна ціль 1:				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
Оперативна ціль 1.1.			
Оперативна ціль 1.2			
Оперативна ціль		
Стратегічна ціль 2:				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
...				
...				
Стратегічна ціль ...				
Оперативні цілі	Очікувані результати	Заходи (проекти, програми, завдання)	Відповідальні виконавці	Термін виконання
...				
...				

*Стратегічні плани можуть стосуватися громади (села, селища або міста), мікрорегіону (об'єднаної територіальної громади, декількох громад в межах області), регіону (області), макрорегіону (кількох територіальних одиниць в межах сусідніх областей). Успіх стратегічних планів в територіях, більших за територіальну громаду чи об'єднану територіальну громаду, залежить від успіху стратегії в кожній окремій громаді. Розвиток однієї громади спонукає до розвитку навколишніх громад, які проживають на одній території і мають спільний простір життєдіяльності. Розвиток території підсилюється, якщо громади зосереджують увагу на спільних питаннях, які необхідно вирішувати разом і об'єднуються. Концентруючи зусилля на спільних проектах та нових можливостях, вони створюють нові фактори конкурентних переваг і досягають при цьому економії ресурсів.

**Розробка стратегічних планів місцевого розвитку для областей чи різносекторальних регіонів має будуватись на кластерних підходах з виділенням саме тих сфер та галузей, спільне управління якими може забезпечити найбільшу віддачу. Стратегічні плани регіонів повинні мати внутрішні міжтериторіальні формальні (юридичні) і неформальні домовленості, і передавати їх своїм громадам в частині власних компетенцій та повноважень. Разом з тим, незважаючи на те, робиться стратегія для однієї територіальної одиниці чи кількох, для мікрорегіону, регіону чи макрорегіону, методологія процесу залишається практично незмінною і всі описані вище етапи зберігаються.

Успішність стратегії забезпечується ефективним і повноцінним використанням власних внутрішніх ресурсів, якими володіє територіальна громада і є її капіталом (активом). Для самоконтролю за удосконаленням цього капіталу та включенням його в процес стратегічного планування для забезпечення місцевого розвитку пропонуємо скористатися наступною класифікацією.

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ КАПІТАЛУ ГРОМАДИ

Природний капітал. Він включає кількість та якість землі, води, атмосферного повітря, біорізноманітність флори та фауни, дари природи, корисні копалини, мінеральні та водні ресурси. Також до нього відносять енергетичні ресурси, у тому числі з потенціалом відновлюваної енергії.

Фізичний капітал. Іноді його називають побудований або створений капітал. Він включає будинки, споруди, комунальну, транспортну, соціальну та бізнес-інфраструктуру (тверду), житлово-комунальне господарство, інженерні мережі, дороги, транспорт тощо.



Фінансовий капітал. Це бюджет ОМС, фінансові та реальні інвестиції від місцевого населення, бізнесу та зовнішніх суб'єктів, спонсорські, добродійні та грантові кошти міжнародної технічної допомоги, позики міжнародних фінансових організацій.

Людський капітал. Включає рівні освіти, стан здоров'я, конкретні професійні навички.

Соціальний капітал. Це наявність співпраці та партнерства, мереж та об'єднань, єдиних цінностей та корпоративної культури у громаді, довіри до влади та до інших соціальних груп. Він включає також рівність доступу до освіти, охорони здоров'я, комунальних послуг, можливості працевлаштування тощо. Він стосується категорії «вихованих» ресурсів.

Інноваційний капітал. Це нематеріальні знання, це також «вихований» ресурс, який має здатність творити креатив, ефективно використовувати природні, фізичні та людські ресурси, створюючи високу додану вартість і забезпечувати розвиток конкурентних переваг. Він може стосуватися приватного сектора, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Використання саме капіталу, особливо людського, соціального та інноваційного, за участю інтелекту місцевих людей та їх креативу – має сформулювати конкурентні переваги і забезпечити фокусування планувального процесу (розставити стратегічні акценти) на стратегічних пріоритетах та цілях, які найкращим чином можуть привести до успіху в місцевому розвитку.

КАПІТАЛ ГРОМАДИ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Наявність капіталу відрізняє громади одну від іншої і створює умови для формування особливих для кожної громади конкурентних переваг. Залежно від рівня розвиненості капіталу, розрізняють наступні види конкурентних переваг: природні, загальні, унікальні.

Природні переваги – пов'язані з природним капіталом громади, тобто факторами, які надані природою, а не зроблені людьми, але які можуть стати місцевим особливим ресурсом для розвитку. Вони є цінні, але ефективністю їх використання можна управляти по-різному.

Загальні переваги – це такі, що пов'язані з фізичним, фінансовим та частково з людським капіталом (соціально-економічними факторами), які є результатом діяльності людини, але й існують також у інших громадах, тих, що мають аналогічні природні фактори.

Унікальні переваги – це ті, що відрізняють громади від інших і не можуть бути легко скопійовані іншими. Це, власне, той креатив, який має громада, соціальний капітал, інноваційний капітал та інтелект людського капіталу, який дає змогу унікальним чином поєднати природний, фінансовий та людський капітал (природні та загальні переваги).

Визначення унікальних переваг або створення можливості для їх появи щодо компонентів економічного розвитку, соціального, захисту навколишнього середовища, інфраструктури тощо є сутністю стратегічного планування, яке забезпечує вибір стратегічних акцентів - фокусування на пріоритетних та першочергових планах дій.

Важливо бути надзвичайно критичними щодо унікальних переваг. У багатьох випадках деякі переваги громада розглядає як унікальні, хоча інші території також володіють аналогічними перевагами або легко можуть їх скопіювати. Наприклад, деякі місця природної чи історичної спадщини можуть бути справді унікальними, оскільки таких немає в іншому місці. Але факт їх існування – це ще не те, що робить їх громаду унікальною.

Стратегічне фокусування є інструментом стратегічного планування, який використовується для визначення та відбору конкурентних переваг. Через стратегічне фокусування визначаються ключові акценти стратегії – вибираючи перспективні конкурентні переваги, з одного боку, і найважливіші проблеми, з іншого.

При цьому, слід пам'ятати про виклики глобальної економіки. Сьогодні основним капіталом будь-якої громади є його громадяни, інституції та співпраця між ними. Цей чинник міг мати меншу вагу в минулому, але сьогодні є ключем до успішного майбутнього. Розв'язання деяких проблем не завжди вимагає великих коштів, якщо зацікавлені сторони, співпрацюючи одна з одною, базуючись на основі спільного розуміння ситуації та бачення напрямків її зміни, будуть



щось робити для процесу розвитку (детальніше це описано в розділі 2 «Інноваційні підходи в залученні громад до процесів планування місцевого розвитку»).

Правильний підхід до розробки стратегічного плану та забезпечення процесу його реалізації перетворить стратегію в інструмент, який допоможе раціонально використати обмежені ресурси, залучити місцевий капітал, підвищити конкурентоспроможність територіальної громади та сформувати умови для подальшого економічного зростання та добробуту населення.

4.3. АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Розробка стратегії потребує чіткого алгоритму. Послідовність етапів процесу розробки стратегії, яка була описана у попередньому параграфі, є класичною і універсальною. Однак, залежно від виду стратегії, мети її створення, особливостей громади та влади, зміст та наповнення етапів у різних ситуаціях буде дещо відмінним. Тому у процесі розробки стратегії дуже важливою є організація планувального процесу з покроковою деталізацією кожного етапу.

Для системного сприйняття і розуміння цілісності процесу, на прикладі розробки стратегічного плану економічного розвитку коротко опишемо покроковий алгоритм процесу організації. Схема алгоритму організації процесу планування викладена у 9 послідовних кроків і представлена схемою.

СХЕМА АЛГОРИТМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

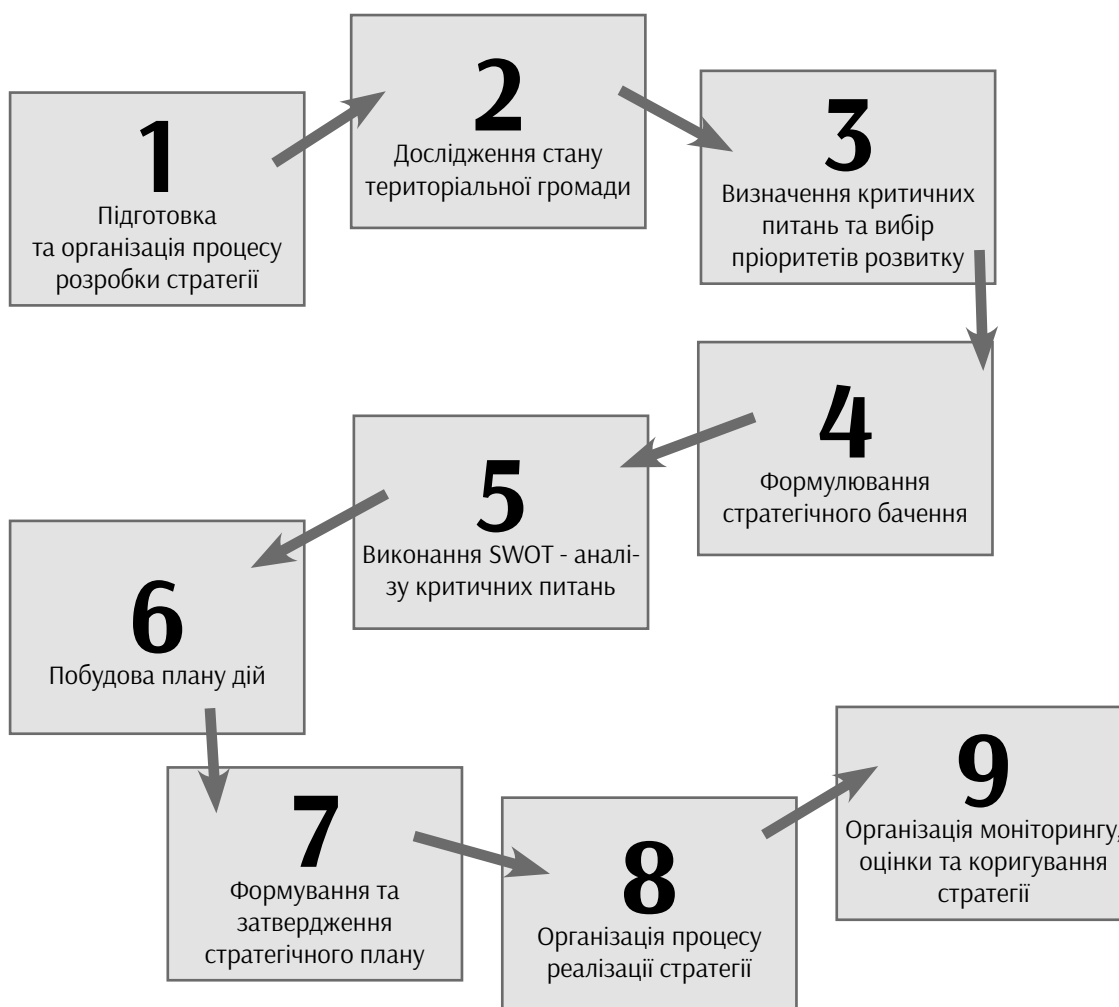


Рис. 4.3

КРОК 1. ПІДГОТОВКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Початок роботи над стратегією є дуже важливим кроком. Як каже давня мудрість «...як запряжеш, так і поїдеш». На етапі організації започаткування процесу розробки стратегічного плану закладається фундамент усієї майбутньої роботи. Якщо процес від самого початку організовано некваліфіковано, то створена стратегія не принесе результату, і навіть добре написаний документ може залишитися «гарною книжечкою», яка лежатиме на полиці фоліантом, який даруватимуть різним делегаціям як модну ознаку «сучасного менеджменту» у місті. Насправді, стратегія має бути своєрідним дороговказом, планом дій для усієї громади. Будь-яка управлінська дія чи акт мають «звіритися» зі стратегією на взаємну відповідність.

Для успішної підготовки та забезпечення виконання стратегічного плану необхідно почати справу, щонайменше, із здійснення трьох умов:

- по-перше, зробити так, щоб план став результатом праці практично всієї громади, яка буде зацікавлена в економічному розвитку в довгостроковій перспективі;
- по-друге, запросити кваліфікованого консультанта (або групу фахівців), який матиме довіру від громади і вміло вестиме фахову частину роботи (він повинен знатись на методології стратегії, розуміти питання місцевого розвитку, тенденції в Україні та світі, мати навички модераторства та досвід такої роботи);
- по-третє, слід продемонструвати лідерський підхід - міський голова має показати виборцям, що він насправді зацікавлений у плановому розвитку громади і у майбутньому вона розвиватиметься відповідно до напрямків і орієнтирів, визначених стратегією.

З цією метою створюється Комітет стратегічного планування (КСП), який під керівництвом місцевого лідера та за участю запрошеного консультанта поетапно працюватиме над стратегією.

СТВОРЕННЯ КОМІТЕТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (КСП)

Комітет стратегічного планування може очолити (і модерувати його засідання) заступник міського голови чи начальник департаменту економіки, однак практика потверджує, що процес буває більш успішним, коли голова територіальної громади запрошує на роль керівника Комітету добре відому в місті авторитетну особу, яка позитивно сприймається більшістю мешканців. Це забезпечує позитивне сприйняття громадою результатів спільної роботи комітету, започаткування правдивого партнерства, а також демонструє, що даний проект вмотивований не короткостроковими, кон'юнктурними чи політично мотивованими задумами міської влади, а бажанням системно розвивати місто за участю його мешканців.

Важливо!!! Від того, яких осіб буде запропоновано до роботи в Комітеті і як буде організована робота, залежатиме рівень врахування інтересів всіх секторів суспільства. Водночас досвід показує, що менші за складом групи працюють ефективніше. Тому Комітет має бути достатньо великим за кількістю, щоб забезпечити представництво усіх вагомих груп громади, але достатньо компактним, щоб можна було вести плідні дискусії та досягати консенсусу.

Серед членів Комітету можуть бути: міський голова, заступники, депутати, представники районної чи обласної адміністрації, менеджери підприємств, підприємці, банкіри, директори комунальних служб, керівники відділів виконкому, навчальних закладів, торгівельної палати, місцеві ріелтори та забудовники земельних ділянок, представники бізнес-асоціацій, громадських організацій, агентств економічного розвитку, центрів зайнятості, видавці газет, лідери громадських організацій, які реально продемонстрували свій внесок у розвиток громади тощо. Цей перелік не є повним, він подається як зразок, щоб показати, кого з ключових осіб необхідно залучати. Участь вищих посадових осіб виконавчої влади та менеджерів провідних компаній є суттєво важливою, оскільки існує прямий зв'язок між зростанням цих компаній та економічним ростом громади.

Незважаючи на те, що майбутня стратегія представляє сукупність багатьох громадських і при-



ватних інтересів, міська влада бере на себе відповідальність за виконання більшості його завдань (проектів). Фінансові ресурси, необхідні для виконання проектів, будуть розподілятися міською владою. Тому треба залучати до участі в Комітеті членів виборних органів, і, звичайно, не забути тих, хто представляє у раді опозицію.

Спеціалісти виконкому міської ради є також важливими учасниками процесу. Хоча їхні повноваження щодо прийняття рішень іноді обмежені їх функціональними обов'язками, вони надаватимуть комітету необхідні технічні дані та інформацію, їхня участь сприятиме своєчасному виконанню конкретних завдань майбутньої стратегії.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФУНКЦІЇ КОМІТЕТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Першочерговими функціями Комітету є: складання та затвердження графіку роботи засідань Комітету, поширення інформації про процес розробки стратегії, запрошення ЗМІ та інших потенційно зацікавлених осіб до участі у роботі на різних стадіях процесу, інформаційна допомога консультанту (або групі консультантів), визначення позицій впливових груп, розв'язання суперечок та конфліктів у такий спосіб, щоб стратегічний план представляв консенсус та спільне бачення громади, ознайомлення мешканців громади з процесом стратегічного планування, і, звісно, безпосередня участь кожного з членів на засіданнях комітету з обговорення стратегії на усіх етапах її розробки.

ОБОВ'ЯЗКИ ЗАЛУЧЕНОГО КОНСУЛЬТАНТА

Залучений до роботи консультант (група консультантів) зобов'язаний: провести ознайомчий семінар для членів комітету з питань методології стратегічного планування та послідовності роботи над стратегією, виконувати необхідні дослідження та аналітичну роботу, надавати фахову консультацію комітету в процесі роботи, виконувати необхідні дослідження та аналітичну роботу, супроводжувати весь процес стратегічного планування та спрямовувати його методично в «правильне русло», допомагати робити висновки та узагальнення, обґрунтовувати вибрані позиції чи сценарії, моделювати результати тих чи інших пропозицій, об'єднувати та групувати напрацювання комітету чи робочих груп, презентувати зведені результати роботи перед комітетом, допомагати знаходити консенсус у комітеті.

Рекомендований зміст 1-го засідання Комітету стратегічного планування:

- *інформаційний семінар з питань ознайомлення членів Комітету з методологією стратегічного планування та порядком розробки стратегії (виконується запрошеними консультантами),*
- *представлення та узгодження графіка засідань Комітету на період роботи над стратегією (графік бажано розробляти на весь період (5-6 місяців), всього повинно бути не менше 4 засідань),*
- *обговорення та узгодження всіх організаційних позицій щодо роботи над процесом розробки стратегії (наприклад, визначення організації та особи, яка буде проводити опитування, представлення та роздача анкет тощо).*

КРОК 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Перш ніж приступити до роботи над стратегією, необхідно провести детальне дослідження середовища та зробити аналіз ситуації, фактично, «рентгенівський знімок» місцевої економіки, містобудівних характеристик і параметрів, соціального і екологічного стану. Такий аналіз, хоча і є лише одним кроком із усього алгоритму, але за часом і важливістю займає більше половини всього процесу розробки стратегії. Точна і детальна «діагностика» стану розвитку території дає підстави для розробки реалістичної стратегії, виконання якої дозволяє говорити про високу ймовірність змінити ситуацію на краще. Саме глибоке і реальне розуміння ситуації в громаді, її причини, а також «тренди», за якими розвивається ситуація, є основою для початку розробки стратегії.

**Це нагадує ситуацію, коли лікар, перш ніж почати лікувати хворого, має чітко зрозуміти,*



чому клінічна картина хвороби є саме такою. Він має отримати відповіді на запитання: як розвивалось захворювання, які були симптоми, чи є супутні захворювання? Йому будуть потрібні результати клінічних досліджень, аналізів, томограм, «рентгенівських знімків» тощо. Лише на основі якісних та кількісних характеристик стану та після опрацювання даних комплексу всієї інформації фаховий лікар може поставити вірний діагноз та розробити стратегію лікування хвороби. Аналогічно, фахівці в галузі стратегічного планування ніколи не почнуть роботу над планом, якщо не мають вичерпної характеристики «наявного стану речей».

Для виконання дослідження спочатку треба зосередити увагу на двох завданнях, які варто виконувати практично одночасно.

1. Розробити профіль економічного стану розвитку територіальної одиниці (іноді його називають соціально-економічний паспорт).

2. Дати оцінку місцевого ділового клімату шляхом аналізу опитування думки бізнесу, що працює на території.

Для виконання першого завдання використовують статистичні дані міста, району, області і навіть України з метою визначення економічних характеристик і поточних тенденцій. Документ, як правило, готують запрошені консультанти на основі статистичних даних, що збираються відповідним відділом міськвиконкому (зазвичай, цей відділ лише акумулює та опрацьовує масиви статистичної та аналітичної інформації, яка надходить від різних виконавчих органів, комунальних підприємств, управління (відділу) статистики і т.п.). Для виконання другого завдання проводять опитування лідерів місцевого бізнесу – роботодавців.

Перший документ, ПРОФІЛЬ, містить комплексну об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки та конкурентної позиції міста чи регіону (населення, освіта і житло; ринок праці і безробіття; структура працевлаштування і рівні заробітків; структура місцевої економіки і головні роботодавці; інфраструктура і соціальна сфера; довкілля). Дані документу та зроблені висновки слугуватимуть відправним пунктом для членів комітету при обговоренні критичних питань і досягненні консенсусу у виборі напрямків розвитку громади. Часто кожний член комітету, який є жителем чи роботодавцем громади, має власну думку про економічну ситуацію у своєму місті та бачення її перспектив. Тому, для досягнення згоди щодо проблем, яким треба присвятити увагу в процесі стратегічного планування, індивідуальні уподобання членів комітету слід коригувати та приводити до спільного розуміння через обговорення результатів аналізу об'єктивних даних профілю (демографічних та економічних тенденцій, характеристик інфраструктури, довкілля та іншої релевантної інформації). ПРОФІЛЬ є також важливим ресурсом для прийняття рішень щодо розміщення інвестицій, тому що потенційні інвестори хочуть мати якомога більше аналітичної інформації про територію.

Другий документ, АНАЛІЗ ОПИТУВАННЯ думки бізнесу, є результатом проведеного анкетування серед роботодавців території з метою оцінки місцевого ділового клімату. Завдяки опитуванню безпосередніх «творців» економічного розвитку можна глибше зрозуміти сильні і слабкі сторони середовища, в якому працює бізнес, його проблеми, потреби, можливості, плани та очікування. Аналіз результатів опитування дає змогу краще пояснити величину та динаміку статистичних показників профілю і виявити потенціал розвитку території. Для виконання такого опитування треба врахувати, що:

- 1) опитувальник має бути анонімним і містити переважно закриті питання,
- 2) вибірка роботодавців для опитування повинна бути репрезентативною (за охопленням зайнятого населення) та диверсифікованою (за розмірами та сферами бізнесу),
- 3) опитування повинна проводити незалежна організація (асоціація, спілка) або хтось із членів комітету стратегічного планування.

Зміст та наповнення цих двох аналітичних документів має бути достатньо повним і професійним для того, щоб комітет мав змогу використовувати їх у подальшій роботі – міг визначитися з критичними питаннями та вибором пріоритетних напрямків розвитку. (Якщо члени комітету



хочуть більш класифіковано розкласти інформацію про місто або у випадках коли виникають проблеми з консолідованим узгодженням найважливіших критичних питань (вибором двох-трьох пріоритетів розвитку) – рекомендується на засіданні комітету провести SWOT-аналіз або аналіз А-В-С стосовно ситуації у громаді.)

***Детально підготовку ПРОФІЛЮ, АНАЛІЗУ опитування думки бізнесу, виконання SWOT-аналізу чи аналізу А-В-С, тобто всю систему діагностики стану територіальної громади, описано у розділі 3 «Діагностика стану територіальної громади як основа планування розвитку».*

КРОК 3. ВИЗНАЧЕННЯ КРИТИЧНИХ ПИТАНЬ ТА ВИБІР ПРІОРИТЕТІВ

У процесі стратегічного планування термін «критичні питання» стосується пріоритетних напрямків розвитку – дій (сфер), що стримують розвиток, і в яких треба сфокусувати зусилля на вирішення питань, щоб досягти сталого економічного майбутнього. На основі розгляду результатів дослідження середовища та проведення обговорень, комітет визначає критичні питання, які будуть у центрі уваги процесу стратегічного планування. Поки критичні питання не визначені, комітет розглядає усі без винятку питання місцевої економіки, соціального становища, стану екології.

Рекомендований зміст 2-го засідання Комітету стратегічного планування:

- *представлення та обговорення даних Профілю громади,*
- *представлення та обговорення результатів Аналізу опитування бізнесу,*
- *проведення SWOT-аналізу стану розвитку громади або аналізу А-В-С з метою отримання договірних інструментів для вибору критичних питань (при потребі),*
- *обговорення критичних питань та визначення пріоритетних напрямків розвитку (2-3 напрямки),*
- *напряцювання формулювань бачення розвитку громади.*

Кожна територіальна громада завжди має багато проблем, які вимагають вирішення. Деякі з них є особливими та притаманними лише конкретній громаді, але частина, як правило, є характерною для більшості міст регіону чи навіть більшості міст країни. Це слід враховувати. Ми також маємо розуміти, що, з огляду на обмеженість ресурсів, неможливо одночасно вирішити всі проблеми. Потрібно починати з найгостріших проблем, з тих, що найбільш негативно впливають на громаду і гальмують її розвиток. Визначення критичних питань (пріоритетних напрямків) надасть можливість зосередити увагу лише на проблемах, які є найважливіші, і, одночасно, найсуттєвіші для формування нового тренду розвитку, тобто на розв'язання яких буде спрямований власне стратегічний план.

Наприклад, вирішення критичного питання «Збільшення обсягів залучення прямих іноземних інвестицій» означає відповідне збільшення кількості робочих місць та доходів до місцевого бюджету, зменшення рівня безробіття, соціальної напруги, злочинності, покращення інфраструктури і благоустрою у певному мікрорайоні тощо.

На жаль, не існує найкращого способу визначення критичних питань – це процес прийняття рішення шляхом селекції, через вибір альтернатив. Він потребує багато часу, перегляду великого обсягу аналітичного матеріалу та детального обговорення, яке треба заохочувати, щоб урахувати інтереси різних груп громади, які представлені у комітеті. Разом з тим, досягнення консенсусу є дуже важливим. І тут велику роль відіграє залучений консультант (група консультантів), який модерує процес і допомагає розв'язати спірні питання завдяки отриманій інформації з проведених досліджень та досвіду вирішення подібної проблеми у інших містах. Аналіз ПРОФІЛЮ громади, результатів опитування бізнесу та проведеного SWOT-аналізу (чи аналізу А-В-С) будуть хорошими помічниками для вибору пріоритетних напрямків чи критичних питань стратегії розвитку.



Важливо!!! Кількість критичних питань має бути обмеженою. Чим вужчим є фокус «головного удару», тим легше формувати і потім виконувати завдання стратегічного плану. «Розпилення» організаційних, людських, фінансових та природних ресурсів ніколи не призводило до успіху чи позитивного результату.

Практичний досвід засвідчує, що варто зосередити увагу на двох чи, максимум, трьох критичних питаннях (пріоритетних напрямках).

*Звичайно, що потужнішу економіку має місто, що згуртованішою є його громада, то більше одночасно «головних напрямків удару» можна планувати. Тому вважається допустимим для міст-мільйонників обирати 4-5 пріоритетних напрямків стратегії розвитку для великих міст 3-4, для малих 2-3. Вирішення критичних питань (пріоритетних напрямків) має означати, що інші, менші, проблеми також згодом послідовно унормуються і розв'яжуться.

Приклади можливих пріоритетних напрямків розвитку:

залучення інвестицій в територію, розвиток малого і середнього бізнесу, розбудова інфраструктури для розвитку бізнесу, підвищення інноваційного потенціалу місцевої економіки, зростання конкурентоспроможності громади, розвиток туризму, покращення комунальної інфраструктури, покращення благоустрою міста, розвиток інформаційних технологій та електронного врядування, налагодження міжмуніципального співробітництва, удосконалення системи муніципального управління тощо.

**На практиці можна зустріти стратегічні плани, де в якості одного із пріоритетних напрямків розвитку вибрано питання «економічний розвиток». Це можливо лише у двох випадках: 1) коли стратегія стосується сталого або соціально економічного розвитку і в ній необхідно виокремлювати економічну складову, 2) коли стратегія стосується економічного розвитку, але проблемою у громаді є «організація процесу економічного розвитку» – налагодження співпраці з бізнесом, створення державно-приватного партнерства чи взагалі систематизація та налагодження роботи у цьому напрямку. У інших випадках виокремлення такого широкого напрямку недоцільно.

Важливо!!! Треба уникати вибору таких критичних питань, які виходять за межі компетенції територіальної одиниці, для якої розробляється стратегія. Критичні питання мають перебувати переважно «у зоні впливу громади (об'єднаної територіальної громади)», тобто повноважень та юрисдикції її ради і виконавчих органів і піддаватися розв'язанню із застосуванням тих людських, організаційних і фінансових ресурсів, до яких місцева влада та територіальна громада мають доступ і які може використовувати чи заохочувати до розвитку.

КРОК 4. ФОРМУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ

Стратегічне бачення («візія») – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як громада має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення описується коротким чітким текстом (не більше ніж на чверть сторінки) з визначенням того, якими будуть очікування громади в результаті реалізації стратегії. Воно дає відчуття мети для службовців, персоналу та обраних посадовців, громадськості та місцевих організацій. Бачення мотивує та скеровує діяльність. Стратегічне бачення має більш далекі горизонти, ніж сама стратегія і демонструє уявлення громади (чи кількох громад) про стан розвитку території на 15 – 20 років вперед. Воно є вступом до Стратегічного плану економічного розвитку і пояснює вихідну позицію, з якої члени КСП розпочинають створення плану.

Про розробку бачення написано багато книжок, але єдиної загальноприйнятої методики розробки стратегічного бачення не існує. Очевидно одне: «стратегічні обговорення» є основою формування бачення.



Один із можливих підходів створення бачення – розпочати з формулювання одного повного речення за кожним із пріоритетних напрямків чи стратегічних цілей. Таке речення далі перетворюється на стратегічну ціль для цього критичного питання і слугує вказівкою для розробки плану дій. Під час стратегічного обговорення ідей оцінюються різні точки зору, висловлюються та розглядаються різні інтереси, вивчаються та узгоджуються різні пріоритети. Звичайно, спільне бачення не буде відразу сформоване за круглим столом, але круглий стіл буде місцем досягнення остаточної згоди. Досягненню такої згоди передуватимуть тривалі дискусії між керівниками ОМС та персоналом, депутатами, громадськими організаціями та громадою.

Наприклад, якщо критичним питанням визначено «розвиток бізнесу», то елементом бачення може бути фраза «...створити середовище, яке дозволить місту (регіону) забезпечити швидке зростання бізнесу та збільшити можливості працевлаштування.....».

Наприклад, якщо критичним питанням визначено «якість життя», то елемент бачення може звучати наступним чином «...забезпечити комфортні умови праці, відпочинку та проживання для мешканців території...».

Для створення бачення часто використовують метод «мозкового штурму» серед членів комітету, також можна скористатися рейтингуванням експертних пропозицій, де кожен член комітету стає «експертом» і пропонує свій варіант бачення. Потім шляхом консенсусу з ряду напрацьованих речень «викристалізовується» найбільш прийнятний варіант редакції бачення.

Стратегічне бачення зазвичай не містить протиріч і є більше загальним, ніж конкретним. Але воно повинне бути особливим для кожного міста чи регіону (бути притаманним тільки йому) і, разом з тим, повинно враховувати рух розвитку в напрямку реалізації критичних питань.

Приклад бачення

Коломия – ворота Гуцульщини, душа Галичини, місто-писанка з давніми європейськими традиціями. Місто успішного ведення бізнесу та туризму із сприятливими можливостями для розвитку промислового потенціалу, привабливе для інвестора. Історичний, культурно-освітній центр західного регіону України зі збереженою архітектурною спадщиною. Найбезпечніше місто України, комфортне для життя, творчості та відпочинку, з високими екологічними стандартами.

Приклад бачення

Калуш – індустріальний лідер Прикарпаття. Місто з диверсифікованою економікою, кваліфікованими працездатними людьми, сприятливе для бізнесу та інвестицій, перспективне для молоді та затишне для всіх; місто, що забезпечує культурне середовище для своїх мешканців.

Стратегічне бачення – це перший відчутний результат роботи комітету стратегічного планування, воно мусить бути оприлюднене у місцевій газеті та розміщене на сайті, щоб сповістити громадян про прогрес процесу планування та його спрямованість.

Рекомендований зміст 3-го засідання Комітету стратегічного планування:

- удосконалення формулювання бачення розвитку громади,
- виконання SWOT-аналізу для кожного пріоритетного напрямку стратегії (критичного питання),
- напрацювання можливих варіантів стратегічних та оперативних цілей.



КРОК 5. SWOT - аналіз КРИТИЧНИХ ПИТАНЬ

Якщо на етапі загального дослідження стану громади без виконання SWOT-аналізу можна якось обійтися, то на етапі аналізу проблем кожного з критичних питань SWOT-аналіз є необхідним. На цьому етапі SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози стосовно критичних питань, що є хорошим інструментом для формування плану дій та побудови «дерева цілей».

Аналізуючи вплив зовнішніх чинників, треба відокремлювати місцеві проблеми від загальнодержавних чи глобальних. Такі проблеми, як високі процентні ставки, система оподаткування чи труднощі з отриманням кредитів на розширення бізнесу, – це загальнодержавні проблеми, тобто зовнішні чинники.

Також дуже важливо зосередити увагу на тих загрозах та можливостях зовнішнього оточення, які мають стосунок до критичних питань (пріоритетних напрямків). Багато зовнішніх чинників лишатимуться поза межами місцевого контролю. Тим не менше, їхній вплив на місцеву економіку є важливим для планування. Серед чинників, які варто розглядати: економічні сили, що діють на міжнародному, державному і регіональному рівнях, регуляторні та законодавчі зміни, соціально-політичні, демографічні та технологічні зміни.

Приклади впливу деяких зовнішніх чинників:

- *на інвестування в будівництво житла, інфраструктуру та технопарки впливатиме наявність капіталу та його вартість,*
- *глобалізація економіки впливає на розміщення і природу інвестицій та на потребу в конкретних кваліфікаціях та вміннях, які вимагаються від робочої сили,*
- *коливання народжуваності впливає на потреби шкільного будівництва, старіння населення та призводить до зміни попиту на послуги закладів охорони здоров'я,*
- *робототехніка, стільникові технології, Інтернет та швидкісні інформаційні канали змінюють структуру та спосіб ведення бізнесу,*
- *автоматизація призводить до зменшення потреби у некваліфікованих та низькокваліфікованих працівниках.*

Іноді зовнішній вплив може бути можливістю і загрозою одночасно.

Приклади неоднозначного впливу зовнішніх чинників

- *Девальвація національної валюти. Ця зовнішня обставина корисна для компаній, діяльність яких орієнтована на експорт. В цьому випадку продукція компаній стає більш конкурентоспроможною на іноземних ринках. З іншого боку, компанії-імпортери стикнуться з проблемою підвищення цін на закупівлі, тобто відчуватимуть загрозу.*
- *Будівництво нових супермаркетів. Ця обставина є можливістю для зниження цін на товари, зручнішого здійснення закупівель для населення, нові робочі місця та інвестиції. З іншого боку, власники маленьких крамниць опиняються під загрозою появи на ринку потужних конкурентів.*

Роль аналізу внутрішніх чинників є вирішальною у стратегічному плануванні, оскільки виконання планів дій має призвести до підсилення сильних сторін та виправлення слабких сторін у територіальній одиниці. Саме на виправлення слабких сторін повинні бути направлені оперативні цілі та проектні завдання стратегічного плану.

Приклад питань для обговорення сильних та слабких сторін пріоритетного напрямку «розвиток бізнесу»: чи відповідають регуляторні процедури потребам бізнес-сектору, чи має місто програму підтримки розвитку бізнесу, чи представлені бізнесмени у виконавчих органах міста, чи працює у місті фонд підтримки підприємництва, чи має місто програми навчання для бізнесу тощо ?



Приклад питань для обговорення сильних та слабких сторін пріоритетного напрямку «залучення інвестицій»: чи має місто вільні території та будівлі, придатні для інвестора, чи такі території мають належну інфраструктуру, чи має громада промислові зони, чи забезпечує місто супровід для інвестора, чи підготовлено містом інвестиційний паспорт громади тощо?

Приклад питань для обговорення сильних та слабких сторін пріоритетного напрямку «інфраструктура»: який у місті стан і яка потужність систем водоочищення та обробки каналізаційних стоків, у якому стані перебувають дороги, чи виробничі потужності місцевих комунальних підприємств достатні для задоволення потреб великих компаній тощо?

Аналіз внутрішніх факторів має подвійне призначення: визначити здатність громади територіальної одиниці реагувати на зовнішні події та визначити перелік внутрішніх сил і слабкостей, з якими громада буде мати справу під час впровадження заходів.

Сильні та слабкі сторони громади заслуговують на особливу увагу, тому що вони є основою для формування конкурентної позиції громади та створення плану дій – стратегування (побудови «дерева цілей»).

КРОК 6. ПОБУДОВА ПЛАНУ ДІЙ

Після виконання описаних п'яти кроків остаточно і повністю мають бути сформовані умови для побудови плану дій («дерева цілей»). Проведені дослідження та напрацьований матеріал допомагають для кожного із визначених пріоритетних напрямків сформулювати стратегічні цілі та оперативні, розробити проектні завдання.

Сформулюємо зміст кожного з трьох термінів, тому що неточне їх розуміння призводить до плутанини.

Стратегічні цілі – це формулювання того, що треба досягти по кожному критичному питанню. Вони впливають із стратегічного бачення та критичних питань і утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних оперативних цілей та завдань. Набір усіх стратегічних цілей плану дій має відповідати конкретному критичному питанню.

Оперативні цілі – це окремі проекти чи програми, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають терміни виконання.

Проектні завдання – конкретні заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Для виконання завдань призначаються конкретні відповідальні особи та визначаються терміни виконання.

Важливо!!! Кожне із критичних питань (пріоритетних напрямків) зазвичай має три або чотири стратегічні цілі. Кожна із стратегічних цілей має більше ніж одну оперативну ціль та більше ніж одне завдання.

Рекомендований зміст 4-го засідання Комітету стратегічного планування:

- побудова плану дій («дерева цілей») та узгодження стратегічних і оперативних цілей,
- напрацювання завдань та проектів для підготовки проектних листків.

Для того, щоб знайти рішення для кожного з критичних питань, комітет стратегічного планування має розділитися на робочі групи, кожна з яких спеціалізується на одному із пріоритетних напрямків (критичному питанні). Кожен член комітету має увійти до однієї з робочих груп і залучити додатково спеціалістів. Особу, яка має досвід та зацікавленість у специфічному критичному питанні, треба призначити головою робочої групи. Збільшення чисельності робочої групи



дає певні переваги: розширюється база інформації та знань, долучаються нові ресурси, які можуть бути корисними для виконання плану, збільшується ступінь довіри до процесу стратегічного планування. Всі члени групи повинні бути ознайомлені з профілем територіальної одиниці, результатами опитування думки бізнесу, сформульованим баченням, критичними питаннями та SWOT-аналізом.

Стратегічні цілі мають бути реалістичними та досяжними, специфічними, чіткими і стислими. Кожна стратегічна ціль повинна також визначати пріоритетний напрямок.

Наприклад, формулювання стратегічної цілі «диверсифікувати місцеву економіку» не дуже підходить для подальшої роботи. Проте цілі «перетворити місто на привабливе місце розташування постачальників автомобільних вузлів» та «збільшення робочих місць в офісах» є конкретними та вказують напрямок для визначення відповідних цілей.

Стратегічні цілі мають бути придатними до перетворення на оперативні цілі та проекти. Якщо це не відбудеться, буде важко вимірювати прогрес їх досягнення. Оперативна ціль – це ядро планів дій. Деякі з оперативних цілей можуть бути короткостроковими, інші – довгостроковими. Проте всі вони мають вкладатися в часові рамки від одного до трьох років і бути розтягнутими (виходячи із часових пріоритетів) на весь період дії стратегії. Людські, фінансові та інституційні ресурси мають бути наявними, доступними чи, принаймні, такими, що піддаються визначенню. Деякі з них можна знайти в самій громаді, виконати роботу в межах поточних витрат бюджету, інші можна отримати від органів державної влади вищого рівня, приватного сектору, створення державно-приватних партнерств, від міжнародних донорів, міжнародної технічної допомоги чи в результаті комбінації різних складових.

Наприклад, якщо мова йде про стратегічну ціль «перетворити місто на привабливе місце розташування постачальників автомобільних вузлів», то однією з оперативних цілей для її реалізації може бути: «відділ економічного розвитку спільно з торгово-промисловою палатою розробляє та впроваджує програму цільового маркетингу, направлену на приваблення найбільших виробників автомобільних вузлів». Іншою оперативною ціллю може бути «професійно технічні заклади мають розробити програму та відкрити спеціальність з комплексного навчання у сфері виробництва автомобільних вузлів».

Оперативні цілі варто розташовувати в порядку пріоритетності. Щоб визначити ступінь реалістичності виконання кожної оперативної цілі, треба проаналізувати кожну з них за параметрами: вартість, потреба у персоналі, наявність структур, які відповідатимуть за виконання, терміни виконання, вплив отриманих результатів, правові чинники. Це допоможе вилучити зі списку оперативні цілі, виконати які є неможливо протягом стратегічного періоду.

Для кожної оперативної цілі розробляються проектні завдання, їх має бути стільки, скільки необхідно виконати дій для досягнення результату. Саме на цій стадії важливого значення набирають практичні питання.

Повертаючись до попереднього прикладу, одним із проектних завдань оперативної цілі з розробки та впровадження програми маркетингу автомобільних вузлів може бути «впровадження торгово-промисловою палатою маркетингової програми, яка включає розробку брошури про розвиток галузі та розсилку її поштою потенційно зацікавленим організаціям».

Приклад фрагменту наповнення плану дій пріоритетного напрямку

А. Розвиток інформаційної системи для покращення бізнес-середовища

Стратегічна ціль А.1. Покращення доступу до інформації про вільні ресурси (об'єкти) для бізнесу (земля, споруди, приміщення, комунікації тощо)

оперативні цілі:

- провести інвентаризацію нерухомого майна, яке є в комунальній та державній власності і сформувати базу даних його використання (відповідає міська рада);*



- розробити єдиний реєстр нерухомого майна, який матиме відповідну структуру і буде легко поновлюватися (відповідає міська рада);
- створити відповідні розділи на сайті міської ради, де розмістити, періодично поновлюючи, інформацію про вільні ресурси (об'єкти) для бізнесу і процедури їх отримання (відповідає міська рада);
- підвищити рівень доступу до інформації про вільні ресурси для бізнесу, якою володіє (може володіти) міська влада і залучити для цього бізнес-центр (відповідає міська рада);
- створити комплексну систему поширення інформації про можливі ресурси для бізнесу (відповідає міська рада та бізнес-центр);
- переорієнтувати діяльність підрозділів міської ради, що відповідають за економічний розвиток, на покращення створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу і забезпечення бізнесу необхідною інформацією в рамках компетенції міської ради (відповідає міська рада)

Стратегічна ціль А.2. Створення інформаційної бази про бізнес-можливості та потреби місцевого ринку

операційні цілі:

- забезпечити регулярне видання бізнес-довідників (відповідає бізнес-центр)
- організувати створення системи збору та постійного оновлення первинної інформації маркетингового характеру (рівень цін, споживання, торговий баланс, структурне безробіття тощо) (відповідає міська рада та бізнес-центр);
- сконцентрувати та розмістити на відповідних розділах сайту міської ради інформацію про бізнес-можливості та потреби місцевого ринку (відповідає міська рада);
- створити систему взаємодії (круглі столи, громадські слухання з питань, що цікавлять бізнес, неформальні зустрічі, бізнес клуби, захист інтересів бізнесу, наявність бізнес-інформації, можливість налагодження бізнес-мережі та мережевої реклами тощо) між місцевим бізнесом та бізнес-центром (відповідає бізнес-центр);
- розробити програму формування та проведення політики співпраці малого і середнього бізнесу з бугівельним кластером (відповідає міська рада).

Фрагмент «дерева цілей» типового плану дій

Стратегічна ціль 1. Перетворити місто на привабливе місце розташування «постачальників автомобільних вузлів»

операційні цілі:

1) відділ економічного розвитку спільно з Торгово-промисловою палатою розробляє та впроваджує програму цільового маркетингу, направлену на приваблення найбільших виробників автомобільних вузлів

проектні заходи:

a) розробити брошуру про розвиток галузі та розіслати її поштою потенційно зацікавленим організаціям

b)

2) професійно-технічні заклади мають відкрити спеціальність з комплексного навчання у сфері виробництва автомобільних вузлів

проектні заходи:

c) розробити навчальні програми відповідно до нової спеціальності

d)



Фрагмент стратегічного плану економічного розвитку міста Коломия та приклад розробки проектних завдань плану дій представлені в додатках до розділу 4.3.

КРОК 7. ФОРМУВАННЯ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Стратегічний план – це документ, яким має керуватися громада (громади) міста (субрегіону чи регіону) для власного розвитку.

Типовий стратегічний план повинен базуватися на документах всіх попередніх етапів і має включати: хронологію процесу розробки стратегії, бачення, результати SWOT-аналізу, стратегічні та оперативні цілі і завдання кожного, тобто плани дій, визначені пріоритети, план реалізації стратегії та моніторингу, а також додатки (профіль територіальної одиниці, аналіз опитування думки бізнесу, також можуть бути результати опитування влади, громади, проектні завдання на реалізацію кожної оперативної цілі, список членів комітету стратегічного планування).

Рекомендований зміст 5-го засідання Комітету стратегічного планування:

- *представлення повної версії стратегічного плану;*
- *підготовка рекомендацій щодо затвердження стратегічного плану Радою;*
- *підготовка рекомендацій щодо створення моніторингового комітету*

Перед затвердженням стратегічного плану його треба оприлюднити – опублікувати в місцевій пресі та презентувати на громадських слуханнях, які скликаються за ініціативи комітету та влади для обговорення плану.

Стратегічний план має бути затверджений Радою, і влада має взяти на себе зобов'язання його виконувати.

КРОК 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Ключовою позицією реалізації стратегії є організація процесу. Організації та структури, які брали участь у розробці плану дій, тепер його реалізовуватимуть, а влада візьме на себе відповідальність за координацію та підтримку. Для цього проекти і заходи плану мають бути чітко розподілені між виконавцями та відповідальними, а наголос зроблений на тому, яким чином ефективно розподілити обмежені ресурси.

Якщо стратегічне планування відбувалося згідно з вищенаведеними рекомендаціями, то до початку реалізації має вже існувати консенсус щодо стратегії, а також сформоване ефективне партнерство бізнесу, влади та лідерів громади включно із зобов'язаннями виконати завдання стратегічного плану. Процес підготовки стратегії за участю громади допомагає визначити лідерів, які можуть взяти на себе відповідальність за виконання тих чи інших завдань.

КРОК 9. ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ, ОЦІНКИ ТА КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

Виконання стратегічного плану потребує постійного моніторингу. Ефективна система моніторингу має складатися з постійного відстеження досягнутих результатів та їхнього порівняння з запланованими завданнями. Функцію моніторингу має взяти на себе новостворений моніторинговий комітет з управління виконанням плану. До складу комітету мають ввійти до десятка осіб, які приймали активну участь у розробці стратегії. У складі цього комітету мають бути представлені як офіційні посадовці, так і приватні особи.

У процесі моніторингу треба відстежувати наступне: прогрес у реалізації кожного проектного завдання, фактичні витрати часу і фінансових ресурсів, зміни у відповідних структурах та організаціях, які можуть вплинути на спроможність виконувати доручені заходи, зміни у зовнішньому середовищі, які можуть викликати необхідність змін у плані, оцінку результатів після реалізації оперативних та стратегічних цілей.



Існують два питання, які треба ставити в процесі моніторингу:

- Чи сприяє реалізація тієї чи іншої оперативної цілі досягненню стратегічних цілей та вирішенню критичного питання?
- Чи зберігається актуальність (на кожен момент часу) оперативних цілей та проектних завдань затвердженої стратегії?

Дуже часто важко буває виміряти, наскільки успішною була реалізація того чи іншого завдання. Не завжди можна оцінити, чи виконання певного завдання впливає на кінцевий очікуваний результат. Тому доцільно розробити індикатори, за якими буде вимірюватися успішність виконання кожного завдання. Індикатори виконання проектних завдань мають бути узгоджені з індикаторами всіх цілей вищого порядку (стратегічними та оперативними цілями, критичними питаннями та баченням).

Робота моніторингового комітету має бути безперервним процесом аналізу, перегляду і коригування оперативних цілей та проектних завдань стратегії.

Важливо!!! Бачення та критичні питання корегуванню не підлягають, стратегічні цілі можна змінювати у виключно необхідних ситуаціях, оперативні цілі та особливо проектні завдання доводиться міняти часто у зв'язку з елементарними змінами у середовищі задля виконання стратегічних цілей.

У випадку, коли виникають радикальні зміни у середовищі, наприклад, припинило працювати велике підприємство, втрачено важливу інфраструктуру або на території з'явився новий великий роботодавець, моніторинговий комітет управління реалізацією може знову скликати комітет стратегічного планування для коригування стратегічних цілей.

Реалізація стратегічного плану розвитку може тривати п'ять-сім років. Система моніторингу має бути побудована таким чином, щоб комітет управління реалізацією мав змогу проводити аналіз змін та вчасно звітувати про це міській чи регіональній владі.

Якщо виникне потреба внести до плану значні зміни, весь процес стратегічного планування починають заново, тобто з дослідження середовища. Проте це обов'язково забере стільки ж часу, скільки попередня розробка стратегії. Все буде залежати від складності проблеми, масштабу змін та ступеня впливу на розвиток територіальної одиниці, про яку йдеться.

Послідовність процесу розробки стратегічного плану є своєрідним «рецептом успіху». Звичайно, формальне дотримання всіх рекомендацій ще нічого не гарантує громаді, але створює необхідні умови підготовки такого стратегічного плану, який має шанс стати ефективним інструментом розвитку територіальної громади та досягнення певної мети.

Отже, для того, щоб стратегічний план став дієвим інструментом змін в розвитку території, він повинен, по-перше, якісно пройти процедуру його підготовки згідно з етапами та визначеними алгоритмами, по-друге, бути інтегрованим в діяльність всіх організаційних структур влади, громадських організацій та місцевого бізнесу; по-третє, повинен опиратись на: 1) ґрунтовний аналіз дослідження стану розвитку територіальної одиниці та аналіз наявного потенціалу розвитку громади, 2) чітку систему організації процесу розробки стратегії та налагоджений алгоритм дій об'єднання зусиль учасників розвитку в територіальній одиниці, 3) всі наявні в громаді види капіталу (ресурси) для формування конкурентних переваг і планування креативних рішень, які можуть принести успіх у місцевому розвитку.



**ВІЗУАЛІЗАЦІЯ МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ
СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**



Рис. 4.4



РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

*«За баченням повинні йти справи.
Недостатньо стояти і дивитися на сходи – ними потрібно рухатися вперед»
Венс Хавнер*

*«Для того, щоб залишатись на місці, треба весь час бігти.
Але якщо ти хочеш бути попереду, то мусиш бігти швидше всіх...»
Льюїс Керролл, «Аліса в Задзеркаллі»*

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ.

Для досягнення змін та забезпечення розвитку громади недостатньо створити стратегію, узгодити та пріоритезувати цілі, і навіть недостатньо визначити способи та шляхи їх досягнення. Планування, звичайно, є чудовим інструментом досягнення мети, але саме по собі, у відриві від усієї системи управління, воно нічого не варте. Потрібно організувати процес, щоб крок за кроком, проект за проектом забезпечувати поступальний рух змін, потрібно подбати про ресурсне забезпечення, виконання планів (проектів та програм) і, звичайно, забезпечити контроль процесу (моніторинг та оцінювання).

Моніторинг та оцінювання є важливою складовою планувального етапу. Він потрібен як для стратегічного планування, так і для поточних планів. Будь-які дії потребують моніторингу та оцінки, щоб знати, як діяти далі, що потрібно змінити, а що залишати без змін.

Ще на етапі планування слід добре розуміти, хто і яким чином виконуватиме моніторинг за виконанням плану дій стратегії, оцінку результативності та ефективності цих дій, стежитиме за потребою перегляду цілей та їх коригуванням. Якщо мова йде про стратегічне планування, то слід наголосити зразу: коригуванню легко можуть підлягати плани дій – заходи, проекти, програми чи завдання, дещо складніше – плани оперативних цілей, і зовсім небажано змінювати стратегічні цілі та напрямки розвитку.

5.1. ЗМІСТ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Поняття «моніторинг» походить від англійського слова «monitoring» і є комплексом різноманітних (організаційних, наукових, технічних, технологічних та інших) засобів, які забезпечують системний контроль за об'єктом моніторингу для виявлення змін та тенденцій. Моніторинг, по суті, є низкою однотипних замірів з певною періодичністю та з подальшою оцінкою отриманих результатів для виявлення досягнень, певних закономірностей та тенденцій змін, правильності планів та дій. Тому за моніторингом іде оцінка.

Важливо!!! Оцінка процесу неможлива без моніторингу. Моніторинг не має сенсу без оцінки. Оцінка базується на індикаторах – встановлених показниках та визначених даних.

Порівняння основних характеристик відмінності моніторингу від оцінки наведено в таблиці 5.1.

ТАБЛИЦЯ 5.1

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Характеристики	Моніторинг	Оцінка
Основне завдання	Вчасне виявлення відхилень у реалізації стратегії для оперативного коригування і усунення проблем	Проведення аналізу доцільності, економічної ефективності, результативності програм і видів діяльності
Час проведення	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії



Проблемне поле	Описує проблеми реалізації стратегії	Пояснює причини виникнення проблем реалізації стратегії і вказує шляхи їх розв'язання
Змістове наповнення	Фактичні результати діяльності порівнюються із запланованими	Аналізуються причини недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Одержана інформація використовується для подальшого аналізу та для прийняття рішення	Одержана інформація використовується для удосконалення процесу реалізації стратегії, для коригування планів

Моніторинг – це постійний процес збору даних про хід реалізації і показники виконання стратегії. Дані, отримані в результаті моніторингу, можуть використовуватись для оцінки ефективності програм у рамках стратегії. Оцінка – це точкові дії на певних етапах чи в кінці моніторингу, які змушують зупинитися, зіставити і проаналізувати накопичені дані та отримані індикатори з очікуваними результатами. Разом з тим, оцінка не є одноразовим заходом, вона може відбуватись наприкінці, після завершення повного циклу робіт (проекту, плану чи навіть стратегії), а може відбуватися в процесі – періодично, згідно зі встановленим графіком чи спонтанно, виходячи із ситуації.

Моніторинг та оцінка в стратегічному плануванні представляють собою систему ефективного зворотного зв'язку і відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні процесом досягнення цілей та виконання планів розвитку. Моніторинг та оцінка дозволяють відстежувати та своєчасно коригувати відхилення у ході виконання завдань.

Моніторинг та оцінка – це важливий і обов'язковий етап у процесі реалізації проектів та стратегії. Моніторинг та оцінка включають збір, обробку і аналіз даних та інформації, що здійснюються з метою аналізу досягнень і прогресу в реалізації плану дій, проектів та програм (стратегії), а також для визначення ризиків і проблем у процесі реалізації планів, виявлення необхідності їх коригування.

У Законі України «Про засади державної регіональної політики» наступним чином формулюється визначення моніторингу стратегії.

«моніторинг та оцінка - періодичне відстеження відповідних індикаторів на основі офіційних статистичних даних та інформації центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та проведення на підставі даних моніторингу оцінки результативності виконання індикаторів шляхом порівняння отриманих результатів з їх цільовими значеннями»

Якою б не була сфера застосування моніторингу, головний його сенс полягає у виконанні взаємопов'язаних функцій – спостереження, відстеження та попередження. Спостереження та відстеження проводяться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату та попередження виникнення небажаних наслідків. Моніторинг начебто відповідає на запитання: Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників чи індикаторів)?

ВИДИ МОНІТОРИНГУ:

1. Моніторинг ситуації. Такого виду моніторинг стосується оцінки визнання конкретного факту змін чи відсутності змін щодо умов та стану справ у територіальній громаді (загальні тенденції соціально-економічного розвитку, залучення інвестицій, розвитку бізнесу, поведження з твердими побутовими відходами, політичний клімат тощо).

2. Моніторинг процесу. Такого виду моніторинг стосується тривалого часу і покликаний оцінити прогрес в реалізації стратегії, успішність впровадження планів дій (програм та проектів), досягнення короткострокових та середньострокових результатів, виявити потреби необхідних коригувань чи змін у діях та планах.



СПОСОБИ ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ:

1. **Внутрішній моніторинг.** Це моніторинг, який здійснюють члени робочої групи чи комітету зі стратегічного планування, економічний підрозділ виконавчого органу місцевого самоврядування та ін. Перевагами такого моніторингу є те, що виконавці добре володіють ситуацією, можуть швидко знайти необхідну інформацію та дати їй оцінку. До недоліків відносять можливу упередженість та бажання показати кращі і вигідніші показники, що призводить до спотворення ситуації, а також недостатнє володіння методиками моніторингу.

2. **Зовнішній моніторинг.** Це моніторинг, який здійснюють зовнішні експерти і яких можна розділити на незалежних і тих, які представляють вищі органи, що уповноважені проводити моніторинг. Недолік такого моніторингу полягає в обмеженому розумінні специфіки й особливостей внутрішньої ситуації. Перевага – висока професійність виконавців, незацікавленість у викривленні об'єктивних даних, бажання допомогти в розв'язанні проблем.

3. **Змішаний моніторинг.** Це моніторинг, який здійснюється із залученням як зовнішніх, так і внутрішніх експертів і є, можливо, найефективнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професійним застосуванням методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох важливих аспектів та прихованих моментів, що підвищить результативність стратегії.

Для того, щоб моніторинг виявився успішним, при його запровадженні необхідно дотримуватись певних вимог.

ВИМОГИ ДО ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ:

- об'єктивність та прозорість;
- постійність та системність процесу (система повинна забезпечити постійний збір та аналіз інформації упродовж всього періоду реалізації стратегії згідно з планом моніторингу);
- широка поінформованість громади, особливо цільової аудиторії та всіх зацікавлених сторін про хід процесу моніторингу та оцінку його результату;
- контроль за процесом своєчасного впровадження планів дій (заходів, програм, проектів) та своєчасна сигналізація про проблеми, що стоять на перешкоді чи обумовлюють необхідність коригування планів;
- зібрана інформація у процесі моніторингу повинна бути корисною для використання і надавати можливість вчитися на успіхах і помилках, а також ухвалювати своєчасні рішення;
- моніторинг повинен бути таким, щоб допомагати визначати індикатори для різного рівня цілей, проміжні та кінцеві результати.

ВИДИ ОЦІНКИ МОНІТОРИНГУ

1. **Проміжна оцінка моніторингу.** Виконується в ході виконання стратегії для визначення прогресу у досягненні поставлених цілей (очікуваних результатів) стратегії та виявлення чинників, які сприяють чи заважають її успішному виконанню. Результати проміжного оцінювання є основою для внесення змін до змісту, процесу та механізмів реалізації планів розвитку громади.

2. **Підсумкова оцінка моніторингу.** Виконується після реалізації стратегії чи окремих планів, що стосуються етапів стратегії з метою визначення кінцевих результатів та досягнення планів та цілей.

У процесі оцінки моніторингу досліджуються питання досягнення цілей, впливів та наслідків, виявлення нових можливих альтернативних варіантів вирішення завдань (досягнення таких самих результатів з меншими витратами; отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами; досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат).

ЗАВДАННЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНІВ:

- визначити рівень успішності просування процесу реалізації планів стратегії розвитку громад;
- встановити проблеми на ранніх стадіях реалізації стратегії та оперативно відреагувати на відхилення від запланованих планів дій;



- визначити, наскільки успішно вдається досягти заздалегідь намічених цілей в ході реалізації стратегії, особливо стосовно доцільності продовження тих чи інших заходів (програм та проєктів), передбачених у плані дій стратегії;
- провести коригування планів дій стратегії – заходів, програм чи проєктів;
- перевірити ефективність нових ідей при реалізації проєктів у рамках стратегії;
- визначити найкращий варіант оперативної програми чи проєкту в рамках стратегії для подальшого використання її в якості робочої програми (проєкту);
- довести необхідність подальшого фінансування проєкту в рамках планів стратегії розвитку громади.

Отже, головна мета моніторингу та оцінки стратегічних планів розвитку громад – найкращим чином (отримати найкращі результати з меншими затратами) забезпечити досягнення цілей стратегії, шляхом оцінки поступу в реалізації планів дій – заходів, завдань, програм чи проєктів та оперативних цілей, їх коригування (при потребі) та виконання.

5.2. СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Будь-який моніторинг та оцінка неможливі без використання певних показників-індикаторів. Індикатори моніторингу – це дані чи показники, за допомогою яких здійснюється оцінка щодо виконання окремих завдань стратегії та досягнення очікуваних результатів. Індикатори описують результати проєкту в операційно вимірюваних величинах, таких як кількість, якість, час, місце тощо. Індикатори можуть бути ідентичні даним та показникам, які фіксуються статистикою, а можуть бути відмінними від них.

Індикатори – це дані чи показники, за допомогою яких визначається прогрес у реалізації планів, виконанні завдань плану та досягнення очікуваних результатів.

Для потреб моніторингу застосовують різні типи індикаторів. Універсального підходу до вибору індикаторів не існує. Кожна ситуація вимагає індивідуального підходу. Однак є загальні правила, які варто враховувати тим, хто розробляє плани і тому потребує налагодження системи моніторингу та оцінки їх виконання.

ПРАВИЛА ВСТАНОВЛЕННЯ ІНДИКАТОРІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Індикатори повинні:

- бути однозначними та вимірюваними (кг, дні, шт., відсотки, мешканці, грн й таке інше);
- відповідати вимогам регулярності відстежування;
- враховувати періодичність та циклічність явища, яке моніториться;
- бути доступними та раціональними в процесі збору (затрати коштів і часу на збір індикаторів повинні бути реалістичні);
- бути доречними та адекватними, ідентифікувати цілі та дії, які відслідковуються;
- бути чутливими до змін, котрі необхідно виміряти та не повинні піддаватися впливу сторонніх факторів;
- бути контрольованими – повинні підлягати незалежній перевірці.

**Примітка. Приклади помилкових індикаторів:*

- *Невимірюваний індикатор: покращення якості обслуговування пасажирів (Як виміряти?)*
- *Нечіткий індикатор: підвищення рівня економічного зростання на 5% (економічний ріст – це не показник, він вимірюється групою показників: ВВП, продуктивність праці, годона вартість тощо)*
- *Неоднозначний індикатор, який піддається впливу інших факторів: зростання рівня середньої зарплати в місті на 10% (заробітна плата може підвищитись через інфляцію).*



ТРИ ВИДИ КЛАСИФІКАЦІЇ ІНДИКАТОРІВ:

1. КІЛЬКІСНІ ТА ЯКІСНІ ІНДИКАТОРИ

Кількісні індикатори – це показники, що мають кількісний вираз. базуються на даних статистики і позначаються такими формулюваннями, як число, вартість, відсоток тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: кількість малих підприємств, площу житла на одного мешканця в місті, середню заробітну плату тощо.

Якісні індикатори – показники, що не мають кількісного виразу, базуються на даних судження, сприйняття, відношення і позначаються такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреби, якісними індикаторами можна описати, наприклад: ставлення споживачів до послуги, які надає ОМС, рівень задоволення цільовою групою рішенням, що прийняла міська рада, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо. Якщо очікуваним результатом є збільшення довіри людей до влади, можна також вказати, як часто люди звертаються до неї, яким чином і з якими питаннями.

2. ПРЯМІ І НЕПРЯМІ ІНДИКАТОРИ

Прямі індикатори застосовуються у випадках, коли сам суб'єкт може помітити зміни в об'єкті спостереження. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та зручніший для безпосереднього застосування (наприклад, кількість створених робочих місць в результаті реалізації програми надання пільгових кредитів для малих бізнесів).

Непрямі індикатори застосовуються у випадках, коли зміни в об'єкті спостереження не можуть бути зафіксованими і вимірними безпосередньо, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо. Такі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них у випадках, коли:

- показник може бути вимірний лише опосередковано;
- вартість вимірювання показника невиправдано висока;
- показник може бути вимірним лише з часом (після завершення заходу чи програми).

3. ПРОМІЖНІ ТА КІНЦЕВІ ІНДИКАТОРИ

Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певному періоді чи на певному етапі заходу (проекту чи програми). Тому вони, фактично, слугують контрольними пунктами досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Кінцеві індикатори – це індикатори кінцевих результатів проекту і являються за своєю суттю підсумковими.

При виборі індикаторів зазвичай застосовують підхід: «кількість, якість, час». Однак іноді неправильне застосування цього підходу може призвести до ситуації, коли необхідні для індикатора дані буде важко отримати або коли вже отримані дані буде складно використати для оцінки. Водночас, якщо зміни, які стали результатом заходу чи проекту, важко виразити в кількісних показниках, або аналіз якісних показників ускладнений, це не означає, що такі дані можна ігнорувати. Іноді отримати якісні показники можна шляхом використання кількісних індикаторів: декілька кількісних показників можуть створити уявлення про певні якісні зміни, бо відомо, що кількість переростає у якість.

Доцільність використання того, чи іншого індикатора – кількісного чи якісного – диктується конкретною ситуацією. Однак важливо, щоб усі зацікавлені сторони спільно визначили перелік індикаторів ще на етапі планування, а також щоб при цьому було витримано баланс між кількісними та якісними індикаторами. Якщо ж ідеться про індикатори для стратегічних планів, то, швидше за все, буде неможливо визначити точно необхідні заходи та результати (індикатори) років, віддалених від першого року реалізації стратегії. Заходи та очікувані результати (індика-



тори) для віддалених років визначаються наближено і мають бути уточнені пізніше в процесі аналізу першого етапу реалізації плану.

Витрати на збір інформації мають також бути оцінені та закладені до бюджету стратегії. Якщо оцінка показує, що запропонований спосіб збору інформації є дуже складним чи дорогим, його слід замінити простішим й дешевшим. Такий підхід часто передбачає застосування непрямих індикаторів і вторинних даних. Наприклад, замість того, щоб проводити детальну оцінку зміни рівня доходів домогосподарств, можна зібрати інформацію щодо зміни рівня їх витрат.

Періодичність збору інформації пов'язана з необхідністю регулярно мати інформацію про процес впровадження стратегії. Деякі складники стратегії можуть мати слабку динаміку змін і вимірювати їх варто раз на кілька років, інші змінюються дуже швидко, треті мають циклічну природу змін тощо. Наприклад, свідомість громади має консервативну природу і слабо піддається змінам, тому може бути оцінена лише в довгостроковому часі. Створення дрібних бізнесів, наприклад, навпаки, є дуже чутливим до бізнес-клімату і може бути оціненим у короткій перспективі.

Часті вимірювання не завжди дають нову інформацію для процесів із слабкими змінами, але вимагають додаткових витрат. Тому важливо вивчити «життєвий цикл» досліджуваного об'єкта чи процесу й на основі цього розрахувати періодичність збору даних для моніторингу.

Періодичність збору інформації значною мірою залежить від характеру та суті проекту стратегії, окремих заходів у рамках її впровадження.

У процесі моніторингу та оцінки важливо не лише визначити, що було зроблено впродовж реалізації заходу проекту чи стратегічного плану, але й яким чином і завдяки чому це було досягнуто. Тому індикатори процесу реалізації проекту, як правило, завжди якісні. Їх призначення – пояснити, яким чином, наприклад, вдалося досягнути зростання бюджету, створити нові робочі місця, за рахунок чого відбулося збільшення доходів населення тощо.

Якщо в процесі моніторингу та оцінки використовуються суто технічні індикатори або індикатори, які відображають галузь чи окремий сектор економіки, наприклад, індикатори розвитку інформаційних технологій, сільського господарства чи туризму, то вони повинні доповнюватися індикаторами міжсекторального значення, які одночасно відображають ситуацію в усіх галузях та сферах.

Загалом, треба пам'ятати, що моніторинг та оцінка – це лише інструменти, які дозволяють зробити висновки стосовно успішності реалізації планів та досягнення цілей. Успішність реалізації стратегії слід оцінювати за певними критеріями.

КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ УСПІШНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНІВ:

1. **ВІДПОВІДНІСТЬ.** За критерієм відповідності оцінюється, наскільки стратегічний план відповідає державним пріоритетам, функціям і планам діяльності органу влади, який відповідає за його реалізацію.

2. **РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ.** За критерієм результативності оцінюється ступінь досягнення встановлених цілей та їх вплив на цільову групу (групи). Даний критерій передбачає два типи досягнень: короткострокові та довгострокові (наслідки). Короткострокові досягнення – це кількісні показники проміжних досягнень (підготовлений продукт). Прикладом показника може бути кількість безробітних, які пройшли програму перепідготовки чи створене агентство залучення інвестицій. Довгострокові досягнення – це кінцеві результати (вплив запланованої дії). Прикладом показника може бути кількість безробітних, які після перепідготовки започаткували бізнес чи отримали роботу за новою спеціальністю, збільшення кількості потенційних інвесторів, що хочуть вести бізнес в території.

3. **ЕФЕКТИВНІСТЬ.** Критерій ефективності вказує на кількість витрачених ресурсів на одиницю результату, який бажано порівнювати з попередніми чи плановими показниками, прийнятими нормами та стандартами, показниками в інших територіальних громадах, організаціях,



в середньому по області чи Україні. Прикладом показника може бути вартість перепідготовки одного безробітного, вартість створення та утримання агенції залучення інвестицій, вартість збирання та вивезення однієї тонни сміття.

4. **ВИТРАТНІСТЬ.** Критерій витратності визначає загальну кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських та інших), витрачених на досягнення результату, загальну вартість та масштаб проекту. Прикладом критерію може бути: кількість продукції, виробленої новоствореними бізнесами; співвідношення залучених інвестицій та вартості утримання агенції з залучення інвестицій; виробнича площа, необхідна для отримання результату; вартість використаних матеріалів.

5. **СТАЛІСТЬ.** За критерієм сталості оцінюється спроможність продовження дії виконаних програм та проектів стратегічного плану після завершення дії впливу. Наприклад, створений та підтриманий органами місцевого самоврядування центр залучення інвестицій через певний період, після завершення проектної підтримки, працює далі і повноцінно виконує свою функцію.

5.3. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Грамотна організація моніторингу та оцінки є запорукою успішного та ефективного досягнення запланованих цілей стратегічного плану. Тому ще до початку проведення моніторингу та оцінки необхідно організувати процес, чітко забезпечити алгоритм його виконання та визначити:

- об'єкти процесу моніторингу: загальну соціально-економічну ситуацію чи стан реалізації конкретних планів, проектів та програм стратегії;
- перелік показників (індикаторів), які підлягають спостереженню та оцінці;
- періодичність збору та аналізу даних;
- відповідальну особу (структуру), яка буде проводити моніторинг, накопичення та передавання даних, форму та спосіб контролю;
- хто саме і за який час має проаналізувати зібрану інформацію, та у якому вигляді і кому будуть надаватися результати;
- хто саме і як буде опрацьовувати отримані результати, надавати висновки і готувати пропозиції;
- як фінансуватимуться заходи з моніторингу та оцінки.

ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ:

- для проведення моніторингу слід використовувати вже існуючі організаційні структури і не створювати нові підрозділи, щоб уникати дублювання функцій та не збільшувати вартості проведення моніторингу;
- звіти з моніторингу за певний період повинні готуватися регулярно (квартал, півріччя, рік);
- моніторингові звіти мають готувати структури, які не несуть відповідальності за реалізацію стратегії. Тобто одна й та сама структура чи особа не можуть одночасно виконувати та оцінювати успішність виконання стратегії місцевого розвитку;
- затверджений перелік показників не повинен змінюватись, за винятком випадку, коли буде змінена стратегія (це пояснюється необхідністю забезпечити безперервність моніторингу та зіставлення результатів);
- до переліку показників мають входити тільки ті показники, які спираються на вже зібрані дані і характеризують ступінь досягнення цілей стратегії;
- кожен показник повинен оцінюватися за заздалегідь визначеною схемою, яка має включати опис кожного з показників і рекомендований спосіб їх оцінки;
- моніторинг повинен стосуватись планів соціально-економічного розвитку громад, заходів, програм та проектів, що відносяться до планів дій стратегії.

Для організації моніторингу пропонуємо скористатись Excel-таблицею у вигляді гармонограми, яка формується на основі планів дій стратегії і представлена таблицею 5.2.



ТАБЛИЦЯ 5.2

**ГАРМОНОГРАМА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ
ПЛАНІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

Стратегічні цілі та плани дій	Виконання 1 квартал ...р	Виконання 2 квартал ...р	Індикатори оцін- ки (проміжні)	Індикатори оцінки (кінцеві)
Пріоритетний напрямок 1					
Стратегічна ціль 1.1.					
Оперативна ціль 1.1.1.					
Захід чи проект					
Завдання 1					
Завдання 2					
Завдання...					
Оперативна ціль 1.1.2.					
Захід чи проект					
Завдання 1					
..... Завдання 2					

Хорошим доповненням до оцінки моніторингу може бути проведення опитування серед бізнесу чи мешканців громади – моніторинг громадської думки чи думки бізнесу. Результати такого моніторингу будуть слугувати підставою для коригування щорічних заходів та внесення зауважень і пропозицій щодо ефективності реалізації стратегії та досягнення визначених пріоритетів розвитку території. Крім того, такі заходи допоможуть встановити атмосферу довіри та будуть підтримувати зацікавленість територіальної громади у реалізації схвалених нею положень стратегії. Результати опитування думки бізнесу чи громадської думки, проведені по завершенню періоду стратегії, повинні бути порівняні з аналогічними опитуваннями на етапі діагностики – тоді вони служитимуть хорошим індикатором оцінки досягнення цілей стратегії та забезпечення позитивних змін.

Моніторинг як система спостереження, включає три складові: моніторинг планів дій – програм та проектів стратегії, моніторинг підсумкових показників, моніторинг громадської думки та думки бізнесу (Рис. 5.1).

МОНІТОРИНГ ЯК СИСТЕМА СПОСТЕРЕЖЕННЯ

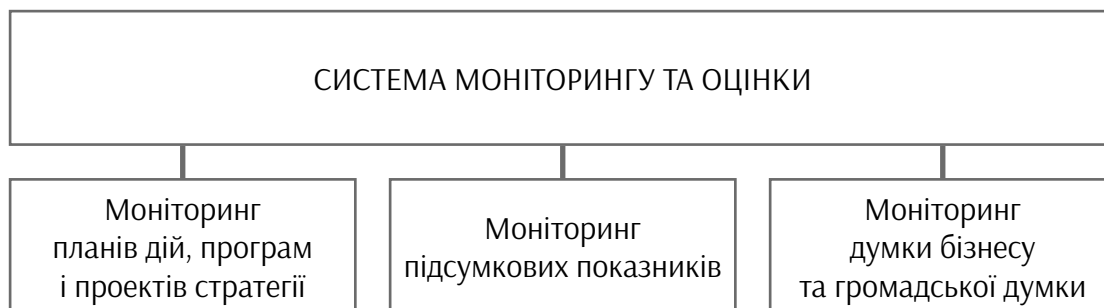


Рис. 5.1

Важливо!!! Перегляд стратегічного плану.

Стратегічний план є гнучким, «живим» документом, він може коригуватися внаслідок зміни ситуації чи виникнення нових обставин. Коригування легко можуть стосуватися проектів та заходів, дещо складніше – оперативних цілей, не бажано змінювати стратегічні цілі та напрямки розвитку. Внесення змін до стратегії здійснюється на підставі моніторингу за рівнем виконання планів дій, досягнення стратегічних цілей, індикаторів системи моніторингу, результатів використання бенчмаркінгу для оцінки ефективності впровадження плану дій, нових цікавих про-



позицій. Тому члени міськвиконкому, особи, що причетні до роботи над стратегічним планом повинні стежити за тим, щоб стратегічні та оперативні цілі, плани дій – заходи та проекти плану залишалися актуальними і реалізовувалися. При потребі внесення дрібних змін до стратегічного документа – коригування термінів виконання тих чи інших дій, зміни суті заходів чи кроків для досягнення тих самих стратегічних цілей, зміни у фінансуванні проектів, які не мають проблем із коштами тощо, – моніторинговий комітет вирішує це самостійно. Суттєві зміни, пов'язані із зміною напрямку розвитку та зміною стратегічних цілей вносяться у виняткових випадках і мають бути подані моніторинговим комітетом на розгляд і перезатвердження міської ради як зміни до стратегічного плану (про створення та діяльність моніторингового комітету було описано в розділі 4.3.)

З метою отримання точних результатів оцінки процесу моніторингу необхідно:

- розробити організаційну схему та документи, відповідно до яких здійснюватиметься управління процесом моніторингу,
- визначити зацікавлених сторін та методи залучення їх до процесу оцінювання.

Підвищенню професійності й об'єктивності оцінки моніторингу сприятимуть такі рекомендації:

- оцінку моніторингу повинна здійснювати група, не пов'язана з тими, хто відповідає за реалізацію програм;
- повинна використовуватися комплексна методологія збору даних, яка передбачає багато каналів паралельного отримання інформації;
- результати та рекомендації мають бути підтверджені фактами;
- рекомендується залучити до роботи наглядовий комітет (наглядову раду, дорадчий комітет тощо) з широким внутрішнім і зовнішнім представництвом.

За результатами оцінки складається узагальнюючий документ (звіт), у якому розкривають:

- характеристику стратегії;
- методологію оцінки;
- дані та показники, отримані в процесі оцінки;
- висновки (аналіз та синтез отриманих даних);
- рекомендації щодо майбутнього стратегії;
- уроки, які можуть стосуватися майбутнього громади.

Для того, щоб процес моніторингу та оцінки ефективно допоміг ухваленню рішень органами влади, він повинен містити чіткі й корисні рекомендації. Рекомендацій має бути небагато, але вони повинні бути конкретними і пов'язаними із висновками дослідження (довгий перелік покращень користі не дає).

Важливо, щоб робота з моніторингу та оцінки не перетворилась на контрольну функцію, коли виявлені недоліки в реалізації стратегії розглядаються не як привід для аналізу, виявлення проблем і потреб коригування стратегії, а як причина для покарання «винних».

5.4. АСМС ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Раніше, в розділі 3.1, вже згадувалась Автоматизована система муніципальної статистики (АСМС) як потужне джерело інформації для створення профілю громади, бенчмаркінгу та планування перспектив, яка, водночас, є хорошим інструментом моніторингу та оцінювання.

Автоматизована система муніципальної статистики (АСМС) – це електронна система збору, збереження та обробки інформації про основні сфери життєдіяльності територіальних громад та діяльності органів самоврядування.

АСМС розроблена Асоціацією міст України з метою надання органам місцевого самоврядування дієвого управлінського інструменту та створення потужного інформаційного ресурсу для органів місцевого самоврядування.



Робоча експлуатація АСМС розпочалася в березні 2013 року. За цей час до системи приєдналося більше 155 міст, з яких близько 80 надали інформацію до системи. Станом на кінець 2014 року до АСМС зібрано інформацію за 2011, 2012 та 2013 роки. За час робочої експлуатації користувачами системи побудовано більше 5 тисяч звітів.

АСМС побудована таким чином, що дає змогу:

- накопичувати дані муніципальної статистики для кожного міста протягом тривалого періоду;
- проводити відповідні порівняння як у межах однієї територіальної громади в розрізі по роках, так і для різних територіальних громад.

Інформація про міста, їх життєдіяльність сформована в організовану електронну базу даних без додаткових технічних і матеріальних витрат з боку міст, оскільки розміщена і обслуговується на сервері АМУ. Це дає можливість при мінімумі витрат часу і робочої сили максимально швидко знаходити потрібні дані, аналізувати їх, оперувати ними, використовувати для складання профілю громади, інвестиційного паспорту та інших подібних документів, звітів, у тому числі для різних категорій споживачів.

АСМС дає змогу ОМС позиціонувати себе серед інших подібних громад, оцінювати порівняльні конкурентні переваги, оскільки є основою для проведення порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) територіальної громади. Використання АСМС створює реальну можливість отримати кількісну інформацію про інші міста України, виявити кращі результати та передовий досвід, вивчити та застосувати його.

ЯК МІСТА МОЖУТЬ СКОРИСТАТИСЬ АСМС ?

Кожне місто, що є учасником АСМС і надало інформацію до бази даних системи, може скористатись як власною інформацією з різних сфер самоврядування, так і інформацією міст, подібних за певними критеріями (кількістю населення, статусом, географією тощо). Основним «продуктом» АСМС є три види звітів в табличному та/ або графічному вигляді, які можна легко сформувати, переглянути, зберегти чи роздрукувати, йдучи за підказками системи. Це звіти: «Мое місто», «Порівняння міст», «Стандартний звіт».

Відповідно до структури АСМС користувач може побудувати звіти в 15 сферах, перелік яких, як і перелік показників по кожній сфері, є доступним при виборі параметрів складання звіту. Необхідно зазначити, що основна кількість міст долучилась до АСМС одним із запропонованих АМУ способом, заповнивши тільки ключові показники, тобто мінімальну кількість показників (детальніше про АСМС, способи участі міст в АСМС, переліки показників за посиланням <http://www.auc.org.ua/page/municipalna-statistika>). Це впливає на кількість звітів, що можна побудувати для таких міст в системі та дещо знижує якість порівняння для розширеного переліку показників. Разом з тим, розширений перелік, хоч і вимагає розширеного збору інформації, але відбувається один раз на рік і дає можливість не тільки формувати серйозну базу даних про місто на сервері АМУ, але й проводити глибший аналіз процесів розвитку територіальної громади.

Структура бази даних АСМС практично відповідає структурі ПРОФІЛЮ громади, що наведена в розділі 3.1, а тому може слугувати доброю базою для оцінки прогресу (моніторингу).

ПЕРЕЛІК СФЕР, ПРЕДСТАВЛЕНИХ В АСМС ТА ЇХ КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА

Населення. Зайнятість та доходи. Показники даної сфери описують кількість, статеву та вікову структуру, приріст та фізичне переміщення населення, дають можливість оцінити трудові ресурси міста, їх доходи та зробити висновки про їх зміни. Присутні статево розрізнені показники.

Бюджет (доходи). Показники даної сфери описують доходну частину міського бюджету: загальний, спеціальний фонди, їх субвенції, дотації, бюджет розвитку, власні доходи, місцеві податки та збори тощо. Для більшості статей доходів введено кілька варіантів значень (план-розраху-



нок мінфіну, план-рішення ради, уточнений план та факт), що дасть можливість проаналізувати планування доходної частини бюджету та її виконання. Автоматично обраховуються показники в розрахунку на 1 жителя. Крім того, територіальні громади України значно відрізняються за доходністю своїх бюджетів, тому проводити порівняння за бюджетними показниками найдоцільніше за відносними показниками, що вимірюються у відсотках чи в розрахунку на 1 жителя та в конкретних групах порівняння.

Бюджет (видатки). Показники даної сфери описують видаткову частину міського бюджету аналогічно до доходної: загальний, спеціальний фонди, їх субвенції, дотації, бюджет розвитку, власні доходи, місцеві податки та збори тощо. Як і в попередньому випадку, для більшості статей видатків введено кілька варіантів значень (план-розрахунок мінфіну, план-рішення ради, уточнений план та факт). Важливою є статистика видатків на місцеве самоврядування за економічною та функціональною класифікацією. У видатках за економічною класифікацією автоматично обраховуються показники в розрахунку на 1 жителя. Ці показники є корисними для порівняння міст у розрізі одного чи кількох років та для одного міста в динаміці по роках.

Економічний розвиток. Показники даної сфери описують стан розвитку підприємництва та промисловості в місті. Вся інформація цієї сфери використовується для підведення підсумків та розробки прогнозів програм економічного розвитку громад та територій. Аналіз показників економічного розвитку допоможе вчасно розпізнати небажані тенденції в секторі реальної економіки. Низка показників в розрахунку на 1 жителя дозволяє провести порівняльний аналіз своєї громади з іншими за рік чи в динаміці та визначити лідерів економічного розвитку, наприклад, у залученні прямих іноземних інвестицій.

Показники сфер житлово-комунального господарства описують послуги, що надаються населенню. Тут виділено 4 групи показників: фізична доступність до послуги, якісна оцінка послуги, кількісна оцінка послуги, фінансові результати діяльності комунальних підприємств, що надають послугу.

Водопостачання, водовідведення. Накопичення та аналіз показників цих сфер по роках дасть можливість чітко зорієнтуватися, де слабкі сторони надання послуги водопостачання-водовідведення і як зменшити неефективні втрати води та електроенергії при наданні цієї послуги населенню (показники втрати води, енергоефективності інші).

Теплопостачання. Відслідковуючи статистику функціонування сфери теплопостачання, діяльності комунальних підприємств, що надають цю послугу, керівник зможе чітко розуміти, де саме приховані резерви енергозбереження в місті. Порівняння себе з іншими містами дасть можливість виявити передові практики енергозбереження у сфері теплопостачання.

Тверді побутові відходи. Перелік показників в даній сфері дає можливість оцінити рівень міста з точки зору свідомого ставлення до довкілля, правильного поводження з твердими побутовими відходами. Динаміку змін можна побачити, аналізуючи відповідні показники та оцінюючи роботу підприємств, що вивозять, збирають чи переробляють ТПВ.

Житловий фонд. Перелік показників у даній сфері досить широкий і навіть може видатись надлишковим. Разом з тим, рівень і якість життя населення залежить значною мірою від послуги з обслуговування житла та прибудинкової території. А рівень послуги залежить від економічної обґрунтованості при прийнятті, з одного боку, та вчасної та повної її оплати споживачами, з іншої.

Благоустрій. Сфера благоустрою включає загальні показники, що описують благоустрій та показники з озеленення, зовнішнього освітлення. Ціла низка показників описує дорожньо-мостове господарство.

Транспорт. Показники сфери транспорту дають можливість кількісно і якісно оцінити, як жителі міста забезпечені послугами громадського транспорту, як змінюється пасажиропотік, які загальні тенденції в пасажирських перевезеннях.

Соціальний захист. Статистика соціального захисту показує, скільки членів територіальної



громади отримують соціальну підтримку (послуги та допомогу) від держави та від громади безпосередньо та скільки для цього залучено ресурсів – людських та матеріальних.

Охорона здоров'я. Перелік показників даної сфери дає можливість описати динаміку розвитку сфери охорони здоров'я в місті, оцінити стан громадського здоров'я – однієї з головних цінностей громади.

Освіта. Перелік показників у сфері освіти описує дошкільну, загальноосвітню та позашкільну освіту. Освіта розглядається з точки зору освітньої послуги. Між значеннями запропонованих показників по освіті можна встановити чіткі залежності, як наприклад, між кількістю учнів в класі і показником навченості. Важливою рисою є наявність планових та фактичних значень бюджетної забезпеченості вихованців дошкільних навчальних закладів, учнів у школах та позашкільних закладах освіти.

Культура. Досить широкий перелік показників у цій сфері зумовлений можливою наявністю великої кількості елементів інфраструктури сфери культури у містах. Такий перелік повинен охопити, перш за все, великі міста, а менші заповнюють те, що їх стосується. Значним елементом системи культури в наших містах є бібліотеки. Цікавим показником у цьому плані є відсоток оновлення книжкового фонду.

ВИДИ ЗВІТІВ В АСМС

В системі користувач може побудувати три види звітів, кожен з яких може мати табличну та/або графічну форму і його можна роздрукувати чи експортувати в файли Excel та Adobe PDF:

- **Звіти «Моє місто».** Звіти цього типу найбільше відповідатимуть саме Профілю громади, бо будуються для певного міста в часовій динаміці.
- **Звіти «Порівняння міст».** Звіти цього типу доцільно використовувати для бенчмаркінгу, при цьому порівняльний аналіз можна проводити в групі міст, обраних за певною ознакою.
- **Стандартні звіти.** Стандартні звіти є звітами табличної форми і будуються для одного, конкретно вибраного року: за ключовими показниками, за сферами, за групами порівняння. Фактично, стандартні звіти є довідниками муніципальної статистики під певним, визначеним користувачем, зрізом.

Приклади звітів, які побудовані на реальних даних в автоматизованій системі муніципальної статистики (АСМС) представлені у додатках до розділу 5.4.



РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ

У розвинутих країнах світу діє принцип: державна підтримка регіонам, населеним пунктам надається не на задоволення потреб, а на розвиток можливостей.

Тому завдання планування території – розкрити ці можливості, визначити найбільш ефективні заходи з їх реалізації.

Проф. В.І. Нудельман

Люди не змінять свою поведінку тільки під впливом чужих слів. Вони роблять це, коли ви змушуєте їх пристосуватися до нового середовища – ось чому архітектура і місцеве самоврядування завжди мають взаємодіяти під час проектування нового суспільного простору
Львівська Асоціація Велосипедистів (ЛАВ)

КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ

У попередніх розділах ми детально, наскільки дозволяє формат видання, описали питання, що стосуються розробки стратегій розвитку міст. Даний розділ стосуватиметься аспектів просторового планування розвитку міст та територій.

Розвиток як такий відбувається не лише «у часі», а й «у просторі». Проекти розвитку фізично реалізуються «у певний час» і «у певному місці» та до того ж таким чином, щоб це не просто не створило проблем середовищу, оточенню, мешканцям і об'єктам, а й принесло ряд позитивних змін. Ця єдність процесів розвитку в часі і просторі відображається відповідними термінами: «стратегічний план», «генеральний план», «детальний план території», «план зонування території», «схема планування території» і т.п.

Матрицею, або своєрідним «фундаментом» для стратегічного плану розвитку громади є плани просторового розвитку території – містобудівна документація, що визначає головні питання довгострокового планування та забудови території громади. Нижче ми детальніше зупинимось на особливостях і відмінностях цих понять, а також на тому, як економіка «працює на місцевості» і як економічні категорії пов'язані з просторово-планувальними, урбаністичними та «архітектурними» аспектами розвитку територій і громад. У цьому розділі ми також дамо відповіді на запитання: Як пов'язані плани розвитку міст з планами регіонального розвитку? Що таке просторовий розвиток і яке відношення до нього має Генплан?

6.1. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНИХ І ГЕНЕРАЛЬНИХ ПЛАНІВ МІСТ З РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Питання взаємозв'язку та взаємозалежності стратегій розвитку міст, регіонів, їх генеральних планів та схем планування вже багато років дискутується в середовищі управлінців, економістів, урбаністів та архітекторів-планувальників. Який документ є первинним, який базовим, і хто кому підпорядкований? Часто ці суперечки нагадують спробу знайти відповідь на сакраментальне запитання: «Що було раніше – курка чи яйце?». До недавнього часу в реаліях України це питання було більше теоретичним. Міст, які мають і актуальний «Генеральний план», і діючу «Стратегію розвитку міста», які були б тісно і системно пов'язані між собою, у реальному житті одиниці. Ми не будемо заглиблюватися в причини такої ситуації (вона стосується недоліків нашого законодавства та проблем місцевого самоврядування), а лише констатуємо, що такий стан речей, односторонньо, є незадовільним з точки зору стратегічного менеджменту та ефективного управління розвитком території, міст, громад.



В реаліях України у суспільній свідомості ми маємо певну абсолютизацію ідеї регіонального розвитку на шкоду ідеї розвитку місцевого, забуваючи, що обличчя тих же регіонів (звичайно, крім Києва та Севастополя, які, власне, і є містами або міськими агломераціями) визначають населені пункти. Саме в населених пунктах проживає понад 99% населення країни, зосереджується понад дві треті новоствореної доданої вартості і, відповідно, валового продукту і саме тут знаходяться основні політичні, соціальні, економічні, екологічні «больові точки» держави. Ми також можемо спостерігати чіткі тренди урбанізації, які щорічно демонструють її поглиблення і тягнуть за собою всі супутні наслідки.

У першому розділі ми вже описали сучасні глобальні процеси і зараз лише коротко нагадаємо основні положення глобальних тенденцій розвитку через призму урбаністики:

- економічне і політичне обличчя розвинутих країн формують «глобальні міста» і чим більше в країні таких міст, тим впливовішою на світовій арені є країна;
- серед країн «Великої сімки» і навіть країн «Великої двадцятки» немає жодної аграрної країни;
- понад трьох чвертей валового національного доходу високорозвинених країн створюється в міських агломераціях (містах разом з їх приміськими зонами);
- чим більшою є створювана в містах частка ВВП (міських агломераціях) і чим більше в країні є потужних міських агломерацій, тим економічно потужнішою є країна;
- за останнє десятиріччя основне зростання ВВП країн-лідерів відбувається саме за рахунок зростання частки ВВП, яка виробляється в межах міських агломерацій.
- точками зростання або «локомотивами росту» національних економік (і тих же регіонів) є саме міста;
- найбільші соціальні та екологічні проблеми концентруються також, зрозуміло, у містах та їх приміських зонах;
- рівень освітленості міст, обсяг Інтернет-трафіку в містах та від них, вантажо- і пасажиропотік авіаційним транспортом пропорційно залежать від рівня ВВП та доданої вартості, які формуються у цьому місті та його агломерації.

АКСІОМИ РОЗВИТКУ:

- *саме від того, як розвиваються міста залежить розвиток країн;*
- *розвиток відбувається не лише в часі, але й у просторі, і дуже важливо, щоб ці процеси були когерентними та синхронними;*
- *стратегії розвитку міст та Генплани мають бути взаємопов'язаними;*
- *немає сенсу розробляти Генеральний план міста, якщо незрозумілою або відсутньою є концепція його розвитку;*
- *не можна говорити про жоден розвиток міста (чи часовий, чи просторовий) без урахування динаміки розвитку його приміських територій (агломерації);*
- *регіональні стратегії мають корелювати зі стратегіями міст і навпаки.*

«Це ж очевидно!», – скаже читач-професіонал. Звичайно, про це давно відомо у світовій економічній та урбаністичній науках, про це було навіть зазначено в базовому для містобудівників та містопроєктантів нормативному акті 1992 року¹²: «1.3 Основою проектування, планування і забудови міських і сільських поселень повинна бути попередньо розроблювана концепція їх соціально-економічного розвитку, яка забезпечить реалізацію прав і свобод населення відповідно до Конституції України. Концепція повинна розглядатися на альтернативній основі і до затверджен-

¹²Наказ Державного Комітету України у справах містобудування та архітектури. 17.04.1992 N 44. Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень ДБН 360-92**)



ня розглядатися й обговорюватися професіональними та громадськими організаціями, жителями населених пунктів. 1.4 Розвиток системи розселення повинен спиратися на ту мережу міських і сільських поселень, яка склалася, включаючи агломерації існуючі і ті, що формуються....».

На жаль, подальший розвиток правового поля України у напрямку розвитку міст та їх агломерацій був практично заблокований на чверть століття хибним прагненням «центральної влади» максимально підпорядкувати собі не лише усі процеси (навіть розробку планів розвитку громад та контроль за будівництвом) всупереч логіці світової урбаністики та ряду важливих актів, прийнятих міжнародними організаціями, а й базовим принципам самоврядування загалом. Навряд чи продуктивними для розвитку країни в цілому були намагання деяких політичних сил під гаслами типу «Село гине!» намагатись не стільки розвивати села, як блокувати розвиток саме міст, повністю обмеживши їх юрисдикцію в сенсі планування розвитку адміністративними межами, які «як правило, встановлюються по межі забудови»... Намагання кинути всі зусилля державного апарату на «регіональний розвиток» і його планування без наявної бази – місцевого розвитку, а також спрощене сприйняття міст як населених пунктів «у межах границі забудови» нагадувало бажання збудувати одразу другий поверх будинку разом з дахом, не маючи перед тим ні фундаменту, ні першого поверху.

Нещодавно, що є дуже важливо, законодавець нарешті зрозумів хибність підходів «надлишкової централізації» щодо планування розвитку громад та ігнорування особливостей розвитку урбанізованих територій – міських агломерацій. Так, у Ст. 4 Закону «Про засади державної регіональної політики» написано: «1. Об'єктами державної регіональної політики є територія регіонів, макрорегіонів, мікрорегіонів. Об'єктами державної регіональної політики можуть бути групи регіонів (або їх частин), міст, сіл, селищ, об'єднані за критеріями та в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України». Очевидно, бажаючи уникнути терміну «міська агломерація» або «місто з приміською зоною», законодавець використав альтернативний – мікрорегіон або група міст, сіл, селищ. Зрештою, головне – результат, а не процес, і не тим більше, не його назва.

Таким чином, міста і міські агломерації (названі тут «групами міст, сіл і селищ»), тобто урбанізовані частини регіонів, фактично визнані окремими об'єктами державної регіональної політики.

Ми не будемо далі заглиблюватись у причини такого стану речей, але проведемо паралелі між регіональним та місцевим розвитком в частині просторового планування територій. Процитуємо Ч.1. Статті 7 нещодавно прийнятого Закону України «Про засади державної регіональної політики»: **«...Реалізація державної регіональної політики здійснюється на основі системи взаємопов'язаних документів, що ґрунтуються на Стратегії розвитку України, Генеральній схемі планування території України, схемах планування територій на регіональному та місцевому рівні.»**. Законодавець тісно пов'язує стратегічне планування розвитку території з її просторовим плануванням. Дане питання глибоко висвітлене у вже згадуваному ДБН 360-92** «Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень». Нижче подаємо перелік законів України, які визначають цей взаємозв'язок:

- «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР;
- «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року № 586-XIV;
- «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV;
- «Про транскордонне співробітництво» від 24 червня 2004 року № 1861-IV;
- «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17 лютого 2011 року № 3038-VI;
- «Про державні цільові програми» від 18 березня 2004 року № 1621-IV;
- «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 р. № 1602;



- «Про Генеральну схему планування території України» від 7 лютого 2002 року №3059-III;
- «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII.

Надзвичайно важливим є те, що у Законі України «Про засади державної регіональної політики» у Ст.16 законодавець не просто визнав необхідність розробки стратегій міст (раніше ніде не говорилося про це комплексно), а чітко закріпив зрозумілу логіку, що саме стратегії розвитку територіальних громад є первинними, і вони визначають стратегії розвитку регіонів! Процитуємо Ч.5. Ст.9 Закону України «Про засади державної регіональної політики»: «Розроблення регіональних стратегій розвитку здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл,.....». Що це означає? Міста (і навіть села та селища) не просто можуть, а повинні розробляти свої стратегії, адже без них регіональні стратегії будуть неповноцінними. Стратегії розвитку міст мають бути взаємопов'язані з їх Генеральними планами. Генеральні плани мають бути актуальними і розроблятися не лише «в межах населених пунктів», а з урахуванням вимог і положень Додатку 2.1. ДБН 360-92**, тобто з урахуванням розвитку «зон містобудівної цінності», а саме приміських зон (територій), на які місто впливає економічно і соціально.

Ця ж стаття закону встановлює, що регіони при розробці своїх стратегій повинні проводити консультації з суб'єктами регіональної політики, тобто відповідними органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами. Зрозуміло, що прийняті регіональні стратегії (з урахуванням зазначеного вище) повинні також взаємно відображатися вже більш конкретизовано у стратегіях міст.

У Ст.5 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» акцентується, що програми господарського, соціального та культурного розвитку повинні узгоджуватися з містобудівною документацією відповідного рівня. Отже, «логічне коло» замкнулося! Процес планування стратегічного розвитку ніколи не має припинятися. Якщо наближається до завершення термін чинності діючого плану, слід починати готувати наступний план.

Висновок: стратегія розвитку є свого роду базисом чи оболонкою, яка охоплює всі інші планувальні документи, що визначають розвиток.

Говорячи про розвиток громад, виділяємо:

- просторовий розвиток (схеми планування та генеральні плани);
- галузевий або секторальний розвиток (стосуються окремих галузей чи секторів економіки);
- економічний розвиток;
- соціально-економічний розвиток;
- сталий розвиток;
- креативний (культурний) розвиток.

6.2. ЗАКОНОДАВЧІ АСПЕКТИ ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТ

Вище ми обговорювати такі поняття, як «економічний розвиток», «соціально-економічний розвиток», «сталий розвиток», «інноваційний розвиток», «креативний розвиток», «регіональний розвиток».

Що таке «просторовий розвиток»?

Це поняття почало активно використовуватись у наукових статтях та актах країн Європейського союзу ще в останній третині ХХ – ст. Вважається, що на рівні Європейських інституцій це поняття вперше у його сучасному сенсі з'явилося у заяві федерального міністра Німеччини про підтримку його Урядом європейської політики просторового планування у Доповіді «Регіональне планування – європейська проблема», проголошеній з трибуни Парламентської Асамблеї РЕ у травні 1968 року в Брюсселі). В українські «гlossарії» термін «просторовий розвиток» ввійшов після приєднання нашої країни до числа країн Ради Європи.



За означенням, **просторовий розвиток** – це система політик, комплекс усвідомлених дій з управління елементами і взаємозв'язками певної території, спрямованих на оптимізацію змін, що відбуваються. Це поняття є більш загальним, ніж просторове чи регіональне планування

В українській літературі поняття «просторовий розвиток» найчастіше є синонімом терміну «територіальний розвиток», тобто відображенням на території, в просторі, в рукотворних об'єктах того власне рівня розвитку, якого досягло відповідне суспільство, і є відображенням комплексу відповідних політик: соціальної, економічної, екологічної, інноваційної.

У Європейському Союзі основні акти, що унормовують підходи до просторового або територіального розвитку, так і називаються: «Засади європейської політики територіального розвитку» та «Перспективи європейського територіального розвитку». Дуже важливо, що ця система політик щодо просторового (територіального) розвитку країни суттєво впливає на якість життя громадян та економічну, екологічну безпеку країн. Успіхи країн ЄС у цих сферах є найкращим цьому доказом. У наступному параграфі ми детальніше звернемо увагу на акти ЄС та міжнародних організацій з цього питання.

**Не варто сприймати просторовий розвиток як простий механічний процес унормування та регулювання використання територій, що полягає у механічній розробці схем планування територій різного рівня і масштабу, результатом якого є розробка генеральних планів та підготовка відповідної містобудівної документації.*

Адекватно здійснюваний просторовий розвиток – це процес, що має глобальний контекст, але реалізується локально.

Процес просторового розвитку повинен дозволяти забезпечити гармонійні суспільні зміни території разом із зростаючими матеріальними і духовними потребами мешканців за рахунок максимально ефективного і раціонального господарювання і використання природних ресурсів, не просто спиняючи деградацію довкілля, а створюючи умови для примноження природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва

Вище ми говорили про те, що розвиток країн та регіонів визначається рівнем розвитку міст та міських агломерацій, отже питання просторового розвитку найбезпосереднішим чином стосуються розвитку відповідних громад. Тому ми ще раз наголошуємо на необхідності забезпечення органічної єдності стратегій розвитку та підходів до сучасного просторового (територіального) планування. При цьому важливим є максимальне врахування найкращого світового досвіду та стандартів, зокрема, європейських «принципів доброго врядування» рекомендованих до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління у 2007 році та положень II Європейської Хартії міст, прийнятої Радою Європи у 2008 році в Страсбурзі. Текст цих документів подано відповідно у додатку до розділу 3.1 і у додатку до розділу 6.2.

Базис правової основи просторового розвитку міст становлять такі Закони України:

- «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 р. № 3038-17;
- «Про будівельні норми» від 5.11.2009 р. №1704-17;
- «Про комплексну реконструкцію кварталів мікрорайонів застарілого житлового фонду» від 22.12.2006 р. № 525-16;
- «Про благоустрій населених пунктів» від 6.09.2005 р. № 2807-15;
- «Про землеустрій» від 22.05.2003 р. № 858-15;
- «Про Генеральну схему планування території України» від 7.02.2002 р. №3059-III;
- «Про загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України



на 2000-2015 роки» від 21.09.2000 р. № 1989-III;

- «Про архітектурну діяльність» від 20.05.1999 р. №687-14;
- «Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності» від 14.10.1994 р. № 208/94;

Норми, що регламентують просторовий розвиток населених пунктів, відображені в ряді ДБН.

Вимоги до розміщення і проектування міських та сільських поселень також регламентуються Державними санітарними правилами планування та забудови населених пунктів, що затверджені наказом МОЗ від 19.06.96 №173. Даний акт визначає, що розміщення, проектування та будівництво міських та сільських населених пунктів в цілому, окремих їх частин чи об'єктів здійснюються на основі регіональних схем розвитку і розміщення продуктивних сил, схем розселення, проектів і схем районного планування, генеральних планів населених пунктів, територіальних комплексних схем охорони природи та інших документів, що відображують стан навколишнього середовища та перспективи розвитку населених пунктів відповідно до Основ законодавства України про охорону здоров'я (2801-12), законів України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя» (4004-12), «Про охорону навколишнього природного середовища» (1264-12), «Про охорону атмосферного повітря» (2707-12), Земельного (561-12), Лісового (3852-12), Водного (213/95-ВР) кодексів та інших документів санітарного та природоохоронного законодавства.

Особливу увагу слід звернути на висвітлення проблематики просторового розвитку міст як ключової компоненти регіонального розвитку, закріплене в Постанові Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». Даний документ фактично визнає, що «точками зростання» для країни є саме міста та їх агломерації, а також встановлює, що сучасний регіональний розвиток неможливий без запровадження визначених у Європейській хартії місцевого самоврядування принципів субсидіарності, а також «...децентралізації державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконалення процесів стратегічного планування...».

Не треба плутати поняття «просторовий розвиток» та «просторове планування». Далі, в параграфі 6.4. ми детальніше поговоримо про урбаністику як синонім «просторового планування міст».

Планування місцевого розвитку, а значить, і розробка стратегічних планів економічного, соціального чи сталого розвитку громади взаємопов'язана з планами просторового розвитку території – генеральним планом, планом зонування території та детальним планом території.

Ієрархія цих трьох термінів є такою. Генеральний план (далі – генплан) є найбільш загальним документом і розробляється для міста в цілому. План зонування території (ПЗТ) розробляється коли сам генплан є практично готовим. План зонування визначає які об'єкти, якого призначення і якої висоти можна будувати в тому чи іншому мікрорайоні, а тому є фактично складовою генплану. Детальний план території (ДПТ) розробляється після закінчення розробки генплану для кожного окремого кварталу чи ділянки міста і його дія поширюється лише на певну частину території. ДПТ є дуже детальним документом і відображає всі навіть найменші об'єкти, які існують і які можна побудувати, а також те, як ця територія має виглядати на місцевості.

Генплан будь якого населеного пункту – це головний містобудівний документ, що визначає основні питання довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту. Принципи та весь «інжиніринг» розробки генеральних планів населених пунктів визначаються ДБН 360-92** «Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень».

Основою для розробки генплану повинна бути концепція соціально-економічного розвитку населеного пункту, яка, в загальних рисах, визначає «економічне лице» майбутнього генплану.



Концепція є описом фактичного стану розвитку території, де враховано і відображено природні, кліматичні, ресурсні, демографічні, історичні, господарські, економічні, транспортні, інженерні, комунікаційні та інші профілі (характеристики) населеного пункту. Вона розробляється перед початком роботи над генпланом і є своєрідним «економічним макетом» (такою собі шпаргалкою) для інженерів-проектантів, архітекторів, що розроблятимуть генплан. Бажано, щоб концепція соціально-економічного розвитку створювалась на альтернативній основі, передбачала різні сценарії розвитку і обговорюватися громадою ще до початку роботи над Генпланом.

ВАЖЛИВО!!! Не можна братися за розробку Генплану, не маючи хоча б концепції економічного розвитку населеного пункту.

Таким чином, концепція економічного розвитку формується на підставі аналітичних, статистичних даних, що характеризують стан розвитку населеного пункту, а також відповідно до вимог і обмежень, встановлених Генеральною схемою планування території України.

Генеральна схема планування території України визначає пріоритети у плануванні та використанні території країни, систему розселення та забезпечення сталого розвитку населених пунктів, розвитку виробничої, соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури, формування національної екологічної мережі та враховує бачення розвитку територій. Генеральну схему планування території України розроблено з урахуванням економічних, географічних, історичних, екологічних, демографічних особливостей регіонів і затверджено Законом України «Про Генеральну схему планування територій України» від 07.02.2002р. Положення Генеральної схеми відповідають принципам заключних документів Конференції Організації Об'єднаних Націй з розвитку населених пунктів (ХАБІТАТ-II) та відповідним рекомендаціям Європейської економічної комісії ООН і Ради Європи.

Тезу про те, чому генплан міста повинен узгоджуватися з Генеральною схемою планування території України, продемонструємо на простому прикладі. Місто N вирішує збудувати новий великий житловий мікрорайон на околиці, але не враховує, що за Генеральною схемою планування даною територією повинна проходити нова автострада між обласними центрами А і В, яка є частиною європейського транспортного коридору. Мікрорайон «виростає» і блокує можливість будівництва дороги за раніше розрахованим маршрутом. У результаті, будівництво цієї дороги за новим напрямком виявляється надто затратним, бо тоді її доведеться «проводити» або через територію заповідника і фактично знищити його, або через ділянку, де багато боліт та ярів, або зносити вже забудований мікрорайон і забезпечувати мешканців житлом, отже, у такому випадку кошторис витрат зростає на порядки і через це будівництво автомагістралі відкладається на невизначену перспективу. Таким чином, економіка країни несе значні втрати, а розвиток суміжних регіонів загалом сповільнюється.

Генеральний план населеного пункту розробляється та затверджується в інтересах відповідної територіальної громади з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів.

Генеральний план населеного пункту – це головний містобудівний документ, що визначає основні питання довгострокової стратегії планування та забудови території населеного пункту.

Це – стратегічний документ просторового розвитку території міста разом з його приміською зоною. На жаль, більшість сучасних Генпланів міст України за останнє десятиліття розробляються всупереч вимогам ДБН 360-92** «Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень», тобто лише «в межах міста». Однією з причин того, що генплани міст почали проєк-



туватися виключно «в межах міст», стало прийняття у 2002 р. Земельного кодексу, який земельні ресурси навколо міст фактично передав районним державним адміністраціям.

Принципи та «інжиніринг» розробки генеральних планів населених пунктів визначаються ДБН 360-92**. Відповідно до цього акту, одночасно з генеральним планом міста «проектуються» і приміська зона як єдиний господарський та планувальний комплекс міста з розробкою пропозицій, спрямованих на структурно-територіальну організацію, економічний, соціальний та культурний розвиток.

Звичайно, цей документ, що розроблявся в пострадянський період, на сьогодні час є дещо невідповідним сучасним реаліям, зокрема, щодо ряду соціальних параметрів і стандартів, таких як кількість ліжкомісць у лікарнях на 10 тис. мешканців, забезпеченість фіксованими телефонними лініями АТС мікрорайонів і т.п., але з інженерної точки зору та підходів щодо сприйняття міста як ядра агломераційного утворення і «точки росту» відповідної території, (наприклад нормативу часової доступності громадським транспортом жителів агломерації до її ядра), впливу міста на його приміську зону, він, загалом, цілком зберігає актуальність.

Зауважимо, що рекомендації Комітету міністрів Ради Європи стосовно Керівних принципів сталого територіального розвитку Європейського континенту (GPSSDEC-CEMAT), затверджені в 2002 році, стверджують, що доступність є надзвичайно важливим показником, що суттєво впливає на розвиток і залежить від розгалуженості та якості транспортної інфраструктури та відповідних послуг. Рівень доступності суттєво впливає на темпи розвитку як самого міста – центру агломерації, так і його «субурбії» – приміської зони. Навіть тепер, коли прискорено розвиваються телекомунікаційні технології і частина мешканців прилеглих територій у високо розвинутих країнах має змогу отримувати адміністративні послуги, придбавати товари і навіть працювати, не виходячи з дому, доступність залишається важливим індикатором.

Генеральний план міста має враховувати взаємозв'язок з рекреаційними територіями, розташованими навколо нього, перспективи просторового розвитку навколишніх територій, а також враховувати «зону будівельного впливу», тобто зону, на яку впливає місто. Сьогодні слово «будівельного» опускають, оскільки мова йде також про впливи економічний та соціо-культурний. Отже, зона впливу міста визначається двома параметрами: радіальна відстань від межі міста в кілометрах та часом, який витрачає житель приміської зони, щоб доїхати громадським транспортом до центру міста, ядра агломерації – доступною. Саме цей другий параметр є ключовим, адже люди є основним ресурсом сучасної економіки, а, отже, – розвитку міст, а ефективність і продуктивність їх роботи «на економіку» суттєво залежить від умов цього переїзду.

Очевидно, зона «впливу міста», її діаметр є функцією «вагомості, значущості міста», його фізичного розміру та економічного, і зрештою, політичного, культурного впливу. Оскільки рівень впливу міста на навколишню територію нерівномірно зменшується із збільшенням віддалі від його центру, тому таких зон є декілька. Чим більше місто тим більше зон. Для міст-мільйонників їх налічують сім. Для малих – три. Візуально ці зони мають «зіркоподібну» форму і їх «промені» максимально далеко простягаються від міст вздовж транспортних магістралей. Для міст «мільйонників» ця зона визначається транспортною доступністю людей (час доїзду громадським транспортом від місця проживання у приміській зоні до центру міста не має перевищувати 90 хвилин, або відстань не повинна бути більшою, ніж 60 км), для малих міст ця зона становить 5-15 км, для середніх міст – близько 30 км. Чим більше місто, тим більше зон.

Ми досить детально зупинились на питанні приміських зон, оскільки вони є не лише просторовим ресурсом розвитку міст. У приміських зонах (за юридичними межами) проживає частина міських трудових ресурсів, а частина проживаючих у місті працює за його межами. За межами міст також, як правило, знаходяться елементи систем їх життєзабезпечення (системи підйому, первинної очистки та постачання питної води, КНС, розташовані полігони ТПВ та інші елементи міської інфраструктури), що, безумовно, суттєво впливають на розвиток міст. Тому генеральний план повинен враховувати всі наявні демографічні та інженерні параметри цієї інфраструктури і



розрахувати їх зміну на майбутнє залежно від зміни прогнозованої чисельності мешканців, кількості автомобілів, структури і обсягів виробництва і т.д. і т.п..

Планувати і проектувати розвиток міст тільки в їх межах, не враховуючи тренди розвитку приміської зони – економічно абсурдно.

Сам генеральний план не є чисто описовим текстовим документом – це комплекс текстової, картографічної та схематичної інформації. Помилково Генпланом називають основне креслення.

ПРИКЛАД ОСНОВНОГО КРЕСЛЕННЯ ГЕНПЛАНУ м. ВІННИЦІ



Рис. 6.1. Джерело: <http://www.vmr.gov.ua/Branches/Lists/ArchitectureAndCityBuilding/ShowContent.aspx?ID=1>

Сучасні генеральні плани розробляються на основі геоінформаційних систем (або ГІС) і представлені «живими» об'ємними елементами на карті населеного пункту. Кількість додатків у генеральному плані визначається кількістю шарів інформації, які накладаються один на одного. Наприклад, наклавши карту вуличної мережі на карту «густини населення» мешканців (селітебності території), можна розрахувати необхідну ширину проїжджих частин доріг, кількість смуг для руху, чисельність необхідних маршрутів громадського транспорту; наклавши карту зелених зон і тротуарів на карту водопроводів, можна так спроектувати дорожню мережу, щоб у випадку аварій на інженерних мережах мінімально пошкоджувати покриття доріг через їх розриття і т.п.

Електронні шари (карти), як правило, мають «прив'язані» відповідні бази даних (БД). Очевидно, у базах даних можуть бути не лише текстові матеріали, таблиці, а відео-, аудіо- та фото файли.

Основне креслення генплану разом з іншими його картографічними матеріалами може стати складовою муніципальної геоінформаційної системи.

СХЕМАТИЧНЕ ПОДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ШАРІВ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ГІС.



Рис.. 6.2. Джерело: КБ Панорама

Наявність Генплану у електронній формі (бажано у форматі відкритих даних) дозволяє вирішити ще одну соціально важливу проблему – зробити його більш відкритим для громадськості, що суттєво мінімізує можливість його використання з корупційною метою.

Рішення про розроблення генерального плану приймає відповідна міська рада.

Фінансування розробки Генпланів здійснюється з відповідного місцевого бюджету. Порядок розроблення генпланів визначається наказом міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Порядку розроблення містобудівної документації» від 16.11.2011 р. № 290.

Строк дії генерального плану населеного пункту нормативно не обмежується, але, як правило, він не розробляється на перспективу понад 25 років, адже економічні, суспільні та соціальні зміни разом із впливом науково-технологічного прогресу за такий тривалий час роблять генплан неактуальним. Зміни до генерального плану населеного пункту можуть вноситися не частіше, ніж один раз на п'ять років. Генеральні плани населених пунктів, плани зонування території та зміни до них затверджуються відповідними сільськими, селищними, міськими радами.

Розробка генплану великого міста – складний і трудомісткий виробничий процес, до якого залучається значна кількість спеціалістів і який триває орієнтовно близько року, а іноді і довше. Розробку генпланів в Україні донедавна здійснювали виключно спеціалізовані проектні інститути, які мали відповідні ліцензійні документи і допуски до таких робіт, адже ще до недавнього часу генплани в Україні були «документами з обмеженим доступом», а частина документів і креслень мали певні «грифи таємності». Ці організації-розробники були фактичними монополістами у даній сфері. Ситуація змінилася після прийняття Мінрегіонбудом наказу «Про затвердження Порядку розроблення містобудівної документації» від 16.11.2011 № 290 та ряду інших актів, що ввели порядок реєстрації та повноважень саморегулювних організацій у сфері архітектурної діяльності. Їх державний реєстр можна знайти за посиланням: <http://www.minregion.gov.ua/samoregulivni-organizaciyi-576975>

Сучасна зарубіжна практика показує, що надлишкова «зарегульованість» та регламентованість процесів розробки Генпланів не сприяє адекватному розвитку і цю роботу може здійсню-

вати ширше коло організацій, включаючи спеціалізовані підрозділи відповідної міської ради, комунальні підприємства і навіть невеличкі приватні фірми.

Крім генеральних планів населених пунктів, містопланувальна документація має ще два нижчих підрівні - зонінг (ПЗТ), що визначає тип споруд, їх призначення, тощо і найнижчий – детальний план території (ПДТ).

План зонування території (ПЗТ) розробляється на основі генерального плану населеного пункту (у його складі або як окремий документ), плану земельно-господарського устрою та містобудівного кадастру з метою визначення умов та обмежень використання території для містобудівних потреб у межах визначених зон. Невід'ємною складовою плану зонування території (у складі генерального плану чи окремо) є проект землеустрою щодо впорядкування території населеного пункту. План зонування території розробляється з метою створення сприятливих умов для життєдіяльності людини, забезпечення захисту територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, запобігання надмірній концентрації населення та об'єктів виробництва, зниження рівня забруднення навколишнього природного середовища, охорони та використання територій, що мають особливий статус – ландшафтів, лісів, рекреаційних зон, об'єктів історико-культурної спадщини, земель сільськогосподарського призначення тощо.

План зонування території встановлює функціональне призначення споруд та будівель, вимоги до забудови та ландшафтної організації території. Зонування території здійснюється з дотриманням наступних вимог:

- 1) урахування попередніх рішень щодо планування і забудови території;
- 2) виділення зон обмеженої містобудівної діяльності;
- 3) відображення існуючої забудови територій, інженерно-транспортної інфраструктури, а також основних елементів планувальної структури територій;
- 4) урахування місцевих умов під час визначення функціональних зон;
- 5) встановлення для кожної зони умов та обмежень з визначенням видів використання земельних ділянок та об'єктів нерухомості;
- 6) узгодження меж зон з межами територій природних комплексів, санітарних, захисних та охоронних.

Найнижчим рівнем містобудівної документації є детальний план території (ДПТ). Він уточнює положення генерального плану населеного пункту та окреслює організацію планування розвитку території.

Детальний план території визначає:

- 1) принципи планувально-просторової організації забудови;
- 2) червоні лінії та лінії регулювання забудови;
- 3) функціональне призначення, режим та параметри забудови однієї чи декількох земельних ділянок, розподіл територій згідно з державними будівельними нормами, стандартами і правилами;
- 4) містобудівні умови та обмеження (у разі відсутності плану зонування території) або уточнення містобудівних умов та обмежень згідно із планом зонування території;
- 5) потребу в підприємствах і закладах обслуговування населення, місце їх розташування;
- 6) доцільність, обсяги, послідовність реконструкції забудови;
- 7) черговість та обсяги інженерної підготовки території;
- 8) систему інженерних мереж;
- 9) порядок організації транспортного і пішохідного руху;
- 10) порядок комплексного благоустрою та озеленення.

Детальний план території складається із графічних і текстових матеріалів. Загальна доступність матеріалів детального плану території забезпечується шляхом його розміщення на веб-сайті органу місцевого самоврядування, у місцевих друкованих засобах масової інформації, а також у загальнодоступному для громади місці. ДПТ розробляється для територій житлових районів,



мікрорайонів, кварталів нової забудови, комплексної реконструкції кварталів, мікрорайонів застарілого житлового фонду, територій виробничої, рекреаційної та іншої забудови. Послідовність розроблення та площі територій, для яких розробляються детальні плани, визначає відповідний уповноважений орган містобудування та архітектури відповідно до генерального плану населеного пункту, а якщо територія розташована за межами населеного пункту, відповідно до схеми планування території району.

Розроблені в установленому порядку проекти містобудівної документації на місцевому рівні: генеральні плани населених пунктів, плани зонування територій, детальні плани територій, згідно з чинним законодавством, повинні пройти громадські слухання. Затвердження містобудівної документації без проведення громадських слухань щодо проектів такої документації забороняється. Оприлюднення проектів генеральних планів, планів зонування територій, детальних планів територій здійснюється не пізніше як упродовж місяця з дня їх надходження до відповідного органу місцевого самоврядування.

Актуальний генплан є дуже важливим джерелом інформації при підготовці чинної або наступної ітерації стратегічного плану міста. В українській і світовій практиці є приклади, коли стратегія розвитку міста розроблялась у громадах, де генплани були «застарілими» (розроблені та затверджені понад 25 років тому), тому якість впровадження таких стратегій була низькою, оскільки ряд проектів було дуже важко, або навіть неможливо реалізувати через їх невідповідність просторовим та інженерним реаліям.

6.3. РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ МІСТ У ДОКУМЕНТАХ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Питання проблематики розвитку людства та, зокрема, просторового розвитку міст впродовж останнього сторіччя набули глобального значення і активно опрацьовуються міжнародними організаціями. Найбільше актив, що мають глобальний сенс, прийнято Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Радою Європи, зокрема Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи (КМРВЕ) і Європейською Конференцією міністрів, відповідальних за просторове/регіональне планування (СЕМАТ)¹³, Міжнародним Конгресом Сучасної Архітектури (СІАМ)¹⁴, Радою Європейського Союзу та іншими інституціями Європейського Союзу (ЄС).

КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ОСНОВНИХ ДОКУМЕНТІВ, ЩО МАЮТЬ ГЛОБАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ

Першим глобально вагомим документом, що започаткував сучасне розуміння просторового планування міста, стала Афіньська хартія (франц. Charte d'Athènes). Це прийнятий IV Конгресом СІАМ, що відбувся в Афінах у 1933 році, містобудівельний маніфест, який складався з 111 правил і принципів планування сучасного міста, згідно з якими впродовж наступних років у ХХ ст. розвивались практично усі міста Європи та розвинутих країн світу. Автором цих принципів був Ле Корбюзьє.

¹³ СЕМАТ - інституція Ради Європи, що здійснює розробку та обговорення загальних принципів, політик та рекомендацій, що впливають на політику просторового розвитку в Європі. Рішення приймаються на Сесіях, що проходять у форматі Конференцій, які, починаючи з 1970 року, проводяться у різних містах країн членів Ради Європи кожних щонайбільше чотири роки. Європейська Конференція міністрів, відповідальних за просторове/регіональне планування (СЕМАТ) захід, у якому на рівні уповноважених представників (переважно міністрів) бере участь 47 країн-членів Ради Європи, в тому числі України. Звичайно на Конференціях присутні представники Парламентської Асамблеї Конгресу місцевих і регіональних влад Європи, експерти. Метою проведення цих конференцій є «забезпечення прав європейських громадян щодо сталого розвитку у територіальному вимірі» та обговорення актуального стану і перспектив сталого територіального розвитку країн Європейського континенту. СЕМАТ відповідає за розробку керівних принципів сталого просторового розвитку європейського континенту.

¹⁴ Міжнародний Конгрес Сучасної Архітектури (фр. Congrès International d'Architecture Moderne - CIAM) - міжнародна організація архітекторів, що була в 1928 році створена з метою консолідації архітекторів Європи їх професійного обміну та в інтересах розвитку сучасною архітектурою. CIAM за час свого існування до 1956 року провів одинадцять Конгресів, на яких обговорював нові принципи і підходи до розвитку міст, їх архітектури, де просувалися нові ідеї та принципи у всіх сферах архітектури, містобудування, промислового дизайну, природного оточення. У 1933 четвертим конгресом CIAM була прийнята «Афіньська хартія» - зведення вимог, що стосуються нового містобудування та житлової архітектури. Ці вимоги були прийняті пізніше в якості стандарту в багатьох країнах Європи. Автором Афіньської хартії був Ле Корбюзьє.



Текст маніфесту базувався на результатах вивчення досвіду планування і забудови 33 найбільших тогочасних міст світу. У результаті було переглянуто існуючі принципи містобудування і просторового планування розвитку, що на той час ввійшли у протиріччя з реаліями економіки, екології та соціального життя великих міст.

Афінська Хартія стала історичним документом, що заклав основи планування і просторового розвитку сучасного міста, мегаполісу. Найважливішими з них можна вважати такі положення:

- необхідний розподіл міста на зони: виробничу, житлову, рекреаційно-відпочинкову, транспортної інфраструктури;
- сучасне житло в місті має будуватись у вигляді вільно розташованого у просторі окремо стоячого блоку багатоквартирного будинку з прилеглою «прибудинковою» територією замість будинків-дворів типу «колодязь»;
- висунуто примат ідеї «променистого міста» – міста, сприятливого для життя людини, а не території з простим нагромадженням будівель, в яких існує (а не живе) обслуговувальний персонал і робітники промислових підприємств.

Цей документ фактично став своєрідним базисом для містобудування і урбаністики ХХ ст., адже Друга світова війна, тривалий час повоєнної відбудови Європи та період «холодної війни» відсунули ці питання на другий план, за межі найактуальніших для світу, залишивши на порядку денному проблеми простого забезпечення житлом мільйонів людей зруйнованих війною міст та селищ. Проте Конгреси CIAM, які відбулись у:

- 1951 році (VIII, під назвою The Urban Core «Міське ядро»), в Ходдесдоні, Велика Британія
- 1953 році (IX) в Екс-ан-Прованс, Франція
- 1956 році (X) в Дубровнику (Югославія)

зробили належний внесок у науку та практику просторового планування розвитку міст, а IX та X Конгреси поклали основу діяльності Habitat, яку було згодом продовжено вже на рівні ООН у 80-х роках як Програму по населених пунктах ООН-Хабітат.

Серед документів Організації Об'єднаних Націй (ООН) найбільш відомі:

- Декларація про довкілля та розвиток «Порядок денний на XXI століття», прийнята Першою Конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку – Саміт Землі – Ріо-де-Жанейро, 3-14 червня 1992.
- Декларація сталого розвитку, прийнята Всесвітнім самітом ООН зі сталого розвитку – Йоханнесбург, 4 вересня 2002.
- Стамбульська декларація населених пунктів, що прийнята на спеціальній Конференції ООН по населених пунктах (Хабітат II) у Стамбулі 3-14 червня 1996 р.
- Декларація про міста та інші населені пункти у новому тисячолітті, прийнята Резолюцією S-25/2 25-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН 9 червня 2001 р.
- Резолюція 56-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН (A/RES/56/206) від 12 грудня 2001 року про підвищення статусу Центру ООН з населених пунктів (Хабітат) до рівня повноправної Програми Організації Об'єднаних Націй з населених пунктів (ООН-ХАБІТАТ). Керівний орган Програми – Комісія з населених пунктів була перетворена в Раду керівників Програми Організації Об'єднаних Націй з населених пунктів і стала допоміжним органом Генасамблеї.
- Декларація Конференції ООН з питань сталого розвитку «Ріо-2012» або «Ріо +20», Ріо-де-Жанейро, 20-22 червня 2012.

Якщо про Організацію Об'єднаних Націй та її епохальні Декларації щодо сталого розвитку, прийняті в Ріо-де-Жанейро, Йоханнесбурзі та Стамбулі, написано безліч публікацій, і вони добре відомі, то з інститутами і актами Ради Європи, Європейського Союзу в Україні знайоме доволі вузьке коло фахівців при тому, що ці акти за своїм змістом є справді актуальними для усіх європейців та можуть суттєво вплинути на якість життя наших нащадків.



На Європейському континенті питаннями просторового розвитку, урбаністики активно займаються інституції Європейського Союзу (щодо країн-членів) та Рада Європи. Зусилля ЄС об'єднуються навколо Європейської перспективи просторового розвитку (European Spatial Development Perspective (ESDP) – англ.). Рада Європи спрямовує свою діяльність через Європейську конференцію міністрів, відповідальних за регіональне планування (СЕМАТ) та Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи (КМВРЄ).

Серед «європейських» документів, які стосуються просторового розвитку, найважливішими є:

- Перша Європейська хартія міст (схвалена Конгресом місцевої і регіональної влади Ради Європи в 1992 році)
- Ольборзька Хартія (схвалена учасниками Європейської конвенції зі сталого розвитку великих і малих міст Європи в м. Ольборг, Данія, в 1994 році.)
- Лейпцігська хартія «Міста Європи на шляху до сталого розвитку» (прийнята у 2007 році, м. Лейпціг, Німеччина)
- Друга Європейська хартія міст (Маніфест нової урбаністики, прийнятий Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи в ході його 15-ої Пленарної сесії 29 травня 2008 р. в Страсбурзі).

Величезний внесок у формування розуміння підходів до сучасного просторового планування зробив СЕМАТ. На жаль, обсяг даної публікації не дозволяє нам описати усі важливі акти, що стосуються просторового розвитку, але щоб надати можливість зацікавленому читачеві спростити ознайомлення з ними, нижче подаємо перелік конференцій СЕМАТ, хронологію та назви найважливіших актів, що, без сумніву, сьогодні залишаються актуальними.

ТАБЛИЦЯ 6.1

**ЄВРОПЕЙСЬКІ КОНФЕРЕНЦІЇ МІНІСТРІВ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ
ЗА РЕГІОНАЛЬНЕ / ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ (СЕМАТ) ТА АКТУАЛЬНІ ДОКУМЕНТИ РЕ
ЩОДО ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Назва конференції / тема	Дата	Місто	Країна	Найважливіші резолюції та Декларації
Перша	9-11 вересня 1970 року	Бонн	Німеччина	-
Друга	25-27 вересня 1973 року	Ла Гранде Мотте	Франція	-
Третя	21-23 жовтня 1976 року	Барі	Італія	-
Четверта	5-7 жовтня 1978 року	Відень	Австрія	-
П'ята	21-22 жовтня 1980 року	Лондон	Велика Британія	-
Шоста	19-20 травня 1983 року	Торремолінос	Іспанія	Прийняття «Європейської хартії регіонального / просторового планування» (Торремолінська хартія)
Сьома	22-23 жовтня 1985 року	Гаага	Нідерланди	-
Восьма	20-21 жовтня 1988 року	Лозанна	Швейцарія	Прийняття першого проекту «Європейської стратегії регіонального планування» (Лозаннська стратегія)
Дев'ята	4-5 листопада 1991 року	Анкара	Туреччина	-



Десята	6-7 вересня 1994 року	Осло	Норвегія	Асамблея висуває пропозиції про оновлення «Європейської стратегії регіонального планування», прийнятої в Лозанні у 1988 році
Одинадцята / «Сталий регіональний/ просторовий розвиток в Європі та захист водних ресурсів».	16-17 жовтня 1997 року	Лімасол	Кіпр	-
Дванадцята «Стратегія регіонального планування і сталий розвиток у Європі»	7-8 вересня 2000 року	Ганновер	Німеччина	Резолюція №1 стосовно 10 пунктів програми підвищення згуртованості серед регіонів Європи; Прийняття «основоположних принципів сталого просторового розвитку європейського континенту» (Ганноверський документ)
Тринадцята / «Реалізація стратегій і моделей сталого просторового розвитку європейського континенту»	16-17 вересня 2003 року	Любляна	Словенія	Резолюція №1 стосовно державно-приватного партнерства в реалізації політики територіального/ просторового розвитку; Резолюція №2 щодо підготовки кадрів, відповідальних за просторове планування; Резолюція №3 щодо запобігання повеням та покращення координації усіх дій, спрямованих на мінімізацію ризиків та наслідків стихійних повеней; Декларація про співпрацю в басейні річки Тиса
Чотирнадцята / «Мережеві структури для забезпечення сталого територіального розвитку на Європейському континенті: мости	26-27 жовтня 2006 року	Лісабон	Португалія	Лісабонська декларація «Мережеві структури для забезпечення сталого територіального розвитку на Європейському континенті: мости»; • Резолюція № 1 «Поліцентричний розвиток: підтримка конкуренції, сприяння об'єднанню»; Резолюція № 2 «Територіальне управління: забезпечення повноважень через покращення координації»; Резолюція № 3 «Територіальний план дій Європейського Союзу
П'ятнадцята / «Завдання майбутнього: сталий просторовий розвиток Європейського континенту в світі, що змінюється»	8-9 липня 2010 року	Москва	Росія	Резолюція № 1 про внесок основних послуг в стійкий просторовий розвиток європейського континенту; Резолюція № 2 пан-Європейської хартії сільської спадщини: для сталого територіального розвитку. Московська декларація про майбутні завдання: сталий просторовий розвиток Європейського континенту в світі, що змінюється
Шістнадцята / «Територіальна демократія: роль громадської участі в процесі сталого територіального розвитку європейського континенту»	17 червня 2014 року	Напфліон	Греція	Резолюція № 1 про прийняття Напфліонської декларації: заохочення територіальної демократії в просторовому плануванні; Резолюція №2 про внесок СЕМАТ у досягнення цілей Ради Європи; Резолюція № 3 про стан європейського співробітництва в галузі просторового планування



У додатку до розділу 6.2 можна ознайомитися з повним текстом Маніфесту нової урбаністики, який ми вважаємо основною декларацією, документом, що на даний час відображає основні тенденції та визначає основоположні підходи і принципи розвитку сучасних міст.

6.4. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРАКТИКА ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ МІСТ ТА МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ. ПРИКЛАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ.

Щоб у місті могли жити наші нащадки, ми маємо вже зараз щось для цього робити

Розвиток міст відбувався майже «когерентно» з розвитком людства, відображаючи його особливості на кожному історичному етапі відповідно до економічних і соціальних реалій, розвитку продуктивних сил, культури, традицій, інтересів мешканців та їх зусиль щодо власного розвитку. Весь цей час, в міру знань і можливостей, люди намагалися зробити міське середовище проживання комфортним, економічно доцільним, придатним для роботи та відпочинку, зрозуміти тренди урбаністичного розвитку, використати досвід інших міст, щоб досягти власних висот в економіці, мистецтві, містобудуванні.

Тим не менше, одні міста в силу тих чи інших обставин швидко розвивалися й процвітали, інші поселення перебували в хронічному стані «містобудівельної стагнації», а треті взагалі занепадали і з часом зникали з мапи світу. Історія доводить, що частина міст та поселень на Землі зникла через природні катаклізми, епідемії, війни, але більшість занепали саме через причини економічні, соціальні, політичні, а також «помилки пілотування». Відомі також випадки, коли міста, перебуваючи у доволі складному політичному, соціальному, екологічному та економічному становищах, з часом «отримували друге дихання» і їх прогрес та вплив на світовій арені значно зростав. Причин, які впливають на розвиток міст є безліч, як екзогенних, так і ендегенних, але, без сумніву, розуміння як «чужих помилок», так і кращих практик міст-лідерів, є цінною інформацією, якою варто володіти.

Які сьгодні тренди розвитку міст? Які найкращі практики вони використовують, щоб стати ще більш розвинутими і комфортними для власних мешканців та гостей?

Не вдаючись до деталей, спробуємо «пунктиром» охарактеризувати сучасні особливості та тенденції розвитку міст, а також кращі практики урбаністики.

За останню чверть сторіччя, найшвидшими темпами відбувався ріст міст і міських агломерацій у країнах Південно-Східної Азії, передусім, у Китаї. Фізичний ріст низки міст Африканського континенту, хоч і мав ознаки «демографічного буму», переважно не трансформувався в ріст економічний. Економіка країн «старої Європи» росла доволі низькими темпами, відповідно і міста Західної Європи не розростались ні «географічно», ні «демографічно». Здається, все так просто? Ні! Кореляції тут присутні, але вони не є лінійними, залежності надто складні, вони залежать від безлічі факторів. Їх аналіз зайняв би не одну сторінку. Темпи «фізичного» росту міст у різних країнах пов'язані комплексними функціональними залежностями з ростом світової економіки (звичайно, станом національної економіки та якістю законодавчого поля), ментальністю, культурою, законодавством, національними особливостями та, нарешті, демографічними показниками. Найбільш економічно розвинені країни намагались постійно удосконалювати умови життя в містах та запроваджувати все новіші і вищі його стандарти, використовувати останні тренди досягнень людського інтелекту, аби випереджати проблеми, що назрівають, а не боротись з наслідками негативів урбанізації. Тут ріст більше був якісним, а не кількісним параметром.

Ми не ставили собі за мету пояснити у даному виданні ці процеси і їх глибинні причини. Читач зможе знайти ці викладки і їх детальний аналіз у багатьох джерелах. Спробуємо показати лише деякі загальні закономірності та підходи, що є важливими з точки зору проектування процесів розвитку, щоб врахувати їх при розробці стратегій, генпланів і схем планування територій.

Перші принципи та правила будівництва поселень з'являлись ще в Месопотамії та Древньо-



му Єгипті. Певні норми і правила розташування об'єктів у просторі існували давно, але люди до початку ХХ ст. більше цікавилися середовищем тваринного світу, ніж систематикою будівництва і розвитку власних міст, а також їх взаємовпливу на соціум та економіку. Каталоги книжкових видань до початку ХХ ст. це підтверджують, хоча кількість наукових праць з цієї теми мінімальна. Лише в деяких літературних творах кінця ХІХ ст. проявляється проблематика міського життя в контексті його розвитку та у взаємовпливах «особа-соціум-місто». Міста тоді, крім столиць імперських держав, були, як правило, просто «житловим додатком» навколо мануфактур, фабрик чи шахт. Згодом, коли протиріччя міського розвитку стали дуже помітними, соціальні і екологічні проблеми почали суттєво впливати на економіку і політику, людство зрозуміло, що питання впливу міського середовища на людину, сім'ю, колектив, підприємство, культуру і навіть безпеку країни є далеко не простими лінійними функціями і вимагають вже іншого рівня уваги. Хоч деякі мислителі, філософи і намагалися зобразити «місто майбутнього», але ці ідеї, як правило, залишалися «на папері». На жаль, суспільство і далі було консервативно-ретроградним, а влада не дуже бажала йти супроти громадської думки. Пізніше суспільні зміни (у сприйнятті феномену міст елітами), переоцінка певних гуманістичних цінностей та модифікація ментальності дозволили повільно змінювати ситуацію. Стратегічний підхід до проблематики розвитку міст та його комплексного просторового планування у сучасному розумінні був започаткований лише близько ста років тому. Тоді й з'явилась урбаністика.

УРБАНІСТИКА ТА УРБАНІЗАЦІЯ.

Урбаністика – наука про принципи просторового планування міст і селищ. Цей термін також вживається як синонім поняття «просторове планування міст».

Урбаністика важко торувала своє місце серед інших наук, а у нашому глосарії це поняття фактично з'явилося близько двох десятиків років тому. В радянські часи наука про містобудування повинна була обслуговувати завдання партії з індустріалізації країни і не повинна була надто перейматися зручностями для мешканців чи комфортом гостей цих міст. Згадайте, як важко було, перебуваючи у відрядженні в такому місті, знайти вільне ліжко (не кімнату!) в готелі, просто пообідати чи банально знайти туалет. Саме тому, дехто з іноземних туристів, приїжджаючи у пострадянські міста, навіть ще тепер іноді запитує: «Чому ті, хто це проектував і будував, так не любили людей?». Насправді вважалося, що місто має забезпечити поточні потреби людей у виживанні та економіці щодо виконання планових показників виробництва і «не загадувати наперед». Нічого дивного, зрештою, багато з нас, перебуваючи в історичних містах, підсвідомо, напевне, також задають собі запитання: «Як можна було будувати такі вузьенькі вулички, де машина не те що розминуться з іншою не може, а сама не може протиснутись між будинками?», «Ця бруківка може добра для коней, а не для моєї машини?» і т.п.

Урбанізація (лат. urbanus – міський) – системний соціально-економічний процес зростання міст, їх суспільної, політичної та економічної ролі, що супроводжується зростанням чисельності міського населення, поширення міського способу життя на все суспільство. Це процес концентрації економічної діяльності й населення в переважно великих містах. Урбанізація, загалом, є прогресивним процесом, що, маючи безперечні переваги, все ж створює проблеми екологічні, соціальні та проблеми безпеки людства. Урбанізація дала поштовх стрімкому розвитку людства.

Урбаністика має на меті мінімізувати проблеми, які несе урбанізація – зберігши на доволі незначній території економічні переваги концентрації капіталу (людського, інтелектуального, фінансового, креативного і т.п.), мінімізувати втрати соціальні, економічні та екологічні.



СУЧАСНА УРБАНІСТИКА ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МІСТ.

1. Сучасні проектувальники, технологи, архітектори Західної Європи, Північної Америки та Південно-східної Азії, проектуючи міста та плануючи їх реконструкцію, спираються на систему цінностей:

- зручність для проживання людини (!),
- екологія,
- енергоефективні будівлі,
- суспільний простір,
- громадський транспорт,
- автомобілі...

і саме у такому порядку....

2. Забудова території відбувається комплексно, що мінімізує незручності як для будівельників, так і для мешканців. Сучасні міста Китаю, Південної Кореї та інших країн Південно-Східної Азії проектуються та забудовуються одразу величезними кварталами.



Фото 1. Модельне проектування міста. Макет мікрорайону м.Хефей. Китай
(Фото з сайту <http://whatzup.com.ua/news/15>)

За подібним принципом проектуються приміські котеджні містечка у Західній Європі, Канаді та США. Спочатку планується територія, створюється інфраструктура (включно із шляховою мережею), а згодом зводяться будівлі.



Фото 2. Початок будівництва котеджного містечка
(за матеріалами сайту: <http://randomfunnypicture.com/>)

Будівництво здійснюється з чітким дотриманням зонінгу, правил забудови та нормативів щодо червоних ліній, висотності та ін.



Фото 3. Вигляд котеджного містечка з висоти «пташиного польоту».
Приміське котеджне містечко біля Сан-Франциско. (фото: Нешнл Джеографік)

3. На зміну періоду формування міських агломерацій та конурбацій приходить нова фаза: формування глобальних мереж міст (мегамереж), створення агломераційних кластерів «мережевого типу».



Рис 4. Міська агломерація. Розвиток відбувається навколо «артерій»
(Фото за матеріалами сайту http://www.pairsbooks.org/fldwn_ebooks-view-from-the-cockpit-a.pdf)

Такі «мега мережі» активно виходять за межі регіонів і стають базовими елементами глобальної економіки.

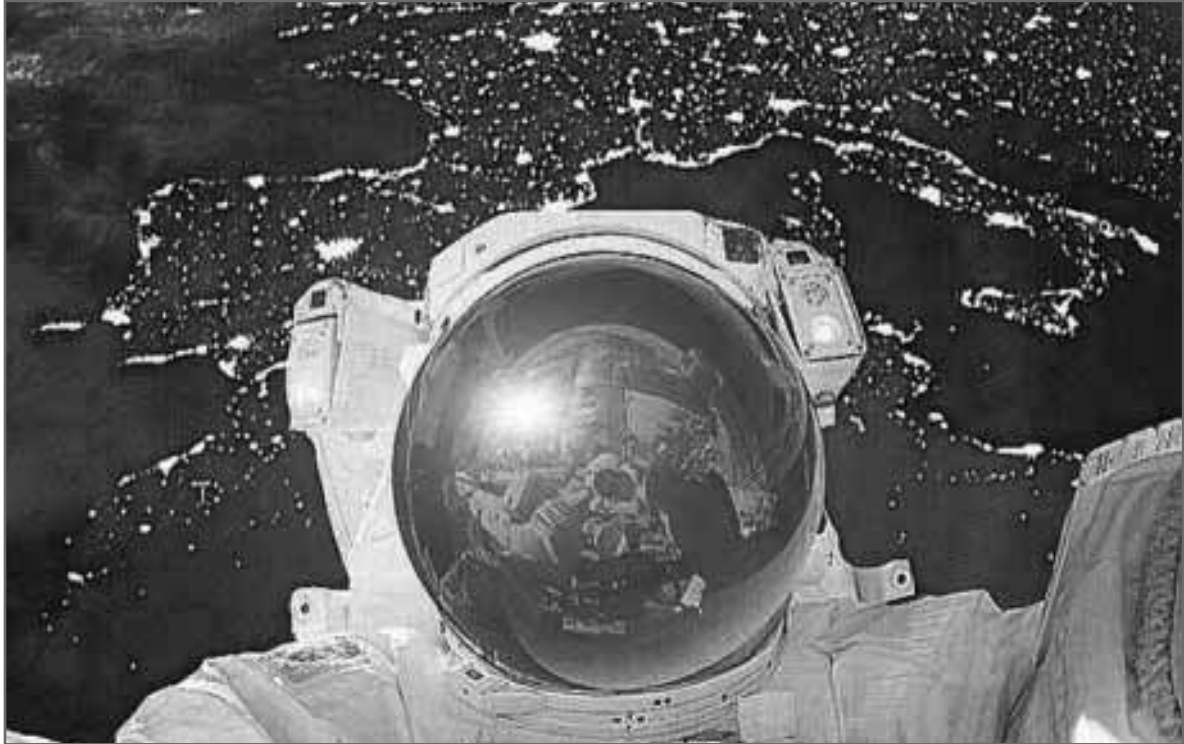


Фото 5. Вигляд з космосу. Західна Європа фактично стала єдиною системою міських агломерацій. (Фото за матеріалами: EDUSO TV та <http://9gag.com/>)

Процеси створення міських мегамереж (мега агломерацій) найвищими темпами йдуть у Китаї. Цікаво, що, не зважаючи на те, що прискорюється процес створення мегаагломерацій та мегаміст з чисельністю населення у десятки мільйонів людей, кожне з міст цього «мега об'єднання» проходить внутрішні процеси розукрупнення і внутрішньої децентралізації. В містах з'являються практично самодостатні для потреб громадян «нано-» і «мікрорайони», де громадяни на відстані пішохідної досяжності можуть отримати усі необхідні послуги (а значну їх частину – не виходячи з дому, через Інтернет). У глосарій фахівців-урбаністів на зміну традиційним поняттям «місто-приміська зона» і «центр-околиця-міста-супутники» приходять нові: «нанорайон-мікрорайон-мікромісто-місто-агломерація-мережа міст-мегаагломерація».



Фото 6. Автомати, що видають усі можливі завірені копії документів (від водійських прав до технічного паспорту на квартиру). ЦНАП, м.Гангам, Південна Корея (Фото: КОІСА)

Таким чином, паралельно з перебігом алгоритму «глобалізації міст», відбуваються ніби цілком протилежні за суттю (хоча насправді це не так) процеси «нанорайонізації», які ніби ще більше поглиблюють давно відому «мікрорайонізацію», коли до місця проживання людини якомога ближче наближається абсолютно все що тільки можливо і, головне, що дуже важливо для людини – її робоче місце, соціальний простір, рекреаційні зони, об'єкти сфери послуг, дозвілля, освіти та охорони здоров'я.

Наприклад, сучасний «мікрорайон» може, крім «стандартного набору» соціальної та інженерної інфраструктури, мати навіть «цілорічно функціонуючу модель» гірськолижної траси чи океанського узбережжя із пляжем та справжніми хвилями.

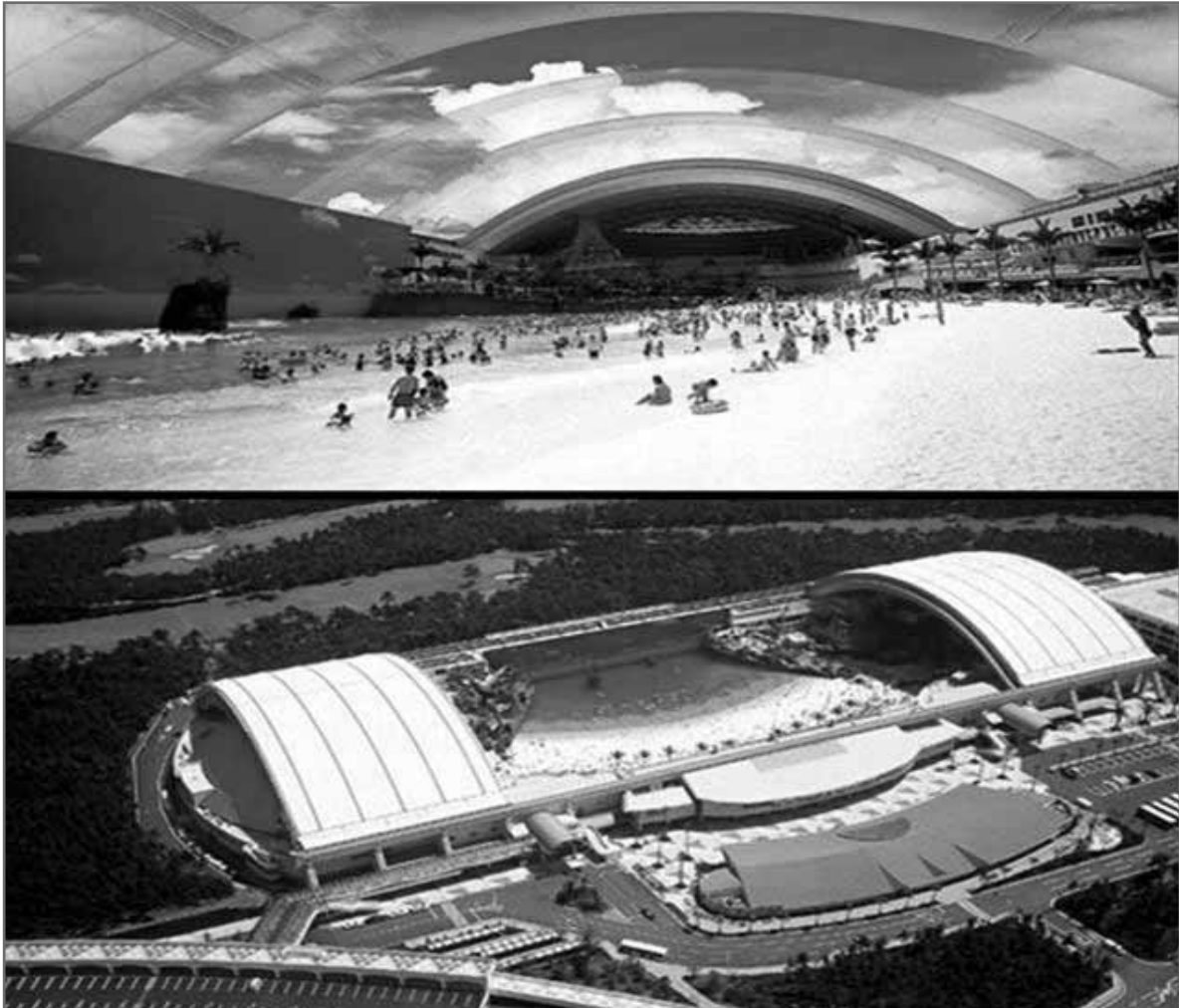


Фото 7. Вігпочинковий комплекс «океанський берег», обладнаний розсувним дахом. Міязакі, Японія (Фото за матеріалами: <http://www.weirdasianews.com/2009/03/31/japans-indoor-beach-surf/>)

«Мікрорайони» стають компактнішими, хоч самі міста фізично ростуть значно вищими темпами. Останні тренди – «доступність і компактність», «примат велосипеда» та «громадський транспорт». Цей тренд пов'язаний не лише новими вимогами до екологічних стандартів, а й простими розрахунками простору: одна людина в автомобілі займає стільки ж місця, скільки 3-4 велосипедисти, 8-10 пасажирів автобуса чи 15-20 пасажирів метро. Наземний паркінг у центрі міста на 50 автомобілів та десяток туристичних автобусів займає публічного місця більше, ніж розмір головної площі у центрі деяких міст Європи.



Фото 8. Обмеженість міських територій, вимоги «компактності» та попередні прорахунки при просторовому плануванні з часом починають коштувати досить дорого. Стадіон на акваторії затоки, Сингапур. (Фото за матеріалами: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SG-marina-bay-sands-hot-float-stad.jpg>)

4. Люди пересуваються «нанорайоном» пішки, «мікрорайоном» – пішки, велосипедом чи «рухомою доріжкою» між «мікрорайонами» – електричним громадським транспортом, іноді автомобілями. Щоб мінімізувати атмосферний вплив, будують пішохідні галереї з прозорим накриттям, які насправді відомі вже майже два століття. Такі пасажі-галереї є і в Україні (Одеський пасаж, Львівський пасаж Міколяша і т.п.), тільки сьогодні вони проектуються та будуються з використанням сучасніших технологій і матеріалів.



Фото 9. Пішохідна крита галерея – пасаж Вітторіо Емануеле II, Мілан, Італія. (Фото за матеріалами <http://www.biancoloto.com/milano/milano.html>)



Фото 10. Галерея, Гонконг, Китай
(Фото за матеріалами: <https://uniquetraveldestinations.wordpress.com>)

5. Міста почали активно розвивати підземний простір. Сьогодні це не лише підземні переходи, тунелі та станції метро, а й торгові центри, кінотеатри, офіси, інформаційні центри тощо;





Фото 11. Підземні переходи стають галереями у звичайному розумінні цього поняття.
Проект підземного переходу-галереї, Київ, Україна
(Фото за матеріалами: http://24tv.ua/ukrayina/pidzemni_perehodi_kiyeva_peretvoryat_na_galereyi_ta_artobyekti/n568039)

6. Прагнення до «компактності» спонукає якомога ефективніше використовувати надземний та підземний простір. Для автомобілів, які займають все більше й більше простору, будуються криті підземні або багатоповерхові стоянки. За останні 85 років багатоповерхові автостоянки в розвинутих країнах суттєво змінились за дизайном та технічним рівнем, однак їх призначення залишилось таким же.



Фото 12,13. Автомобільна стоянка, 1930 рік Нью Йорк, США. Автоматизований гараж-паркінг м. Вольфсбург, Німеччина (Фото за матеріалами: <https://www.pinterest.com/furtsevpavel/parking-garage/>)

7. Активно впроваджується інфраструктура для автомобілів «на електричній тязі». Міста намагаються різними способами сприяти збільшенню кількості авто, які не використовують в якості палива продукти переробки вуглеводнів.



Фото 14. «Заправка» для електромобілів, АЗК «ОККО», Київ, Україна (Фото за матеріалами: http://autogeek.com.ua/wp-content/uploads/2014/12/11599_381826215331064_4563782846458616684_n.jpg)

8. Автомобілі витісняються з «нанорайонів», вони стають «пішохідними зонами». В мікрорайонах «присутність» авто на поверхні мінімізується, а швидкість руху обмежується до 20-30 км/год.;

9. Кількість наземних автомагістралей у містах поступово зменшуватиметься, особливо в центрах міст. Тренд до поступового розширення доріг, коли щороку рядів на вулиці та автомобілів стає все більше, а «зелених зон» і тротуарів – усе менше і менше, відходить у минуле. Починається «зворотній процес» під гаслом: «Більше місця для зелени – менше для автомобілів».



Фото 15,16. Огня з вулиць Будапешта у 90-х роках ХХст. та у 2014 році.
(Фото за матеріалами: http://varosban.blog.hu/2011/09/16/ilyen_volt_ilyen_lett_a_kiskorut)

Широкі швидкісні магістралі «виводяться» на околиці та у «вузлові точки». Будівництво мегатунелів, багатоярусних естакад переноситься подалі від історичних центрів міст та житлових мікрорайонів у промислові зони та зони міст з мінімальною густиною населення, на околиці.



Фото 17. Такі розв'язки тепер будуються тільки на околицях міст. Гравері Гілл Інтерчендж, Бірмінгем, Велика Британія

(Фото за матеріалами: <http://www.insoonia.com/as-7-estradas-mais-estranhas-e-perigosas-do-mundo/>)

Багаторядні автомагістралі будуються з урахуванням пріоритетності громадського транспорту та велосипедного руху навіть на ділянках між «вузловими містами».



Фото 18. Сучасна автомагістраль між містами-супутниками в Південній Кореї.

(Фото за матеріалами: <http://www.scientificsocial.com/solar-freakin-roadways-the-future-of-travel-surfaces-or-titanic-waste-of-money/>)

Смуги розділені велосипедною доріжкою над якою встановлено сонячні фотопанелі. Вони одночасно виконують для велосипедистів роль захисту від негоди та сонця. Електроенергія в нічний час використовується для освітлення магістралі та велодоріжки. Крайній лівий ряд (виділений суцільною синьою смугою) використовується виключно для громадського транспорту.

Сучасні вимоги «компактності» роблять багатоярусними навіть двори.



Фото 19. Переваги компактності – не тільки безпека дітей, що граються на майданчику, а ще й захист автомобілів від негоди (Фото за матеріалами: <http://joemonster.org/mg/strona,15158>)

10. Автомагістралі обов'язково відділяються від житлових зон бар'єром, що зменшує шум. Часто на бокових поверхнях цих бар'єрів чи узбіччях встановлюються фотопанелі або мінігенератори, що за рахунок руху повітря, створюваного рухом машин, виробляють електрострум, який акумулюється і використовується для освітлення. Роль антишумового бар'єру може виконувати і невеликий «живий бар'єр» з певних порід рослин чи паркова зона;



Фото 20,21. Зліва, антишумовий бар'єр висотою близько 8 м. Сеул, Південна Корея, справа – бар'єр з вмонтованими «сонячними фотоелементами», околиця міста Дордрехт, Нідерланди. (Фото: зліва - І.Парасюка, справа: за матеріалами сайту: <http://greenevolution.ru>)



Фото 22. Фотопанелі на узбіччі дороги. Японія. (Фото за матеріалами сайту: <http://ecotown.com.ua/news/U-Yaponiyi-buduvatymut-sonyachni-elektrostantsiyi-vzdovzh-avtomahistraley/>)

11. Зелені простори стають трендом. Навіть трамвайні колії нагадують газони.



Фото 23. Один з маршрутів варшавського трамваю після реконструкції колії та сучасного озеленення, Варшава, Польща (Фото за матеріалами сайту: <http://warszawista.blogspot.com/2013/05/zielone-torowisko-na-zieloneckiej.html#.VcxxFfntmko>)



12. Міста взялися за «вертикальне озеленення». Сьогодні вертикальне озеленення – це не просто «підвішені вазончики» на стовпах. Ряд міст починає давати дозволи на будівництво лише тим забудовникам, що проектують дахи будинків у «зеленому форматі», буквально з дахами-галявинами. Нещодавно французький парламент прийняв акт, яким забудовникам комерційної нерухомості залишив лише дві альтернативи: на даху новобудов мають бути або сонячні панелі, або зелені галявинки (<http://ecoguard.in.ua/2015/03/zeleni-dahi-u-francii/>);

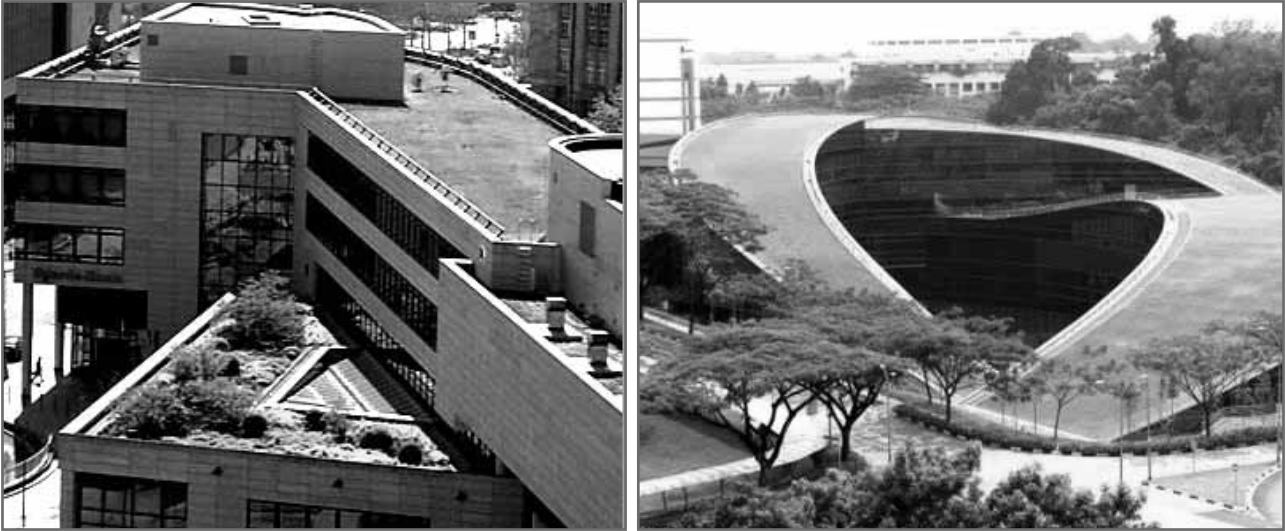


Фото 24,25. Зелені дахи (зліва – Париж, справа – Сингапур, школа дизайну. (Фото за матеріалами сайтів: http://www.stroimdom.com.ua/articles/922_Zelen%D1%96-dahi/; <http://newecolife.com.ua/news/120-zelen-dahi-velikih-mst.html>)

13. Розвиток велосипедної інфраструктури, пішохідних зон та публічних просторів - пріоритетний тренд розвитку сучасних успішних міст.



Фото 26. Велосипедна стоянка. Батумі, Грузія
(Фото за матеріалами сайту: <http://kievcityproject.livejournal.com/81140.html>)

Сучасні професіонали-проектанти враховують психологію велосипедистів та водіїв, роблячи велодоріжки між тротуаром та крайнім автомобільним рядом, де тільки паркуються автомобілі і

таким чином, викликають у велосипедистів відчуття більшої безпеки. Часто велодоріжка фізично відділена від тротуару або має інший колір покриття, ніж дорога для автомобілів.



Фото 27, 28. Зліва - велосипедна доріжка, формально відділена від ряду, яким рухаються автомобілі запаркованим транспортом (Норвегія), справа - за межами центральної частини міст велодоріжки краще прокладати окремо від проїжджої частини на тротуарів (Київ, вул. Здолбунівська) (Фото за матеріалами сайту: <http://alkatrion.com/?p=51814>)

14. Комфортні публічні простори (ПП), або громадські простори (ГП) – це вже стандарт для сучасних міст. Вони є виключно пішохідними територіями, що забезпечують можливість спілкування, відпочинку та прогулянок. Як правило, крім вуличних меблів, фонтанчиків, невеличких дитячих майданчиків, зелених зон, контактних скульптур, такі території мають «вільний» Wi-Fi.



Фото 29. Публічний простір міста Гуангжоу, Китай
(Фото за матеріалами сайту: <http://www.skyscrapercity.com/>)

ПП відрізняються високим рівнем благоустрою, часто їх окремі частини мають накриття, яке одночасно, крім захисту пішоходів від негоди чи палючого сонця, має на собі сонячні панелі,

інвертори та батареї. Для освітлення використовується переважно сонячна енергія, що акумулюється і використовується у темний час доби. Численні лавочки, газони, фонтанчики, «мікроскульптури», вуличні кафе, що не створюють труднощів для проходу транзитних пішоходів, роблять такі простори важливими елементами для формування міського соціуму. Проектуючи «променад-зони», сучасні архітектори намагаються не просто прокласти тротуари з плитки та відгородити їх одноманітним парканом, поставити «точки громадського харчування», а прагнуть зробити маршрут різноманітним, яскравим та кожен ділянку його зробити індивідуальною. На таких територіях розташовуються, як правило, нестандартні вуличні меблі, фонтани, контактні скульптури, модерні інсталяції тощо.



Фото 30. Публічний простір з фонтанами. м. Гуйян, Китай.
(Фото за матеріалами сайту: <http://www.skyscrapercity.com>)



Фото 31. Оригінальні вуличні меблі у громадському просторі, площа біля музею у Відні, Австрія
(Фото за матеріалами сайту: <http://www.moyaevropa.com.ua/>)



Фото 32. Приклад нестандартного вирішення проблеми вуличних меблів у м.Луцьку, Україна (Фото: І.Парасюка)

15.Сьогодні навіть такі утилітарні об'єкти інфраструктури, як котельні, насосні станції, системи централізованого кондиціонування, КНС і т.п. міста намагаються зробити яскравими та естетичними.



Фото 33. Об'єкт інженерної інфраструктури LOGODI, м. Сувон, Південна Корея (Фото І.Парасюка)



16. Міста все більше використовують відновлювальні джерела енергії для комунальних потреб. Тренд на максимальне використання сонячної енергії починає ставати домінуючим. Звичайно, досить ефективне джерело енергії у вигляді біогазових установок ніхто не забуває, але відчувається, що збільшення продуктивності і ефективності сонячних панелей разом із зменшенням їх ціни роблять свою справу. Нещодавно міста Китаю вийшли на виробництво 37 МВт сонячної енергії, і це той самий показник потужності, який «видають» за аналогічну одиницю часу всі атомні станції Франції. Вже є досвід прокладення велосипедних доріжок із «сонячних панелей». Наприклад, така велосипедна доріжка була встановлена вже понад півроку тому фірмою SolaRoad на відстані 25 кілометрів від столиці Нідерландів, в м.Кромені. «Енергодоріжка», має довжину 70 метрів. Вона складена з сонячних батарей з розмірами 2,5 x 3,5 метрів, покритих спеціальним захисним шаром з розжареного скла. Поверхня є міцною та неслизькою. Велосипедна доріжка за півроку виробила понад 3000 кВт», цього вистачить щоб зарядити електричний скутер на пробіг майже 100 тис. км. Сучасні панелі нового типу можуть вже виготовляти понад 70 кВт на рік електроенергії з одного квадратного метра такого дорожнього полотна.



*Фото 34. Будівництво велосипедної доріжки в м.Кромен, Нідерланди.
(Фото за матеріалами сайту: ecotechnica.com.ua, фото: solaroad.nl)*

17. У містах зростає частка «смарт-будинків» – будівель, що завдяки наявності програмних комплексів та інтерфейсів управління системами (датчиків, термостатів, клапанів, сервоприводів та ін.) здатні, залежно від зміни зовнішньої температури та часу доби, наявності чи відсутності мешканців, підтримувати необхідні параметри температури і вологості всередині, керуючи системами жалюзі, вентиляції, опалення, кондиціонування, освітлення та ін. Як правило, ці будинки переважно або повністю використовують відновні джерела енергії, а також обладнані системами рекуперації, очищення та акумулювання дощової води.

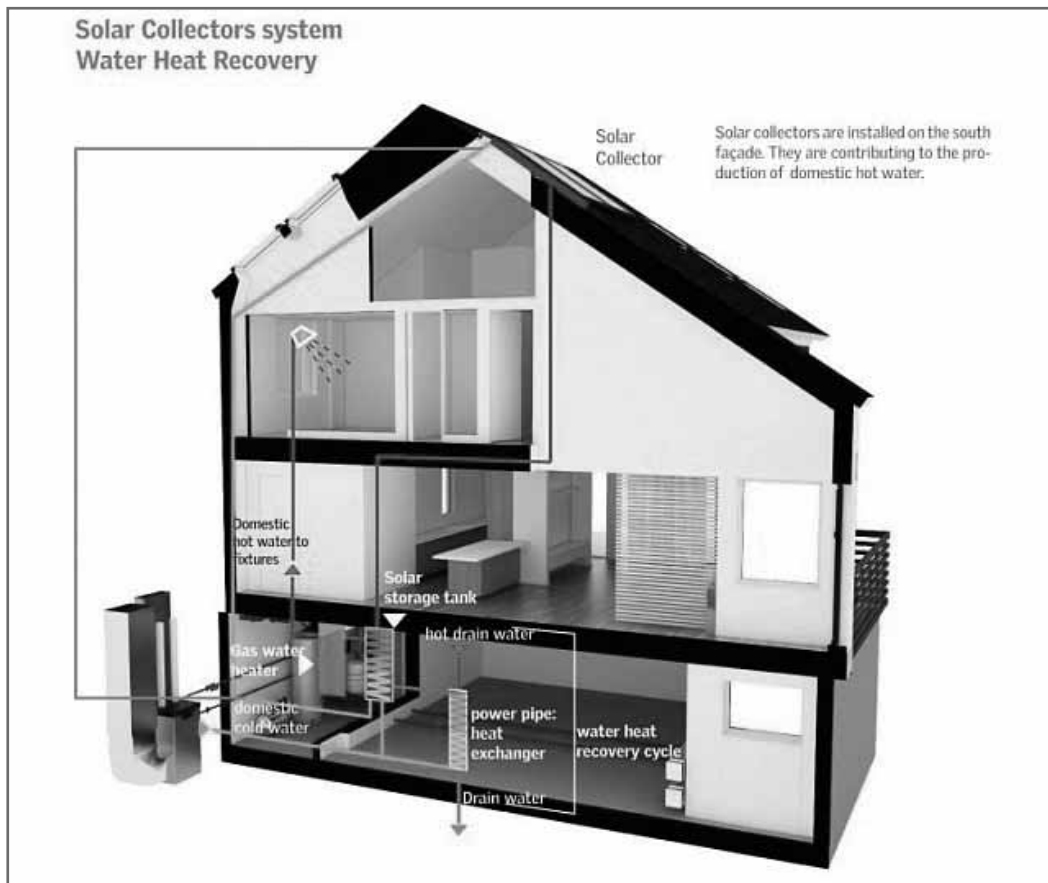


Фото 35. Схема роботи «розумного будинку» системи Somfy Tahoma (Фото за матеріалами сайту: www.activehouse.info)



Фото 36. Розумний будинок, спроектований і збудований канадськими фірмами Great Gulf, Superkül та Active House Alliance. (Фото за матеріалами сайту: www.activehouse.info)



18. Сучасне місто має забезпечити свій розвиток таким чином, щоб зберегти баланс між створенням нового і збереженням історичного, інтегрувати інновації в будівництво та просторовий розвиток, щоб не зруйнувати надбання попередніх поколінь, тобто дотриматись принципу безперервного розвитку. Міста, які не створюють нічого нового, а лише спостерігають за руйнуванням старого – приречені.

19. Історичні центри міст втрачають статус територій з домінуючою часткою житлового фонду. Нерухомість тут переважно використовується для задоволення туристичних амбіцій громад та розташування бізнес-структур сервісного типу.

20. Набережні в сучасних містах отримують новий рівень благоустрою та перетворюються в публічні простори «променадного» типу, позбавлених нескінченних рядів яток, кіосків та «мікро-забігайлівок»



Фото 37. Інсталяція мікроскульптур на набережній Дунаю у Будапешті, Угорщина
(Фото за матеріалами сайту: <http://amazyble.com/>)

Набережні проектується так, щоб зробити їх пішохідними просторами і не забудовуються навіть малими архітектурними формами.



Фото 38. Набережна м. Ханчжоу, Китай
(Фото за матеріалами сайту: <http://www.skyscrapercity.com/>)



21. Сучасні великі міста намагаються всіляко підвищити популярність пересування містом на громадському транспорті. Структура громадського транспорту кардинально змінюється. На зміну невеличким автобусам, що використовують в якості палива продукти переробки вуглеводнів, приходить сучасний електротранспорт (переважно рейкового типу) або автобуси великої місткості, що працюють на електроакумуляторах чи водневих паливних елементах.



Фото 39. Автобус фірми «Тойота», що працює на водневих паливних елементах.
Вихлоп такого автобуса – водяна пара.

У деяких містах на маршрути виводяться електробуси (автобуси, що отримують на кожній зупинці «швидкий електричний заряд» який дозволяє без проблем доїхати до наступної зупинки).



Фото 40. Електробус на маршруті у м. Ніца, Франція (Фото за матеріалами сайту: <http://www.fnaut.fr/actualite/actualite-recente/377-journee-d-etude-operez-la-transition-energetique-dans-votre-parc-de-bus>)

Звичайно, тільки цілком охайний та комфортний рухомий склад громадського транспорту, що оснащений системами кліматизації зі зручними зупинками, окремими смугами руху, який іде-

ально дотримується графіків руху, може стати альтернативою поїздки автомобілем. Нові вимоги висовуються і до зупинок громадського транспорту.



Фото 41. Табло, що показує час до прибуття автобуса, м. Сеул, Південна Корея
(Фото І.Парасюка)

Міста намагаються зробити очікування пасажирів громадського транспорту на зупинках максимально комфортним. Іноді павільйони роблять закритими, обладнують їх системи клімат-контролю, Wi-Fi та встановлюють інформаційні табло.

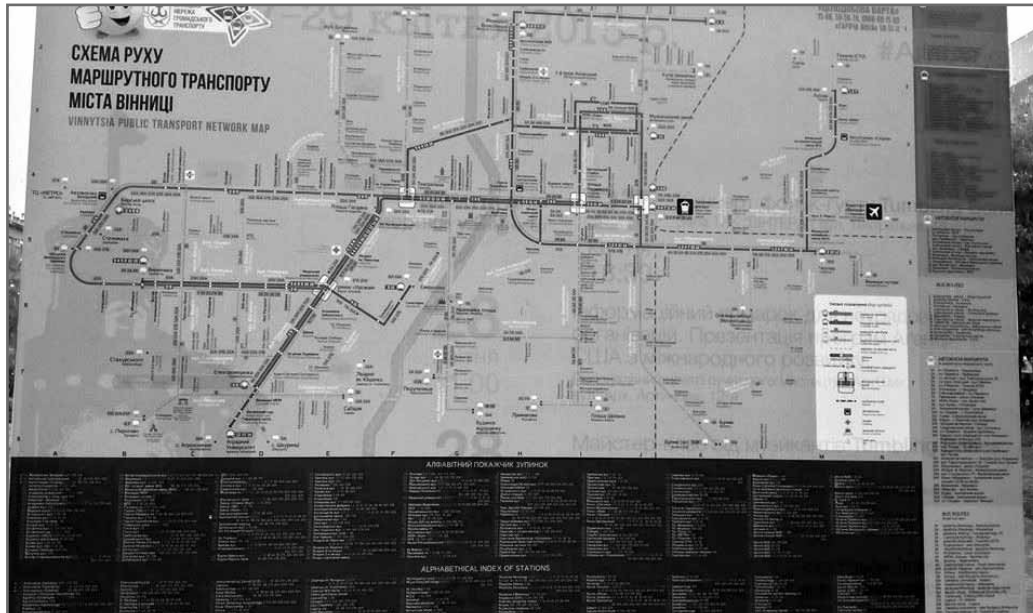


Фото 42. Схема міського транспорту на зупинці трамваю. Вінниця, Україна
(Фото І.Парасюка)

22. На магістральних лініях між вузлами мікрорайонів використовуються громадський транспорт підвищеної місткості, що має окремі смуги для руху.



Фото 43. Смуги для громадського транспорту виділені іншим кольором. Сеул, Південна Корея
(Фото І.Парасюка)

Смуги для руху громадського транспорту виділяють окремим кольором або навіть виділяють в окремі проїжджі частини, що фізично відділені від основного автомобільного потоку:

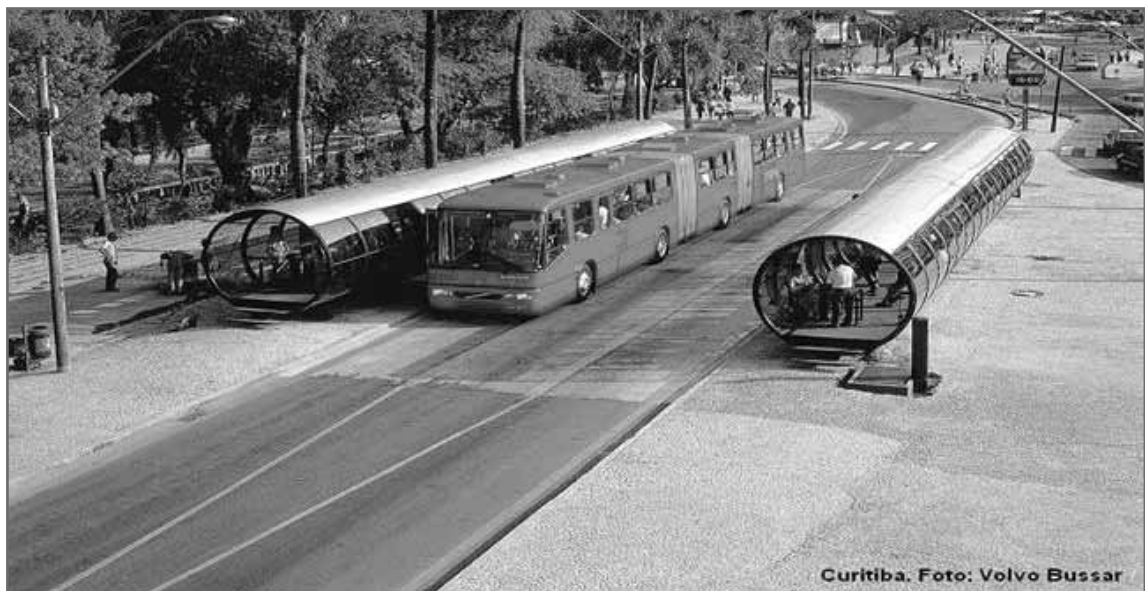


Фото 44. Окрема проїжджа частина для громадського транспорту та «закриті пасажирські павільйони», Курітіба, Бразилія
(Фото за матеріалами: <http://www.railblog.ru/samyj-trasportnyj-gorod-v-mire-kuritiba/>)

Багато міст прокладають нові трамвайні лінії. Наприклад, Париж, у якому до середини 90-х років не було трамвайних ліній, відроджує цей вид міського транспорту.



Фото 45,46. Зупинка паризького трамваю. Трамваї низькопідлогові, «перон» дозволяє легко заїхати дитячим візочком або візком інваліда
(Фото за матеріалами: <http://fotoklumba.lviv.ua/?p=1562>)

23. Впровадження принципу «безбар'єрності».



Фото 47,48. Безбар'єрна посадкова платформа, трамвайна зупинка. Дубаї, ОАЕ
(Фото за матеріалами: <http://www.garr.az/news/252315>)

Така зупинка є чудовим прикладом впровадження сучасної ідеї – принципу «безбар'єрності». Мінімум сходів, бордюрів, парканів і т.п. Цей принцип починає діяти «від порогу», тобто так, що людина з обмеженими можливостями, один з батьків із дитячим візочком чи подорожній з валізою на коліщатах повинні досягти будь-якої точки у місті без проблем і сторонньої допомоги.

У деяких містах рейковий транспорт трансформується у монорейковий наземний або «підвісний».



Фото 49. Депо монорейкового міського транспорту в м.Чунцин, Китай
(Фото за матеріалами: <http://whatzup.com.ua/news/15>)



Фото 50. Підвісний монорейковий громадський транспорт системи Ойгена Лангена, м. Вуперталь, Німеччина (Фото за матеріалами: <http://batona.net/24621-monorelsovaya-podvesnaya-doroga-sistemy-oygena-langena-24-foto.html>)

24. Автотранспорт починає програвати швидкісним потягам при поїздках до інших міст у швидкості та комфорті, оскільки сучасні міжміські потяги, розвиваючи швидкість близько 500 км/год., безсумнівно, отримують перевагу перед автомобілями. Тому перед містами, які не думали стратегічно чи «забули» завчасно зарезервувати «коридори» для швидкісних потягів чи ліній метро, виникли значні виклики розвитку та нові містобудівельні проблеми.



Фото 51. Лінії експрес-потягів планують під землею. Міста не мають проблем з будівництвом ліній швидкісних потягів лише у випадках, коли це відбувається комплексно із забудовою великого мікрорайону, місто Гуянь, Китай (Фото за матеріалами: <http://whatzup.com.ua/img/upload/images/chinapost/111.jpg>)

25.Зростання ролі світлового оформлення. Поширеним стає не лише «підсвічування» окремих об'єктів чи історичних пам'яток, а системне світлове оформлення міст



Фото 52. Приклад освітлення естакади з використанням ідеї водоспаду. Міст-фонтан Банпо, Сеул, Південна Корея (Фото за матеріалами: <http://needguide.ru/articles/most-fontan-Banpo-Seul.html>)



Фото 53. Світлове оформлення громадського простору у м. Цзинань, Китай (Фото за матеріалами: <http://sz-beiker.livejournal.com/138571.html>)

Міста, конкуруючи за мешканців та туристів, більше уваги приділяють власному «обличчю», виділяють індивідуальність та неповторність.



Фото 54. Освітлення міста створює його неповторний візуальний образ. Гонконг, Китай (Фото за матеріалами: <http://hkhsbc.deviantart.com/art/Hong-Kong-Symphony-of-Light-41577064>)

26.Збільшена увага до безпеки громадян. Міста створюють мегацентри управління, обладнані сотнями моніторів, на які подається зображення від тисяч відеокамер, які постійно моніторять ситуацію на дорогах та в громадських місцях.



Фото 55,56. Центри управління міським рухом в США та Південній Кореї
(Фото І.Парасюка та КОІСА)

27.При проектуванні пішохідних доріжок, тротуарів та переходів через проїжджі частини створюють умови, аби пішохід, переходячи вулицю, мав змогу затриматись на належно освітленому та укріпленому «острівці безпеки». Пішохід повинен переходити дорогу безбар'єрно, дорожнє полотно в місці переходу має «підніматись до рівня тротуару», що також змушує водіїв, проїжджаючи повз пішохідний перехід зменшувати швидкість.



Фото 57. Перехід з безпечним острівцем. Місто Колгінг, Данія
(Фото за матеріалами: <http://stereochippie.livejournal.com/126991.html>)



Фото 58. Приклад сучасного обладнаного надземного переходу на одному рівні з тротуаром.
Париж, Франція. (Фото за матеріалами: <http://www.alter-idea.org.ua/ideal-naya-ulica-paris/>)

28. Перед небезпечною ділянкою проїжджої частини або трамвайними рейками тротуар має мати специфічні сферичні нерівності (гумові вставки), що повинні звернути увагу пішохода на можливу небезпеку.



Фото 59. Перехід через трамвайні рейки з попереджувальними рельєфними смугами. Париж, Франція (Фото за матеріалами: <http://fotoklumba.lviv.ua/?p=1562>)

Сьогодні в розвинутих країнах для мощення тротуарів вже не застосовують слизькі матеріали (шліфовану плитку, полірований граніт, мармур). Ширина тротуарів в пішохідних зонах та поблизу транспортних вузлів проектується так, щоб жодні перешкоди (об'єкти торгівлі, дорожні знаки, рекламні об'єкти і т.п.) не завадили двом парам людей, які рухаються назустріч йти прямолінійно, не поступаючись дорогою одні одним. Тротуари намагаються проектувати так, щоб пішохід мав змогу бачити «свою дорогу» на відстані щонайменше 100 м. Щоб досягти таких стандартів, при проведенні реконструкцій ідуть навіть на звуження проїжджої частини дороги. Правило «комфортного тротуару» не діє для малих міст та малонаселених мікрорайонів. Там ширина тротуару має бути трохи менше 1 метра, щоб пішохід не відчував себе «піщинкою». Сучасна архітектура намагається не провокувати такі емоції та фобії. Саме тому нині архітектори намагаються не проектувати хмарочосів поза їх груповими ареалами, тобто «вежі серед звичайної забудови». Надто широкі малолюдні тротуари, широченні дороги та гігантські площі, будинки, що «нависають», психологічно погано сприймаються людською підсвідомістю. Люди не надто дружньо сприймають міста, в яких на відстані 100-150 м не має жодного закладу, куди можна зайти. Добре, коли не рідше ніж через 100 м трапляються «міські меблі». Коли їх надто багато, і на них немає людей – також психологічно погано, адже з'являється дискомфортне відчуття, що «всі десь пішли, а що тут роблю я один?». Сучасний проектант має тонко розуміти суспільну та людську психологію.

29. Гуманізація міського простору за принципом «місто, в якому хочеться Жити», де слово «жити» пишеться саме з великої букви. Міста (навіть «нетуристичні») намагаються проводити заходи культурологічного і освітнього спрямування, що не просто присвячені окремим подіям, а формують громаду, згуртовують її, просувають загальнолюдські цінності, розвивають креативність і приносять радість людям.



Фото 60. Креативна Акведа, Португалія. (Фото за матеріалами: <http://www.archdaily.com.br/01-62834/cenografia-e-arquitetura-guarda-chuvas-de-agueda>)

Цей досвід – оформлення вулиці парасольками – в Україні використовували також Львів та Київ.

30. Ландшафтна архітектура та «родзинки» зеленого дизайну – також тренд сучасних міст розвинутих країн.



Фото 61. Приклад креативного озеленення. «Зелені» скульптури.
(Фото за матеріалами: <http://elhasanatur.com/tag/ottoman>)

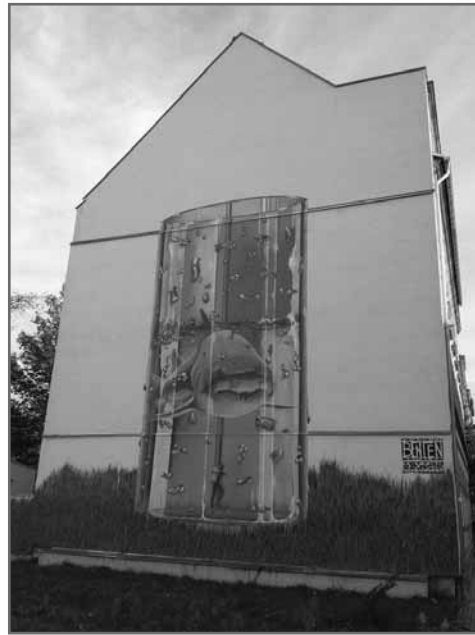


Фото 62,63. «Торець» будинку можна зробити яскравішим. Зліва – м.Бялисток, Польща, справа – м.Кемніц, Німеччина (Фото за матеріалами: <http://www.documentingreality.com/forum/f242/building-sized-street-art-portraits-natalia-rak-134822/> та <http://www.friedrich-benzler.com/2014/10/shark-graffiti.html>)

31. Міста обмежують кількість зовнішньої реклами на білбордах, у т.ч. поблизу доріг. Для реклами переважно використовуються сітілайти невеликого формату. В історичних частинах міст, як правило, заборонена будь-яка реклама на зовнішніх носіях. Вивіски повинні відповідати «брендинговому стандарту» міста або «правилам розміщення реклами та художнього оформлення».

32. Сучасне місто завжди відрізняється тим, що тут є достатньо облаштованих вуличних туалетів.



Фото 64. Так виглядає сучасний публічний туалет. Париж, Франція (Фото за матеріалами: http://ipress.ua/ljlive/idealna_vulytsya_i_proyty_i_proihaty_i_vidpochyty_foto_22746.html)

33. На зміну звичайному захороненню ТПВ прийшли сортування, відбір та переробка біогазу на енергію, згодом – поглиблене сортування і повний «ресайклінг» із включенням процесу збору, складування і переробки відходів до «енергетичного ланцюга».



Фото 65. Сучасний контейнерний майданчик, Ногара, Італія (Фото за матеріалами: <http://www.beppegrillo.it/listeciviche/liste/nogara/2012/11/grazie-al-m5s-si-avra-la-raccolta-differenziata-nei-luoghi-pubblici.html>)

Міста демонструють зовсім поважне ставлення до навколишнього середовища і намагаються інтегрувати будівлі в екосистему.



Фото 66. Приклад ставлення до екосистеми при будівництві. Туреччина (Фото за матеріалами: <http://archmode.com/?&page=2>)



Коли є альтернатива «дешевше збудувати, але нашкодити екосистемі», сучасні міста обирають інший варіант управлінського рішення: «головне: краще для екосистеми, а вартість – вторинна». У Сеулі, намагаючись збудувати хордову магістраль вздовж річки, проєктанти з двох варіантів – частково засипати русло ріки чи збудувати шляхопровід на високих опорах над водою, паралельно руслу ріки – вибрали останній.



Фото 67. Міст вздовж ріки. Сеул, Південна Корея (Фото І.Парасюка)



Фото 68. Для переходу диких качок між кількома водоймами в межах міста Манчестер, Лондон, Велика Британія, зробити спеціальну доріжку
(Фото за матеріалами: <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/duck-lanes-introduced-in-canal-walkways-in-london-manchester-and-birmingham-10274383.html>)



ВИСНОВОК.

Міста глобалізуються в світові економічні процеси, але намагаються одночасно зберегти і посилити власну індивідуальність. Вони починають функціонувати як особливі суспільні організми, що прагнуть у конкурентній боротьбі з собі подібними залучити більше (за якістю та кількістю) нових мешканців та бізнесів. Сьогодні містам важливо створити нові осередки культури і креативності у своєму середовищі, а не лише існувати як прості об'єкти, які щонайбільше керуються принципами беззбитковості бюджетів, простого збереження певних традицій і принципів у містобудуванні чи діють задля розв'язання якихось, навіть досить важливих, міських проблем.

Автори цієї книги сподіваються, що читач переконався в тому, що майбутнє – поруч, до нього можна доторкнутися і навіть зробити реальністю у вашій громаді завдяки стратегічному мисленню та стратегічному підходу до планування розвитку.

Список використаних джерел

1. Блейклі Е.Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Вид 2-е / Пер. з англ. - Львів. - 2002. - 416 с.
2. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
3. Васильченко Г.В. Місцевий економічний розвиток та прямі іноземні інвестиції // Галицький економічний вісник. Тернопільський державний технічний університет. - 2009. - №1 (22). - С. 40 - 47.
4. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вип. III: Економічні науки. - Чернівці: Книги-XXI. - 2009. - С. 138-152.
5. Васильченко Г.В. Паспорт громади як аналітична інформація для управління розвитком території . // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. Вип 6. - Тернопіль: ТНЕУ.- 2010.- С.392 - 396.
6. Васильченко Г.В., Даляк Н.А. Методологія якісного аналізу оцінки стану громади, як засіб управління соціально - економічним розвитком території // Комунальное хозяйство городов. Научно техникий збірник. Харьковська національна академія міського господарства, вип. 94 «Економічні науки». - К.: Техніка. - 2010 - С.112 – 119.
7. Варда Я, Клосовскі В. Розробка стратегій локального розвитку. Вид.2 // Пер. з пол. – К.: Молодь. - 2005. - 312с.
8. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. - Л.:ЗУРЦ. - 2007. - 317 с.
9. Лагутина Л. Г. Управление интеллектуальным потенциалом региона в условиях формирующейся инновационной экономики: макроэкономический аспект: Автореф. дис.. к-та экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.
10. Місцеве самоврядування в Україні: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів магістерської підготовки за напрямом «Державне управління» / Кол. авт.; за заг. ред. В.М. Скрипничука. - Івано-Франківськ: Місто НВ . - 2013. - 788с.
11. Місцевий економічний розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.led.net.ua/ukr/tools/41.html>
12. Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади: Посібник з основ теорії і практики МЕР / Авт. кол. Під ред. О.Кучеренка та І. Лепьошкіна. – Київ: ТОВ «Макрос». – 2014. - 119с.
13. Місто і економіка (або місцевий економічний розвиток). Колектив авторів. Посібник для ОМС.- К.: Академпрес. - 2003. - 152 с.
14. Нудельман В. Стратегічний план використання території України / В. Нудельман // Уряд. кур'єр. – 2002. – 5 квіт. – С. 5.
15. Нудельман В. Стратегія і місто: як не розминутися // Урядовий кур'єр. – 2011. - №142. – с. 10.



16. Нудельман В. І. Проблеми єдиної методики прогнозування розвитку міст // Містобудування та територіальне планування. – К., 2003. – № 16. – С. 145–154.
17. Парасюк І. Л. Економіко-правові аспекти понять «агломерація» та «міська агломерація» в українському законодавстві / І. Л. Парасюк // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 12 – 16.
18. Парасюк І. Л. Аспекти взаємодії територіальних громад та органів місцевої виконавчої влади агломерації задля спільного економічного розвитку / І. Л. Парасюк // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=358>
19. Підготовка до стратегічного планування економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.linc.com.ua> .
20. Підготовка до стратегічного планування економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.led.net.ua<http://www.led.net.ua/ukr/tools/55.html>.
21. Портер М.Е. «Конкуренція». – Москва: Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608 с.
22. Процес розробки стратегії регіонального розвитку: практичний посібник. – Київ: «Юнівест ПреПрес». - 2011. - 106с.
23. Регіональна соціально-економічна політика: навчальний посібник / Гречаник Б.В., Васильченко Г.В., Канавець М.В. – Івано-Франківськ: Місто НВ. - 2012. – 414с.
24. Розробка стратегій розвитку територіальної громади: загальні засади методики //В. Нудельман, І Санжаровський. – К.: Дата банк України. -2002. – 232с.
25. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: Учебник. / Под редакцией Л.Г.Мельника, Л.Хенсе. - Сумы: ИТД «Университетская книга». - 2007. - 1120 с.
26. Стратегічне планування розвитку агломерацій та субрегіонів як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів //Васильченко Г.В., Парасюк І.Г. //Формування ринкової економіки: зб. наук. праць - спец.вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2-х ч. Ч.1-К.:КНЕУ. – 2011. - с.223- 230.
27. Стратегічне планування муніципального розвитку: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ»– Київ, 2013. – 205 с.
28. Карий О.І., Зима Ю.В. Стратегічне планування та інвестиційна політика територіальних громад: Навч.-метод. посібник для слухачів дистанц. курсу. Серія навчальних програм для працівників органів місцевого самоврядування. Книга 17. За заг. ред. Пітцика М.В. – Київ: Асоціація міст України та громад. – 2007. – 142с.
29. Принципи Європейської Хартії місцевого самоврядування: навчальний посібник / [М. Пітцик, В. Черніков, І. Парасюк та ін.]. – К: Клевер, 2000. – 136 с.
30. Стратегічне планування та управління: poradnik. /Авт.кол. під керівництвом Гражини Правельської-Скшипек. – Варшава: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. - 2000. - 60с.
31. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів. – Київ: Агентство США з міжнародного розвитку. – 2012. -188с.
32. Товбич В.В., Дюжев С.А. Сучасні проблеми, тенденції та досвід трансформації архітектурно-містобудівної діяльності / В.В. Товбич, С.А. Дюжев // Містобудування та територіальне планування. – К.: КНУБА, 2010. – Вип. 37. – с. 499-512.
33. А. Ткачук, О. Врублевський . Просторове планування для економічного зростання: аналіз практики та законодавства /А. Ткачук, О. Врублевський. – К.: , 2009. – 120 с.
34. Топчієв О.Г., Мальчикова Д.С., Шашеро А.М. Методологічні засади геопланування регіонів // Укр. геогр. журн. – 2010. – № 1. – С. 23-31.
35. Третьяк В.П., Калюжнова Н.Я. Формирование форсайта в Иркутском регионе // [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rier.ru/works/almanach/0005/almanach0005_219-242.pdf
36. Brol R. Rozwoj lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego. - Wroclaw. - 1998. – 785р.
37. DavidWolf. Social Capital And Cluster Development In Learning Regions. – 2001.
38. Fay, M. and C. Opal. 2000. Urbanization without Growth: A Not So Uncommon Phenomenon.



Washington D.C.: World Bank.

39. McGranahan, G. and D. Satterthwaite, 2014 Urbanisation concepts and trends. IIED Working Paper. IIED, London. 2014.

40. Henderson, J.V. 2010. «Cities and Development.» Journal of Regional Science 50(1):515–540.

41. McKinsey Global Institute (2009). Preparing for China's Urban Billion, McKinsey & Company, Chicago.

Законодавчі та нормативно-правові акти

42. Бюджетний кодекс України в редакції із змінами, внесеними законами № 71-VIII від 28.12.2014; № 79-VIII від 28.12.2014; № 118-VIII від 15.01.2015; № 176-VIII від 10.02.2015.

43. Податковий кодекс України із змінами, внесеними законами № 71-VIII від 28.12.2014; № 72-VIII від 28.12.2014; № 206-VIII від 13.02.2015.

44. Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності» Закон України від 14.10.1994 р. № 208/94

45. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997, № 280/97-ВР.

46. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV.

47. Про архітектурну діяльність. Закон України від 20.05.1999 р. №687-14.

48. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України від 23.03.2000, № 1602-III.

49. Про Генеральну схему планування території України» Закон України від 7.02.2002 р. №3059-III.

50. Про землеустрій. Закон України від 22.05.2003 р. № 858-15.

51. Про державні цільові програми. Закон України № 1621-IV від 18.03.2004.

52. Про транскордонне співробітництво. Закон України № 1861-IV від 24.06.2004.

53. Про благоустрій населених пунктів. Закон України від 6.09.2005 р. № 2807-15.

54. Про стимулювання розвитку регіонів. Закон України № 2856-IV від 08.09.2005.

55. Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду. Закон України від 22.12.2006 р. № 525-16;

56. Про будівельні норми. Закон України від 5.11.2009 р. №1704-17.

57. Про регулювання містобудівної діяльності. Закон України № 3038-VI від 17.02. 2011.

58. Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02. 2015, № 156-VIII;

59. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02. 2015, № 157-VIII

60. Державна стратегія регіонального розвитку України до 2020 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385.

61. Про запровадження оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2009р. №476.

62. Про затвердження Порядку підготовки, укладення та виконання угоди щодо регіонального розвитку і відповідної типової угоди. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 № 751.

63. Про моніторинг соціально-економічного розвитку малих міст і селищ. Постанова Кабінету Міністрів України від 02.04.2009 № 288.

64. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 № 504-р.

65. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення експертизи містобудівної документації» від 25.05.2011 № 548.

66. Наказ міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального госпо-



дарства України «Про затвердження Порядку розроблення містобудівної документації» від 16.11.2011 р. № 290.

67. Наказ міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Порядку надання містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки, їх склад та зміст» від 07.07.2011 №109.

68. Наказ міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Порядку реєстрації саморегульованих організацій у сфері архітектурної діяльності» від 13.05.2014 року № 137.

69. Наказ міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про обсяг повноважень, що делегуються саморегульованим організаціям у сфері архітектурної діяльності» від 25.11.2014 № 326.

70. Наказ міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Державних санітарних правил планування та забудови населених пунктів» від 19.06.1996 №173.

71. ДБН 360-92** Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень». Наказ Держкоммістобудування, від 17.04.1992, № 44.

72. ДБН Б.1-3-97 СМБД. Склад, зміст, порядок розроблення, погодження та затвердження генеральних планів міських населених пунктів. Наказ Держбуду України від 25.09.97 р. № 164.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 1.3

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙ ТА ДОБРОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ¹

рекомендована до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів,
відповідальних за місцеве і регіональне управління
(м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.)

Вступ

Європейські держави об'єдналися у Раду Європи з метою досягнення більшої єдності для захисту і реалізації ідеалів та принципів, які є їхнім спільним надбанням: демократії, прав людини та верховенства права. Ці цінності є такими ж актуальними сьогодні, якими вони були і півстоліття тому. Проте очікування людей збільшилися. І добре врядування стало тою парадигмою, яка забезпечує отримання результатів від (впровадження) цінностей та стандартів демократії, прав людини та верховенства права.

У 2005 році глави держав та урядів країн-членів Ради Європи під час свого Третього Саміту, який відбувся у Варшаві, декларували, що „ефективна демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити і працювати сьогодні та у майбутньому». Для реалізації цього завдання потрібні зусилля як на європейському, так і на національних рівнях. Нижче викладена стратегія, яка розроблена з урахуванням уроків та досвіду країн-членів та їхньої співпраці в рамках Ради Європи, має на меті ініціювати діяльність усіх відповідних зацікавлених сторін на європейському, національному та місцевому рівнях.

I. Сфера застосування

Добре врядування необхідне для всіх рівнів публічного² управління. На місцевому рівні це є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчими до громадян (citizens) та забезпечують їх основними послугами, і на цьому рівні вони можуть найкраще відчувати причетність до публічної діяльності.

II. Завдання

Мета Стратегії – мобілізувати та стимулювати діяльність національних та місцевих зацікавлених сторін таким чином, щоб громадяни в усіх країнах Європи могли отримати переваги від доброго демократичного управління на місцевому рівні через постійне підвищення якості послуг на місцевому рівні, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію їх законних інтересів.

Для досягнення цієї мети Стратегія має наступні три завдання:

1. Громадяни – в центрі всіх демократичних інститутів та процесів;
2. Органи місцевого самоврядування постійно покращують управління за 12 принципами, викладеними нижче;
3. Держави (або регіональні влади, залежно від інституційного устрою держав-членів) створюють та підтримують інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні, виходячи при цьому з їхніх чинних зобов'язань стосовно Європейської хартії місцевого самоврядування та інших стандартів Ради Європи.

¹ Неофіційний переклад з англійської мови Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендованої до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління, (м. Валенсія, 15-16 жовтня 2007 р.) (стор. 7 і 10 Валенсійської декларації за адресою [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM\(2008\)14&Ver=add&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1267731](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM(2008)14&Ver=add&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=EDB021&BackColorLogged=F5D383https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1267731)).

² Публічне управління – управління на державному та місцевому рівні, яке здійснюється в Україні двома гілками публічної влади: органами державної влади та органами місцевого самоврядування (прим. перекладача).



III. 12 принципів доброго демократичного врядування

Добре врядування – це багатогранна концепція, яка базується на принципах, правилах та практиках, розроблених в усьому світі. Стратегія враховує роботу з доброго врядування, проведену Радою Європи та іншими міжнародними організаціями. Їхній досвід та результати і, зокрема, правова база Ради Європи у сферах демократії, прав людини та верховенства права, може бути узагальнена в наступних дванадцяти Принципах доброго демократичного врядування. Необхідною передумовою для реалізації цих Принципів є те, що органи місцевого самоврядування мають повноваження, обов'язки та ресурси, які дають їм змогу здійснювати „регулювання і управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення»³.

Принципами доброго демократичного врядування на місцевому рівні є:

1. **Чесне проведення виборів, представництво та участь**, для забезпечення реальних можливостей всім громадянам мати право голосу у місцевій публічній діяльності;
2. **Зворотний зв'язок, чутливість**, для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян;
3. **Ефективність та результативність**, для забезпечення досягнення цілей при найбільш оптимальному використанні ресурсів;
4. **Відкритість і прозорість**, для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується діяльність публічних органів влади;
5. **Верховенство права**, для забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності;
6. **Етична поведінка**, для забезпечення того, щоб публічні інтереси переважали над приватними;
7. **Компетентність і спроможність**, для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці могли добре виконувати свої обов'язки;
8. **Інноваційність та відкритість до змін**, для забезпечення отримання переваг від нових рішень та кращих практик;
9. **Сталий розвиток та стратегічна орієнтація**, для врахування інтересів майбутніх поколінь;
10. **Раціональне управління фінансами**, для забезпечення розсудливого та продуктивного використання ресурсів держави і територіальних громад;
11. **Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість**, для забезпечення того, щоб усі люди були захищеними та поважались, і щоб жодний не був дискримінований або виключений / ігнорований;
12. **Підзвітність**, для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці брали відповідальність та були відповідальними за свої діяльність.

IV. Зобов'язання

Для мобілізації діяльності усіх зацікавлених сторін на користь доброго демократичного врядування на місцевому рівні реалізація Стратегії має спільно реалізовуватися урядами та органами місцевого самоврядування у однаковій мірі і відповідно:

- органи місцевого самоврядування буде запрошено добровільно взяти на себе зобов'язання перед громадянами виконувати свої повноваження та обов'язки згідно 12 Принципам доброго демократичного врядування. Очікується, що вони публічно проголосять про таке своє зобов'язання та будуть підзвітні в його реалізації.
- уряди та органи місцевого самоврядування (асоціації органів місцевого самоврядування), повністю усвідомлюючи свою відповідну роль та повноваження, і там, де це є доцільним, спираючись на існуючі ініціативи та діяльність, будуть погоджувати шляхи та засоби реалізації завдань цієї Стратегії.
- держави-члени та Конгрес (РЄ) підтримуватимуть та розвиватимуть співпрацю на пан-європейському рівні, необхідне для дотримання та керівництва реалізацією цієї Стратегії, в тому числі шляхом допомоги у спільному поширенні інформації та обміні досвідом.

³ Стаття 3.1 Європейської хартії місцевого самоврядування.



V. Реалізація

На європейському рівні

1. Платформа зацікавлених сторін, створена в рамках Ради Європи у складі (представників) Комітету міністрів, Парламентської асамблеї, Конгресу місцевих і регіональних влад та Європейського Комітету з питань місцевої і регіональної демократії (CDLR) та Конференції міжнародних НГО, відстежуватиме та даватиме настанови щодо реалізації Стратегії та її подальшого розвитку у світлі набутого досвіду.

2. Конгрес місцевих і регіональних влад проводитиме щорічне обговорення реалізації Стратегії, до розвитку популярності якої він зобов'язався зробити внесок. Він розвиватиме контакти з національними асоціаціями з метою заохочення до обміну кращими практиками та інформацією.

3. Центр експертизи реформи місцевого самоврядування Ради Європи сприятиме державам-членам, місцевим владам та їхнім асоціаціям у реалізації планів дій, якщо вони включатимуть цілі розбудови спроможностей ефективної діяльності.

4. Європейський комітет з питань місцевої і регіональної демократії (CDLR) зможе забезпечити умови для конкретного обміну досвідом, обговорення процесів реформ та взаємного спілкування.

5. Ініціатива «Європейський тиждень місцевої демократії» започатковується, щоб підвищити обізнаність громадян у місцевому самоврядуванні та сприяти їх участі у публічному житті на місцевому рівні.

6. Європейська відзнака інновацій та доброго врядування та Європейська нагорода за високі досягнення будуть введені, щоб відзначати перспективні місцеві влади по всій Європі.

7. Досвід держав-членів, що впроваджують Стратегію, буде братися до уваги та наслідуватися іншими державами-членами, щоб процес її впровадження відкрито поширювався і приносив користь кожному.

На національному рівні

1. Національні та/або регіональні органи влади і асоціації органів місцевого самоврядування в межах своєї компетенції та відповідних повноважень запрошені взяти на себе зобов'язання щодо діяльності, націленої на впровадження доброго демократичного врядування на місцевому рівні. Передбачається, що ті з них, які прийняли це запрошення, проголосять свої зобов'язання взяти під власний контроль реалізацію Стратегії шляхом планів / програм дій, які будуть націлені на реалізацію відповідних положень. Допомога Платформи зацікавлених сторін буде доступною у разі наявності запиту.

2. План / програма дій представлятиме вияв загальної прихильності / зобов'язання працювати над впровадженням доброго врядування на місцевому рівні.

* * *

Місія Стратегії інновацій та доброго врядування – стимулювати центральні та місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування діяти разом для покращення якості врядування на всіх рівнях, починаючи з найближчого до громадян, де міцна та ефективно збудована демократія є вкрай важливою. Держави-члени, місцеві влади та громадяни запрошуються зробити свій внесок у досягнення цілей Стратегії, стати її активними учасниками, щоб нинішні і прийдешні покоління користувалися перевагами доброго врядування на місцевому рівні по всій Європі.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 1.5

Перелік типових інструментів – заходів, програм, проектів, завдань, що застосовуються для досягнення основних цілей планування розвитку громад у розвинутих країнах.

Виходячи з практичного застосування, вони об'єднані у п'ять груп, кожна з яких відповідає певній цілі.

1.Збереження місцевих підприємств та їх розширення:

- З'ясування можливостей для створення спільних підприємств
- Створення і розвиток кластерів підприємств
- Надання допомоги у переговорах про спільні підприємства
- Надання допомоги у підготовці бізнес-планів і планів впровадження проектів
- Консультування з питань аналізу ринку та економічних можливостей
- Консультування з питань розробки продуктів та визначення цільових ринків
- Оцінювання управлінського потенціалу та підготовка рекомендацій до навчання
- Оцінювання витрат початкового періоду, прогнозування обсягів збуту і виконання аналізу

беззбитковості

- Надання допомоги у пошуках фінансування
- Надання допомоги у плануванні маркетингової діяльності
- Надання допомоги у виконанні фінансового аналізу запропонованих бізнес-планів та можливостей
- Консультування з питань ліцензування, оподаткування і встановлення вимог, пов'язаних з провадженням господарської діяльності
- Здійснення поїздок на місця і моніторинг результатів господарської діяльності
- Надання подальших послуг, таких, як допомога у веденні бухгалтерського обліку, здійсненні контролю за потоками грошових коштів і проведення навчання
- Ведення обліку даних про місцеві підприємства і можливості економічного розвитку

2. Залучення інвестицій та нових підприємств у територію:

- Визначення секторальних можливостей економічного розвитку (підтримка телекомунікаційних технологій, виробництво харчових продуктів, туризму, альтернативної енергетики, народних промислів, тощо)
- Посередництво між бізнесом, громадою та владою у вирішенні спірних питань економічного розвитку
- Створення у громаді партнерств з метою створення нових можливостей для місцевого економічного розвитку
- Надання допомоги місцевим організаціям, підприємствам і громадянам у використанні наявних можливостей економічного розвитку
- Підтримка проектів зі створення нових робочих місць
- Проведення обстежень і досліджень для з'ясування ринкових можливостей
- З'ясування можливостей впровадження програм капітального будівництва
- Визначення вимог до навчання і розвитку членів громад, задоволення яких дозволить їм скористатися можливостями економічного розвитку

3. Розвиток підприємницької діяльності:

- Створення бізнес інкубаторів
- Надання допомоги у підготовці бізнес планів і планів реалізації проектів
- Консультування з питань аналізу ринку та економічних можливостей



- Консультування з питань розробки продуктів і визначення цільових ринків
- Оцінювання управлінського потенціалу та підготовка рекомендацій щодо навчання
- Оцінювання витрат початкового періоду, прогнозування обсягів збуту і виконання аналізу беззбитковості
- Надання фінансової допомоги в започаткуванні бізнесу для початківців, молоді, безробітних чи для відкриття пріоритетних напрямків бізнесу, визначених програмами та іншими планувальними документами
- Надання допомоги у плануванні маркетингової діяльності
- Виконання фінансового аналізу запропонованих бізнес-планів та можливостей
- Консультування з питань ліцензування, оподаткування і встановлення вимог, пов'язаних з провадженням господарської діяльності

4. Розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу:

- Аналіз тенденцій і проблем
- Реалізація ініціатив з освітнього і професійного розвитку на місцевому рівні
- Участь у плануванні робочої сили
- Участь в аналізі комплексу національних навчальних заходів
- Аналіз питань підбору, найму та утримання кадрів
- Ініціювання тристоронніх консультацій з питань кадрового забезпечення
- Аналіз питань охорони здоров'я та безпеки на робочому місці

5. Формування потоків грошових коштів у громаді:

- Проведення безперервного аналізу можливостей фінансування економічного розвитку у приватному і державному секторах; ведення обліку програм і договорів
- Вивчення та використання інноваційних моделей забезпечення фінансування, наприклад, створення ДПП, створення спільних проектів з сусідніми територіальними громадами, гранти та пошук зовнішніх інвесторів
- Надання послуг з підтримки, потреба в яких залишається незадоволеною (консультування, виконання досліджень, управління проектами)
- Проведення консультацій з представниками різних галузей та органів влади стосовно встановлення критеріїв права на одержання фінансування
- Підготовка пропозицій щодо фінансування заходів на підтримку економічного розвитку громади



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 1.5**РЕКОМЕНДАЦІЇ
З РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТУ ГРОМАДИ****1.ЗАГАЛІ ПОЛОЖЕННЯ**

Залучення інвестицій є основою для швидкого створення нових робочих місць. Це одне з найважливіших завдань органів влади всіх рівнів. Сьогодні це створення умов для того, щоб територіальні громади мали реальні можливості впливати на інвестиційний потенціал своєї території. Важливий напрямок інвестиційної діяльності при цьому – маркетинг інвестиційних можливостей серед потенційних інвесторів. Ключовий елемент маркетингу території – наявність інвестиційного продукту та інформаційних матеріалів, необхідних інвесторам для прийняття рішень. Як показує практичний досвід, найефективнішим інструментом є наявність добре розробленого інвестиційного паспорту території.

Інвестиційний паспорт (ІП) є ключовим маркетинговим інструментом для залучення інвестицій в територію. Завдання ІП – сформуванню позитивний імідж території в очах потенційних інвесторів і максимально ефективно проінформувати їх про інвестиційні можливості міста чи території. ІП як елемент інвестиційної діяльності міста виконує чітко визначену задачу просування міста до потенційних інвесторів. При цьому місто заявляє про себе як про серйозного партнера для участі в інвестиційній діяльності та надає підтримку місцевим ініціаторам інвестиційних проєктів. Важливою частиною ІП є пакет інвестиційних пропозицій та об'єктів промислової нерухомості (земельних ділянок, майнових комплексів, виробничих приміщень), що пропонуються потенційним інвесторам для освоєння. Саме детальний опис пропонованих до інвестування об'єктів відрізняє інвестиційний паспорт від профілю міста.

Наявність інвестиційного паспорту в електронному та друкованому вигляді дозволяє використовувати його для:

1. Розміщення на інвестиційному порталі міста;
2. Цільової розсилки з інвестиційними пропозиціями потенційним інвесторам;
3. Включення у якості додатку при обробці інвестиційних запитів;
4. Представлення на іміджевих заходах інвестиційної тематики (форуми, виставки, бізнес-місії);
5. Розсилки в торгово-економічні місії, посольства та консалтингові компанії;
6. Розповсюдження під час візитів делегацій потенційних інвесторів в місто.

2. ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТА

Перед початком підготовки інвестиційного паспорту в місті має бути враховано два важливі моменти : (1) розроблено пріоритети інвестиційної політики на середньострокову перспективу , (2) розроблено єдиний стиль та фірмовий дизайн презентаційних матеріалів міста.

Розробка інвестиційного паспорту включає наступні кроки:

1. Розробка та затвердження детальної структури ІП;
2. Збір найбільш правдивої і свіжої статистичної інформації;
3. Визначення ключових переваг території та належне їх обґрунтування;
4. Проведення бенчмаркінгу території в порівнянні з сусідніми містами і регіонами з метою виявлення додаткових конкурентних переваг;
6. Розробка інвестиційних пропозицій в перспективних секторах;
7. Здійснення детального дослідження об'єктів для інвестування (земельних ділянок, майнових комплексів, виробничих приміщень);
8. Підготовка текстів та графічної інформації;



9. Професійний переклад інформації на іноземні мови;
10. Розробка дизайн-макета та виконання верстки фінального документа.

При створенні ІП передбачається виконання таких завдань:

- Організація збору достовірної статистичної інформації про стан економіки міста;
- Визначення потенційних секторів, галузей та об'єктів для інвестування;
- Проведення SWOT-аналізу інвестиційного потенціалу міста;
- Розробка стилю та фірмового дизайну презентаційних матеріалів ІП;
- Представлення конкурентних переваг міста та особливостей з точки зору інвестиційної привабливості;
- Орієнтування ІП на конкретну аудиторію – потенційних інвесторів (його мета – не просто висвітлити ситуацію в місті, а сприяти залученню інвестицій).

3. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТА

Створення ІП, який відповідатиме стандартним очікуванням потенційних інвесторів, передбачає логічну послідовність етапів, які необхідно виконати. При цьому в місті вже можуть бути певні напрацювання в інвестиційній сфері – наявні інвестиційні пропозиції, визначені земельні ділянки для інвесторів, зібрана статистична інформація. Разом з цим, ця інформація може бути неповною, застарілою, без графічних матеріалів.

Наведений нижче алгоритм створення ІП допоможе привести існуючий масив даних у відповідність до очікувань інвесторів та ідентифікації всіх можливостей міста, які можуть сприяти залученню інвестицій.

3.1 Представлення проекту підготовки ІП представникам міста

Метою цього етапу є інформування представників місцевого самоврядування, підприємців та інших зацікавлених осіб про позитивні наслідки, які має на меті створення та використання інвестиційного паспорту.

Також це дозволить отримати стандартизоване розуміння всіма учасниками інвестиційного процесу потреби в створенні ІП та сприятиме пошуку інвестиційних пропозицій та об'єктів промислової нерухомості, які ввійдуть до нього у вигляді додатків.

Крім цього, на даному етапі важливо проінформувати бізнес-спільноту міста, що створення ІП не несе якихось загроз для місцевого бізнесу і водночас дозволить забезпечити створення нових робочих місць, наповнить бюджет та покращить бізнес-середовище міста.

Виконання цього етапу, який є початком роботи з підготовки ІП, доцільно проводити у вигляді презентації із широким висвітленням у ЗМІ та наступною нарадою із причетними виконавцями та партнерами.

3.2 Збір та аналіз інформаційних матеріалів, які необхідні для розробки ІП

Важливою характеристикою ІП є чітка відповідність структури та його змісту потребам і очікуванням інвесторів. Це означає, що документ повинен надавати вичерпну інформацію, яка аналізується інвесторами при ухваленні рішення про вибір найбільш придатної території для реалізації майбутнього інвестиційного проекту. Найбільш затребуваними розділами ІП серед інвесторів, в контексті яких необхідно зібрати інформацію, є:

- Загальні відомості про місто (історія, цифри та факти);
- Економіко-географічне розташування (логістика, транспортна інфраструктура);
- Опис економіки і ключових галузей міста;
- Характеристика трудових ресурсів, ринок праці;
- Система освіти та підвищення кваліфікації робочої сили;



- Опис інфраструктури, відомості про постачальників і вартість їх послуг;
- Нормативно-правові акти, що регламентують інвестиційний процес, пільги та стимули для інвесторів на національному та місцевому рівні;
- Огляд умов та процедур започаткування і ведення бізнесу;
- Історії успіху діючих інвесторів в регіоні;
- Опис якості життя та міського середовища;
- Основні конкурентні переваги території;
- Опис інвестиційного потенціалу в пріоритетних галузях економіки;
- Контактна інформація.

3.3 Створення бази даних інвестиційних пропозицій

Інвестиційний паспорт – комплексний інформаційний бюлетень, розрахований на потенційних інвесторів. Розробляючи ІП, необхідно провести інвентаризацію усіх наявних ресурсів та інвестиційних активів, які знаходяться на території міста. Таким чином, крім інформаційних матеріалів, які характеризують місто та його бізнес-середовище, в ІП обов'язково мають бути представлені:

- Інвестиційні проекти та пропозиції (як комунальні, так і приватні);
- Об'єкти комерційної та промислової нерухомості (земельні ділянки, майнові комплекси, виробничі приміщення), які можуть бути місцем реалізації інвестиційних проектів;
- Інші інвестиційні активи міста (об'єкти інфраструктури, родовища мінерально-сировинних ресурсів, об'єкти державної та комунальної власності, тощо).

Таким чином, всі інвестиційні активи, які є на території міста, мають стати потенційними об'єктами для вкладення інвестицій. Важливим завданням, яке має бути вирішене на цьому етапі – стандартизація представлення інформації про інвестиційні проекти та пропозиції згідно з вимогами інвесторів. Саме від рівня опрацювання цього етапу багато в чому залежить привабливість інвестиційних пропозицій та, відповідно, можливість залучення інвесторів. При цьому важливо зібрати максимально повну інформацію про об'єкти вкладення інвестицій, здійснити візуалізацію цих матеріалів та провести, у разі потреби, необхідні дослідження та консультації. Щодо інвестиційних проектів, які увійдуть в ІП – важливо мати короткі описи та основні інвестиційні показники, які дозволять потенційним інвесторам прийняти рішення про рівень привабливості проекту і подальші кроки з налагодження співпраці з їх ініціаторами. Для інвестиційних проектів та об'єктів приватної форми власності доцільно забезпечити переговорний процес з їх ініціаторами та власниками, щоб з'ясувати реальні очікування від потенційних інвесторів та принципову згоду на включення їх в ІП з визначеними умовами.

3.4 Складання та оформлення ІП

Окрім змістовної частини, важливо забезпечити професійний дизайн та привабливу форму подання інформації. Це необхідно для максимально ефективного представлення інформації про можливості міста у сфері залучення інвестицій. Для цього при складанні ІП передбачається дотримання наступних рекомендацій:

- ІП буде орієнтований на конкретну аудиторію – потенційних інвесторів (його мета – не просто висвітлити ситуацію в місті, а сприяти залученню інвестицій);
- При подачі інформації буде дотримано баланс фактів і коментарів з метою уникнення недостатньої інформативності або надмірної описовості документа;
- Інформація буде викладатися доступною мовою без вузькоспеціальної та суто наукової лексики;
- При розробці ІП буде враховано орієнтир на його електронний формат для подальшого використання.



3.5 Презентація розробленого ІП представникам міста та зацікавленим особам

Проведення презентації інвестиційного паспорта та інвестиційних пропозицій міста з висвітленням в ЗМІ (на рівні міста та регіону) має на меті зорієнтувати всіх учасників інвестиційного процесу та зацікавлених осіб в наявності відповідного інструменту та можливості його використання. У свою чергу, для приватних суб'єктів господарювання міста – це інструмент ефективного та доступного маркетингу своїх інвестиційних пропозицій.

Також важливо на даному етапі не просто представити результати проведеної роботи, а й визначити завдання перед органами влади для подальшої підтримки процесу оновлення та розповсюдження ІП серед потенційних інвесторів з метою залучення нових інвесторів до міста.

3.6 Проведення тренінгів для осіб, які задіяні в інвестиційному процесі

Ці тренінги спрямовані на співробітників міської ради, до функціональних повноважень яких відносяться питання залучення інвестицій (які в подальшому будуть оновлювати та доповнювати інвестиційний паспорт). Співробітники муніципалітету повинні вміти здійснювати моніторинг показників розвитку території, систематизувати інформаційно-аналітичну інформацію та проводити інвентаризацію інвестиційних активів. Наявність фахівців, які на високому професійному рівні забезпечуватимуть оновлення та приведення у відповідність інформації про інвестиційний потенціал, підвищуватиме шанси на залучення інвесторів та свідчитиме про імідж міста як надійного учасника інвестиційного процесу.

3.7 Інформаційна підтримка інвестиційного паспорта

Створення ІП міста вимагає організації системи збору та аналізу інформації щодо соціально-економічного розвитку міста, моніторингу бізнес-середовища та інвестиційних пропозицій. Також необхідно постійно здійснювати оновлення інформаційної бази даних об'єктів промислової нерухомості, які можуть бути використані для реалізації інвестиційних проектів. У цьому напрямі пропонується здійснити:

- публікацію ІП на офіційному веб-сайті міста та електронних ресурсах інших місцевих та регіональних органів влади;
- розсилку ІП серед об'єктів інфраструктури підтримки бізнес-середовища (асоціації, спілки, об'єднання, ТПП і т. д.);
- постійне висвітлення у ЗМІ ходу реалізації успішних інвестиційних.

4. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТА

4.1 Технічне завдання та його структура

Розробку ІП доцільно здійснювати виключно після узгодження детального технічного завдання, яке включатиме в себе:

- детальний план-графік робіт;
- структуру інвестиційного паспорта;
- обсяг усіх видів робіт з врахуванням поточного стану справ та наявних напрацювань (стану бази даних інвестиційних пропозицій та об'єктів нерухомості, наявності масивів необхідних релевантних даних).

Розробку ІП доцільно здійснювати командою експертів із тісною взаємодією з місцевими виконавцями. Таким чином буде досягнуто неупередженого аналізу інвестиційного потенціалу та врахування всіх місцевих умов та особливостей.

Усі проектні припущення та розрахунки в рамках підготовки ІП мають проводитися відповідно до чинних в Україні державних вимог та враховувати вимоги потенційних іноземних інвесторів, які висуваються до інвестиційних пропозицій та об'єктів промислової нерухомості. Перед початком робіт командою експертів має бути підготовлено:



- проекти листів-запитів в установи, підприємства й організації з переліком необхідних постановочних питань;
- перелік структур та функціональні позиції посадових осіб, з якими необхідно провести короткострокові зустрічі і консультації (включаючи постановочні питання).

У ході візитів до міста передбачається збір необхідної інформації, її аналіз і формування висновків згідно технічним завданням відповідно до такого порядку:

- Аналіз земельних ділянок міста, які потенційно можуть бути придатними для реалізації інвестиційних проектів (огляд, фотографування, збір картографічної інформації, виявлення можливих обмежень на промислове використання).
- Опис стану майнових комплексів, виробничих приміщень згідно зі стандартизованою анкетною.
- Дослідження інженерних мереж та комунікацій об'єктів промислової нерухомості (з урахуванням візуальної оцінки й отриманих від компаній-постачальників даних).
- Ідентифікація та оцінка стану інвестиційних активів міста, які можуть бути запропоновані потенційним інвесторам.
- Зустрічі з ініціаторами інвестиційних проектів для виявлення поточного стану та потенціалу для налагодження співпраці з інвесторами.

4.2 Терміни проведення розробки ІП

Як показує практичний досвід, відповідно до запропонованої методології розробка інвестиційного паспорту може тривати близько 4-5 тижнів.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 3.1
Фрагмент профілю міста

ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ
Підготовлено
Комітетом стратегічного планування

ЗМІСТ

I. ВСТУП

- I.1. Історичний огляд та соціально-економічна характеристика міста
- I.2. Загальна інформація про область

II. НАСЕЛЕННЯ

III. ЖИТЛО

IV. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ

- IV.1. Зайнятість
- IV.2. Заробітна плата
- IV.3. Безробіття

V. ЕКОНОМІКА

- V.1. Суб'єкти господарської діяльності
- V.2. Найбільші роботодавці
- V.3. Економіка міста

VI. ЗАКЛАДИ СУСПІЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТРА

VII. ДОВКІЛЛЯ

- VII.1 Утилізація відходів

VIII. ТУРИЗМ

IX. ЦІЛІ РОЗВИТКУ МІСТА

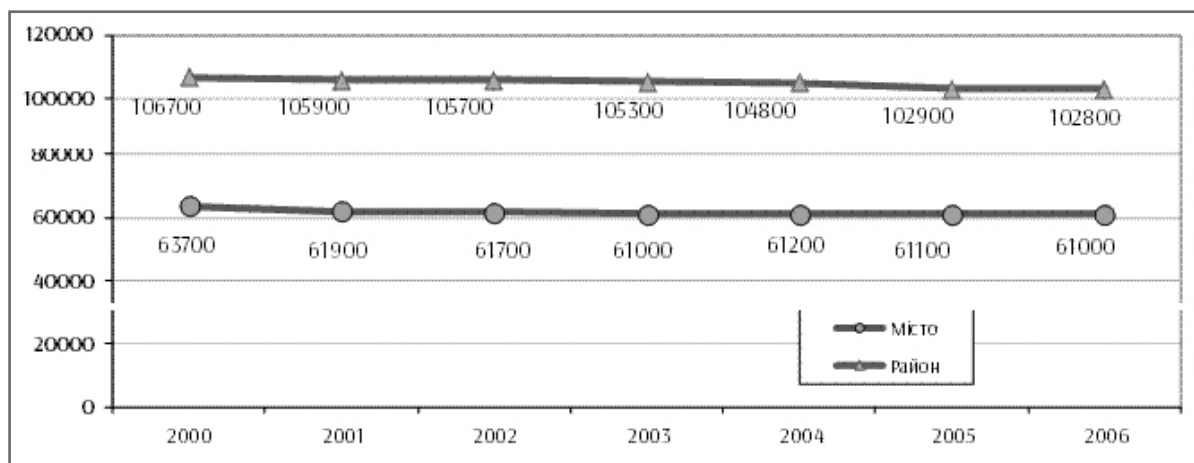
X. ОСОБЛИВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МІСТА

II. НАСЕЛЕННЯ

Таблиця. Чисельність мешканців у місті та районі (на 31 грудня)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Місто	63700	61900	61700	61000	61200	61100	61000
Район	106700	105900	105700	105300	104800	102900	102800

Графік. Динаміка чисельності мешканців у місті та районі (на 31 грудня)



Скорочення чисельності населення міста почалося з 1997 року. Це відбувається внаслідок природного скорочення населення і постійного від'ємного сальдо міграції

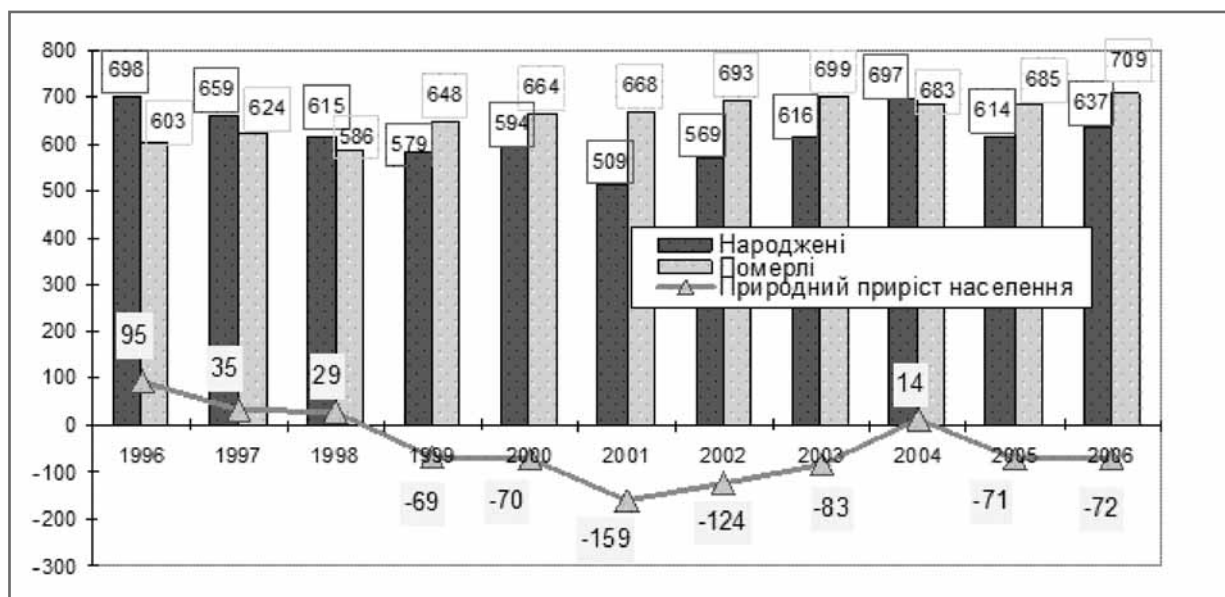
Таблиця. Природний та міграційний рух населення

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Народжені	698	659	615	579	594	509	569	616	697	614	637
Померлі	603	624	586	648	664	668	693	699	683	685	709
Природний приріст населення	95	35	29	-69	-70	-159	-124	-83	14	-71	-72
Прибулі	984	1243	1272	1182	1236	1322	1238	1090	1121	923	1029
Вибулі	1728	1726	1727	1509	1607	1485	1339	1211	1432	1014	1014
Механічний приріст	-744	-483	-455	-327	-371	-163	-101	-121	-311	-91	15
Загальне збільшення (зменшення)	-649	-448	-426	-396	-441	-322	-225	-204	-297	-162	-57

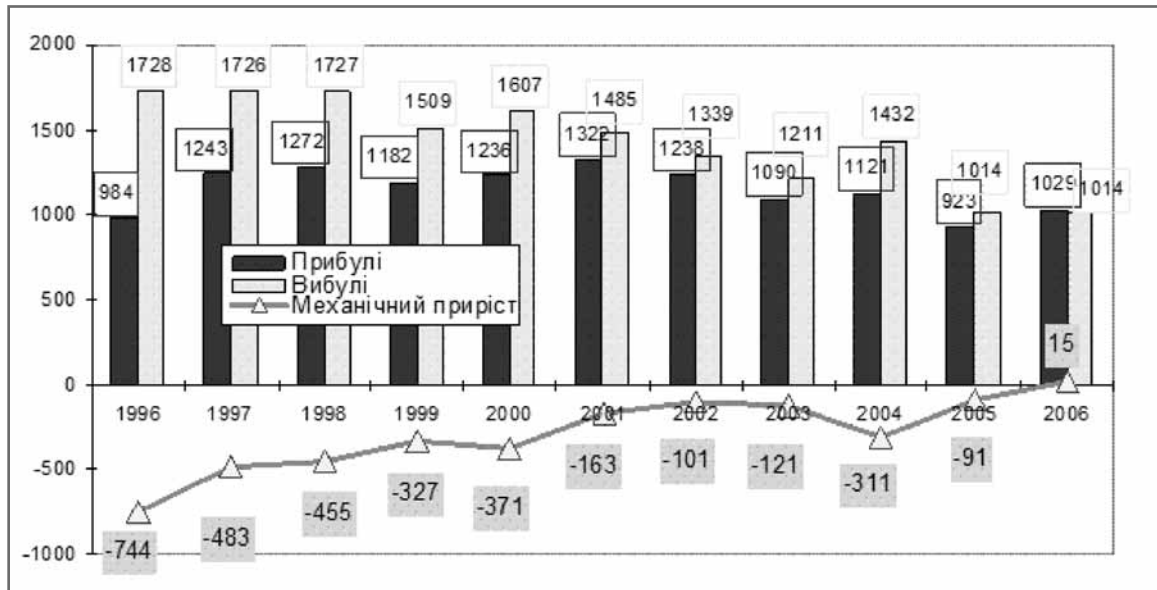
Протягом 1996, 1997 та 1998 років природний приріст населення мав позитивне сальдо, але з року в рік кількість народжених зменшувалась, а кількість померлих збільшувалася. Тому, починаючи з 1999 року і до сьогодні, сальдо природного приросту є негативним – померлі перевищують народжених на 69, 70, 71 та 72 особи у 1999, 2000, 2005 та 2006 роках. У 2001–2002 роках цей показник мав критичний рівень і становив 159 і 124 особи. (Деяким винятком був 2004 рік, коли кількість народжених різко зросла і забезпечила позитивний показник природного приросту населення на 14 осіб).

Сальдо механічної міграції було негативним упродовж 1996 – 2005 років. Але позитивна тенденція до зменшення абсолютного значення цього показника забезпечила у 2006 році зміну негативного сальдо механічної міграції на позитивне. Якщо у 1996 році кількість вибулих із міста перевищувала кількість прибулих на 744 особи, у 2000 році – на 371, у 2005 році – лише на 91, то у 2006 році ситуація склалася навпаки – кількість прибулих перевищила кількість вибулих на 15 осіб.

Графік. Природний рух населення



Графік. Міграційний рух населення



Серед мешканців міста найбільшу частку – 25,89% у 2001 році і 26,00% у 2006 році – займає найбільш активне працездатне населення, тобто населення віком 25–44 роки. Далі – 20,63% і 19,63% у 2001 і 2006 роках відповідно – населення віком 15–24 роки, яке скоро вступить у категорію активного працездатного населення. Найменшу частку у 2001 році займає категорія людей віком понад 60 років – 15,21%, але у 2006 році 17,48% – категорія людей віком до 14 років у 2001 році.

Спостерігається негативний симптом: кількість активного працездатного населення у віковій категорії 25–44 роки в 2006 році у порівнянні з 2001 роком зменшилась на 1%, у категорії 15–25 років – на 6%, у категорії до 14 років – на 13%. Разом з тим, кількість осіб віком 45–59 виросла за ці роки на 4%, а осіб віком понад 60 років – виросла на 16%. Відбувається старіння населення.

Таблиця. Розподіл населення за віком у 2001 році

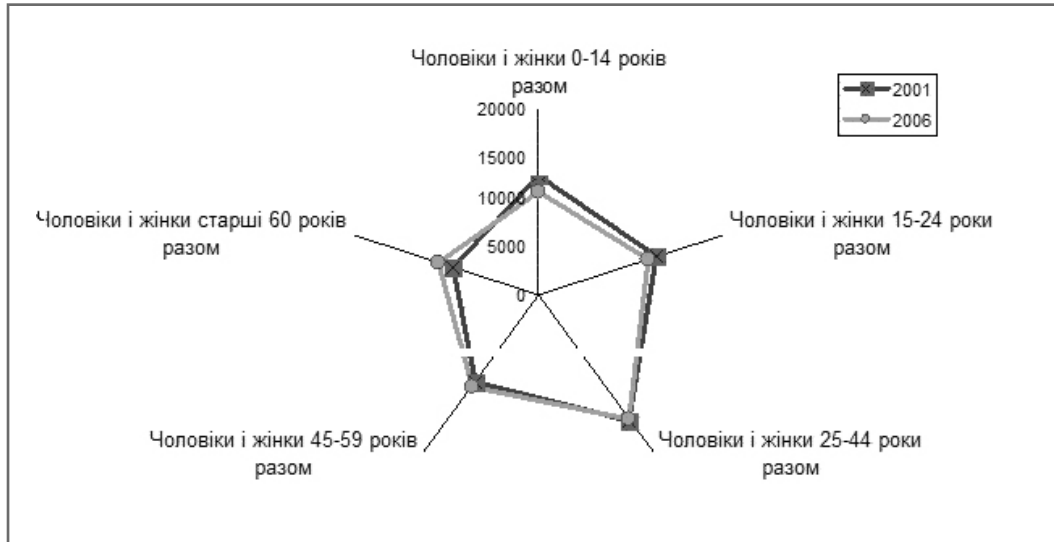
	2001 рік		2006 рік	
	чисельність	частка	чисельність	частка
Чоловіки 0-14 років	6289	10,16%	5142	8,43%
Жінки 0-14 років	6043	9,76%	5528	9,06%
Чоловіки і жінки 0-14 років разом	12332	19,92%	10670	17,49%
Чоловіки 15-24 роки	5992	9,68%	5629	9,23%
Жінки 15-24 роки	6780	10,95%	6347	10,40%
Чоловіки і жінки 15-24 роки разом	12772	20,63%	11976	19,63%
Чоловіки 25-44 роки	7853	12,69%	7851	12,87%
Жінки 25-44 роки	8173	13,20%	8009	13,13%
Чоловіки і жінки 25-44 роки разом	16026	25,89%	15860	26,00%
Чоловіки 45-59 років	5108	8,25%	5331	8,74%
Жінки 45-59 років	6064	9,80%	6259	10,26%
Чоловіки і жінки 45-59 років разом	11172	18,05%	11590	19,00%
Чоловіки старші 60 років	3587	5,79%	4155	6,81%
Жінки старші 60 років	5829	9,42%	6749	11,06%
Чоловіки і жінки старші 60 років разом	9416	15,21%	10904	17,88%
«Віковий індекс» (у відсотках)	76,35%		102,19%	



Примітка: «Віковий індекс» розраховується у відсотках як відношення чисельності населення у віці понад 60 років до чисельності населення у віці до 14 років включно x 100%.

Віковий індекс населення зростає – з 76,35% у 2001 році до 102,19% у 2006 році. Якщо на 1% осіб віком до 14 років у 2001 році доводилося 0,7635% осіб віком понад 60 років, то у 2006 році ця цифра виросла до 1,219%.

Графік. Розподіл населення за віком у 2001 та 2006 роках



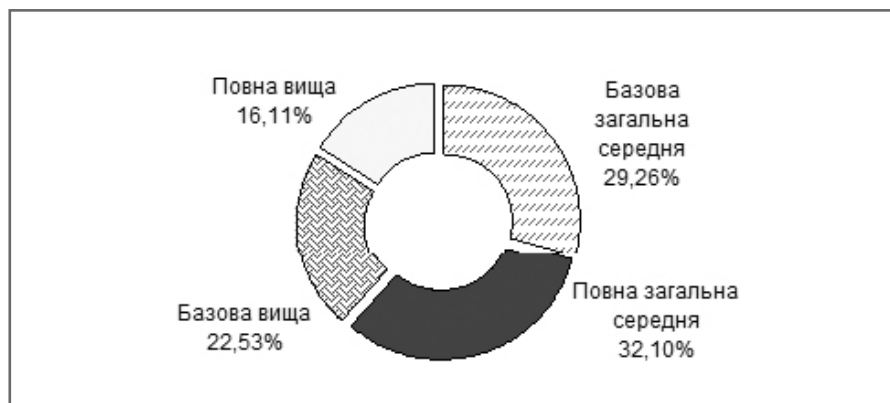
Таблиця. Рівні освіти серед населення

(За даними Всеукраїнського перепису населення 2001 року для міського населення у віці понад 10 років)

	Абсолютні показники	Структура в місті	Структура в Україні (для міського населення)
Базова загальна середня	15740	29,26%	25,0%
Повна загальна середня	17272	32,10%	34,8%
Базова вища	12120	22,53%	21,3%
Повна вища	8670	16,11%	16,6%

Примітка: В графі «повна загальна середня освіта» вказано кількість всіх громадян, що мають відповідний рівень освіти незалежно від того, отриманий він у школі чи ПТУ.

Графік. Розподіл населення міста за рівнем освіти у 2001 році



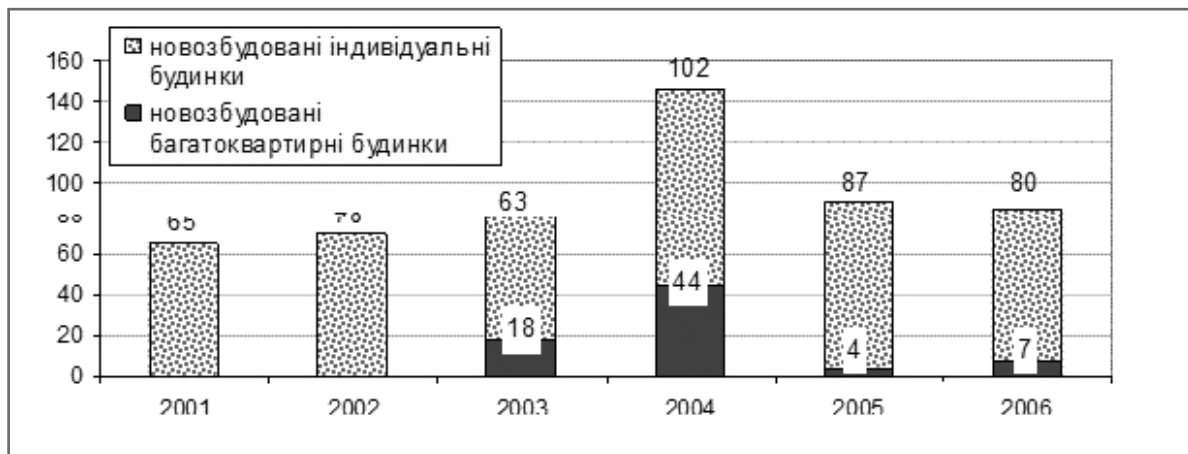
Розподіл населення за рівнем освіти практично є ідентичним з розподілом в Україні. Трохи кращим є показник частки осіб з вищою освітою, він на 0,49% перевищує відповідний показник в Україні,

III. ЖИТЛО

Таблиця. Розвиток житлового забезпечення

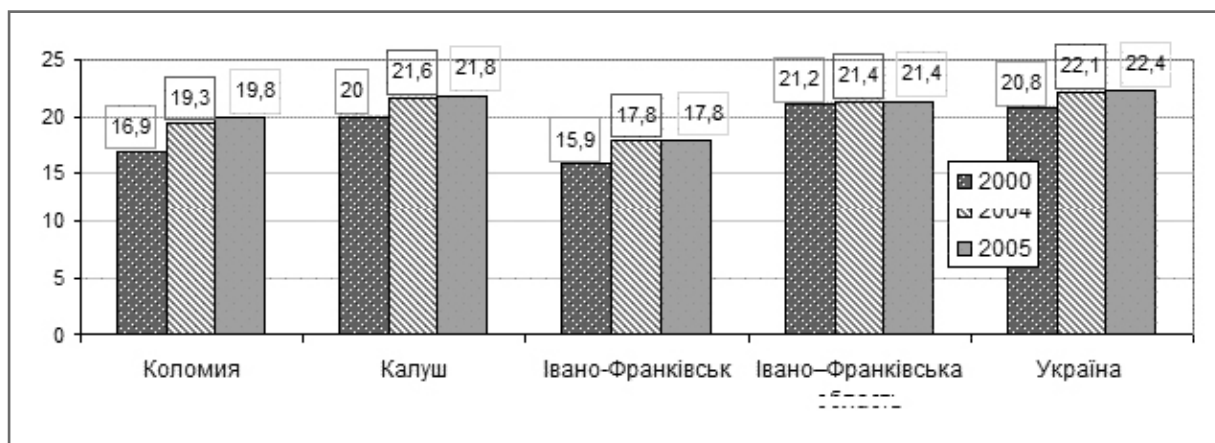
	1996	1997	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Заселені будинки разом, у тому числі:	18603	18986	19079	19185	20141	20176	20187	20114	20265	20786
- індивідуальні будинки	3797	4201	4529	5072	5342	5342	5559	5753	6591	6697
- % індивідуальних будинків серед усіх будинків	20,41%	22,13%	23,74%	26,44%	26,52%	26,48%	27,54%	28,60%	32,52%	32,22%
% помешкань, підключених до комунального водопостачання	81,80%	81,10%	78,70%	77,80%	78,60%	79,70%	79,70%	78,30%	78,50%	71,00%
% помешкань, підключених до комунального газопостачання	95,20%	95,30%	94,20%	96,10%	96,40%	96,70%	96,70%	97,00%	97,00%	100,00%
% помешкань, підключених до комунальної системи каналізації	81,80%	81,10%	78,10%	77,80%	78,60%	79,70%	79,70%	78,30%	78,50%	69,00%
% помешкань, підключених до центрального опалення	83,20%	82,00%	82,00%	81,40%	80,40%	79,10%	79,10%	80,90%	20,00%	0,00%

Графік. Введення нового житла



Аналіз введення нового житла протягом останніх років свідчить про розвиток індивідуального будівництва. Слід зауважити, що статистика зарахувала до багатоквартирних будинків котеджі та індивідуальні будинки на 3-4 сім'ї, а відсутність обліку кількості помешкань у новозбудованих будинках не дає змоги провести повне дослідження.



Графік. Порівняння забезпеченості житлом, м кв. загальної площі на одного мешканця

Порівняння забезпеченості житлом мешканців міста є трохи кращою ніж у обласному центрі (у Коломиї 19,8 м кв. на особу в 2005 році, а у Івано-Франківську – 17,8 м кв. на особу), але гіршою, ніж у місті Калуші (де є 21,8 м кв. на особу), ніж в області (в Івано-Франківській області – 21,4 м кв. на особу) і ще гіршою, ніж в Україні (в Україні – 22,4 м кв. на особу).

IV. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ

IV.1. ЗАЙНЯТІСТЬ

Таблиця. Загальні тенденції зміни зайнятості

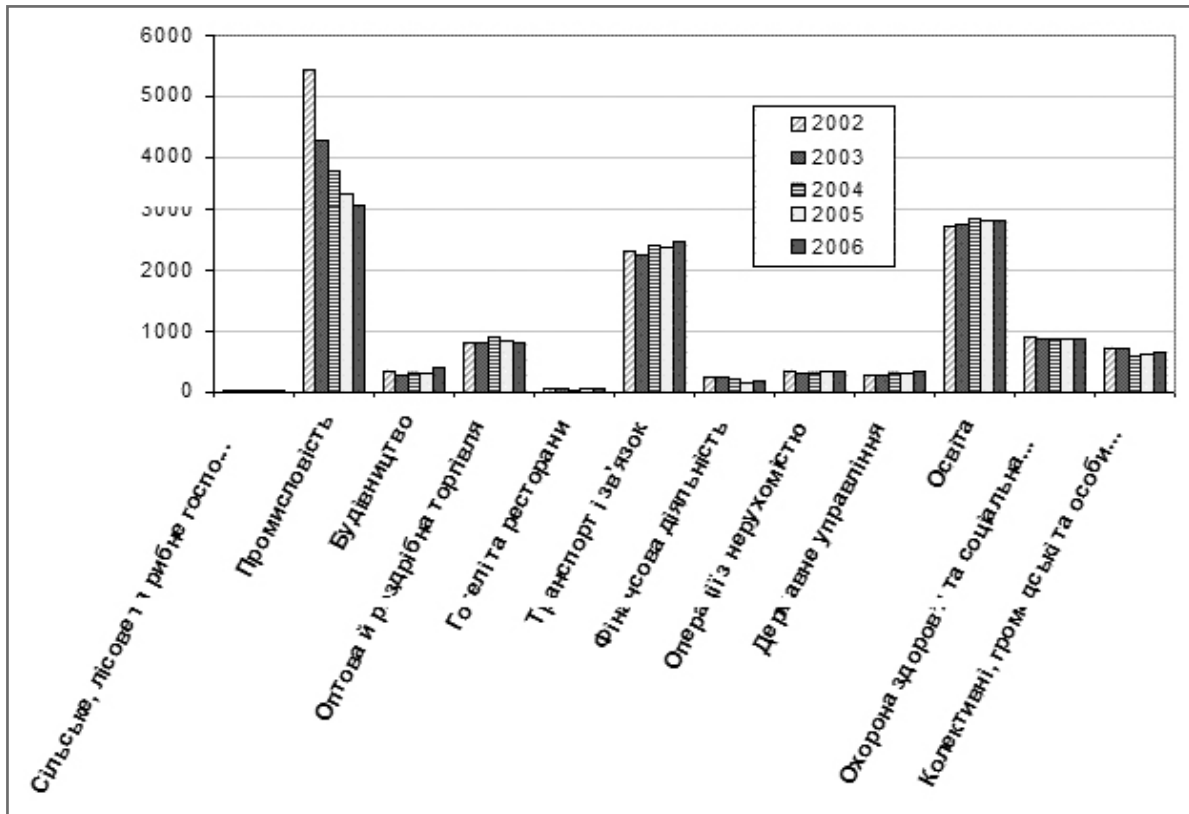
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Місто		16148	14286	12926	12600	12144	12218
Область	531700	519300	511700	473200	513500	522500	–
Україна	21268500	21015500	20091200	20163300	20295700	20680000	–

Примітка: Зайняте населення – це найменші штатні працівники без врахування найманих працівників на МП, найманих працівників у підприємств - фізичних осіб, а також без самозайнятих осіб. Облік самозайнятих осіб статистика не веде.

Таблиця. Зайнятність за видами діяльності

	2002	2003	2004	2005	2006
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	31	36	31	26	24
Промисловість	5456	4283	3766	3394	3217
Будівництво	358	249	318	326	421
Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з їх ремонту.	826	815	914	857	819
Готелі та ресторани	72	46	31	60	65
Транспорт і зв'язок	2326	2259	2410	2374	2469
Фінансова діяльність	223	234	191	134	168
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	344	323	308	359	359
Державне управління	275	297	333	311	339
Освіта	2734	2760	2829	2815	2802
Охорона здоров'я та соціальна допомога	898	891	876	874	881
Колективні, громадські та особисті послуги	743	733	593	619	654

Графік. Зміна зайнятості за основними видами діяльності



Причиною негативної динаміки зайнятості були високі темпи скорочення працівників у промисловості. У промисловості працює найбільша частка зайнятого населення (майже третина) і темпи стаду зайнятості у промисловості є найбільшими. Якщо у 2002 році у промисловості було зайнято 38,19% працюючих, то у 2004 році відсоток склав 29,89%, у 2006 році – 26,33%. Кількість осіб, зайнятих у промисловості у 2006 році стала меншою на 41% по відношенню до 2002 року.

Вагомими видами діяльності за принципом кількості зайнятого населення є транспорт, зв'язок та освіта. Зайнятість у транспорті і зв'язку виросла найбільше – 6% за чотири роки. Якщо у 2002 році кількість працівників у цій сфері по відношенню до зайнятого населення займала 16,28%, то у 2006 році – 20,21%. На 2% (за 2002 – 2006 роки) зростає кількість зайнятого населення у освіті. У 2002 році частка зайнятого населення у освіті становила 19,14%, у 2006 році – 22,93%.

IV.2. ЗАРОБІТНА ПЛАТА

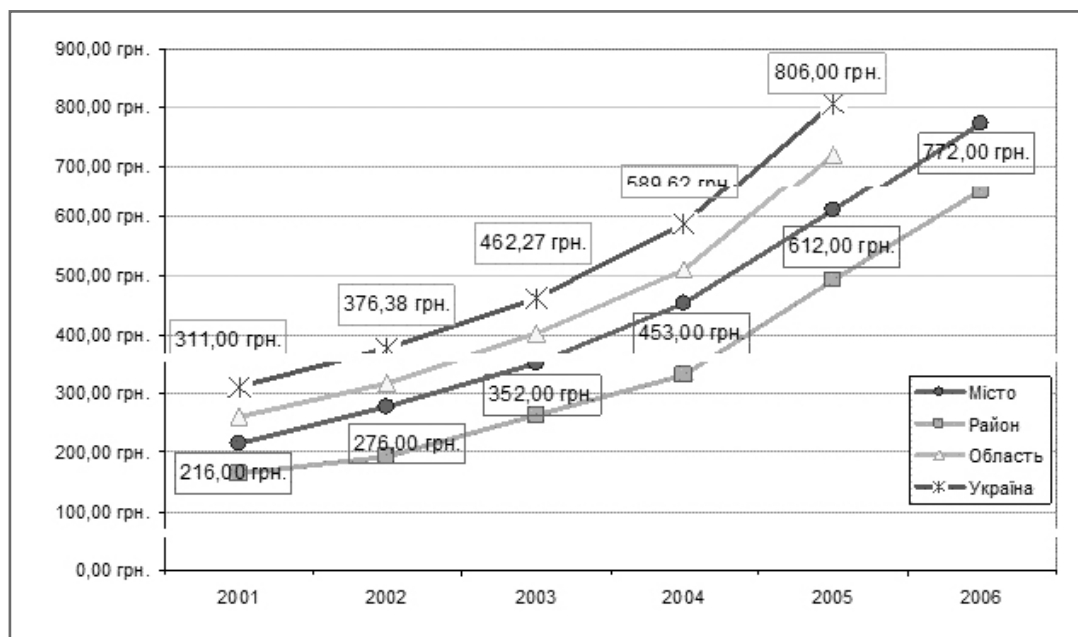
Таблиця. Середня заробітна плата, грн

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Місто	–	216,00 грн	276,00 грн	352,00 грн	453,00 грн	612,00 грн	772,00 грн
Район	–	165,00 грн	193,00 грн	263,00 грн	331,00 грн	492,00 грн	645,00 грн
Область	188,00 грн	259,00 грн	317,97 грн	401,69 грн	510,29 грн	718,00 грн	–
Україна	230,00 грн	311,00 грн	376,38 грн	462,27 грн	589,62 грн	806,00 грн	–

Примітка: Розрахунок середньої заробітної плати ведеться за штатними працівниками, без врахування МП та заробітних плат найманих працівників у підприємців-фізичних осіб.



Графік. Динаміка середньої заробітної плати, грн



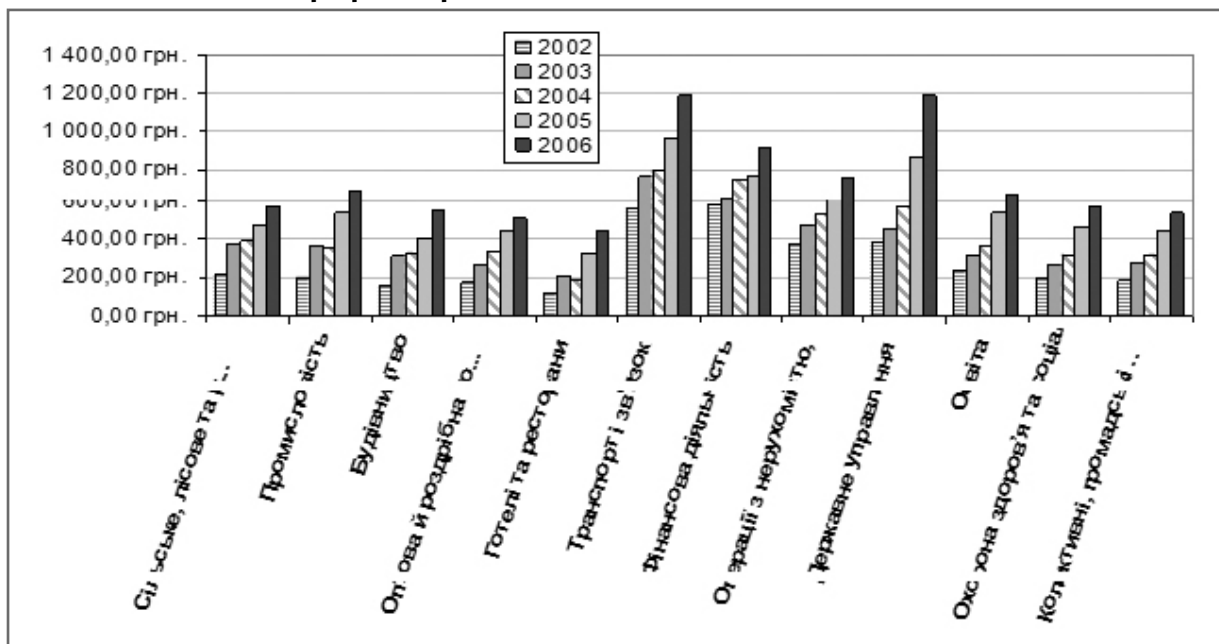
Існують суттєві розриви (більше ніж удвічі) у розмірах середньої заробітної плати в різних сферах діяльності – від 447 грн до 1196 грн(за даними 2006).

Таблиця. Заробітна плата за видами діяльності

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Сільське господар	240,00 грн	217,00 грн	366,00 грн	389,00 грн	469,00 грн	570,00 грн
Промисловість	130,00 грн	203,00 грн	365,00 грн	354,00 грн	537,00 грн	691,00 грн
Будівництво	137,00 грн	155,00 грн	311,00 грн	322,00 грн	401,00 грн	553,00 грн
Оптова й роздрібна торгівля;	178,00 грн	174,00 грн	260,00 грн	330,00 грн	440,00 грн	504,00 грн
Готелі та ресторани	99,00 грн	118,00 грн	212,00 грн	184,00 грн	328,00 грн	447,00 грн
Транспорт і зв'язок	405,00 грн	564,00 грн	765,00 грн	801,00 грн	970,00 грн	1 196,00 грн
Фінансова діяльність	482,00 грн	576,00 грн	649,00 грн	752,00 грн	777,00 грн	924,00 грн
Операції з нерухомістю	323,00 грн	367,00 грн	466,00 грн	527,00 грн	618,00 грн	759,00 грн
Держуправління	318,00 грн	377,00 грн	448,00 грн	569,00 грн	866,00 грн	1 188,00 грн
Освіта	221,00 грн	235,00 грн	315,00 грн	365,00 грн	533,00 грн	679,00 грн
Охорона здоров'я та соціальна допомога	188,00 грн	191,00 грн	259,00 грн	313,00 грн	462,00 грн	569,00 грн
Колективні, послуги	0,00 грн	183,00 грн	267,00 грн	317,00 грн	440,00 грн	531,00 грн

Примітка: Розрахунок середньої заробітної плати за видами діяльності ведеться за штатними працівниками, без врахування заробітних плат на МП та найманих працівників у підприємців-фізичних осіб.

Графік. Заробітна плата за видами діяльності



До категорії порівняно високих заробітних плат відносяться сфери транспорту і зв'язку – 1196 грн, державного управління – 1188 грн, фінансова діяльність – 924 грн (за даними 2006 року). Категорія найнижчих заробітних плат стосується готельного та ресторанного бізнесу – 447 грн, сфери оптової та роздрібно торгівлі – 504 грн, колективних, громадських та особистих послуг – 531 грн (за даними 2006 року). Аналогічні співвідношення заробітних плат у різних сферах діяльності зберігались і у попередні роки.

IV.3. БЕЗРОБІТТЯ

Таблиця. Рівень зареєстрованого безробіття (на 31 грудня)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Місто	-	-	-	3,88%	2,82%	2,50%	2,78%	2,68%	2,10%
Район	1,86%	1,93%	1,74%	2,03%	1,72%	1,80%	1,73%	1,78%	1,35%
Область	-	6,4%	5,7%	4,8%	4,7%	4,2%	4,3%	4,1%	-
Україна	-	4,2%	4,1%	3,6%	3,7%	3,5%	3,5%	3,1%	-

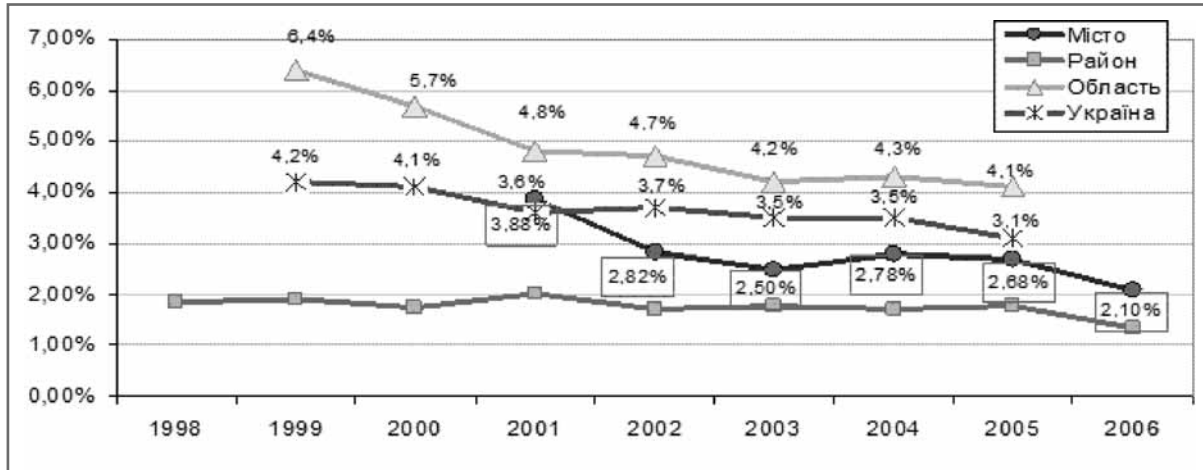
Примітка. Розрахунок виконується у відсотках як відношення чисельності безробітних громадян, які перебувають на обліку на кінець відповідного року в державній службі зайнятості до економічно активного населення працездатного віку. Дані до 2000 року не варто брати до уваги для аналізу. Це був період становлення центрів зайнятості, створення перших державних програм підтримки розвитку підприємництва та створення робочих місць, практичної відсутності уніфікованого обліку безробітних тощо.

Динаміка рівня зареєстрованого безробіття у місті, починаючи з 2001 року, має чітко виражену тенденцію до зменшення. Тренд динаміки подібний до тренду в області та Україні, але має кращі показники, ніж в Україні, і значно кращі, ніж в області. Якщо у області динаміка безробіття упродовж 2001 – 2005 років спостерігається на рівні 3,7%–3,1%, в Україні – 4,8%–4,1%, то у місті – 3,88% у 2001 році, 2,82% у 2002 році, 2,68% у 2005 році і 2,10% у 2006 році.

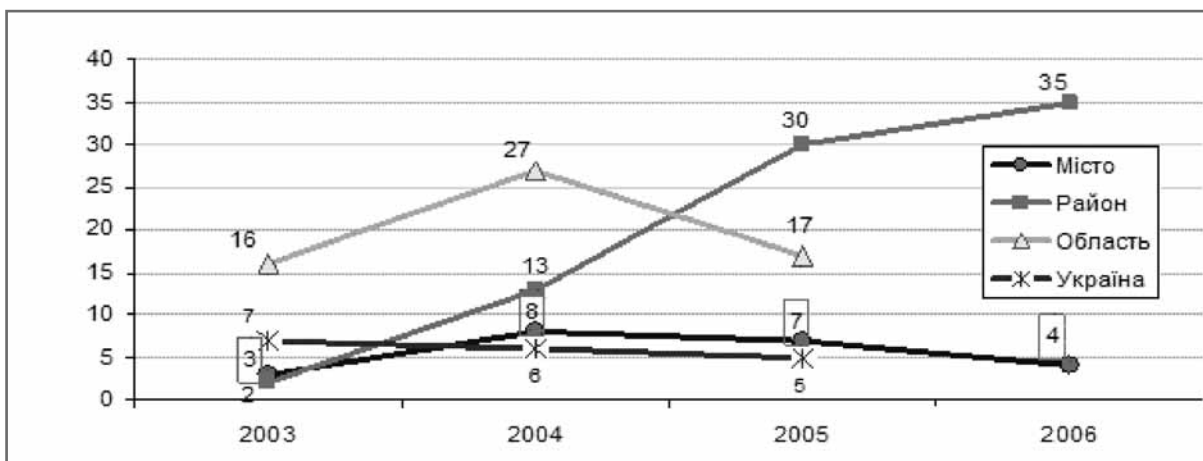


(Рівень безробіття у районі виглядає нижчим, ніж у місті. Насправді, ситуація пояснюється небажанням жителів району займатись питаннями реєстрації у службі зайнятості. Сільське населення, що проживає у районі, частково перебуває на заробітках за кордоном або займається обробкою полів, чим забезпечує собі засоби на проживання).

Графік. Динаміка зареєстрованого безробіття



Графік. Динаміка безробітних на одну вакансію



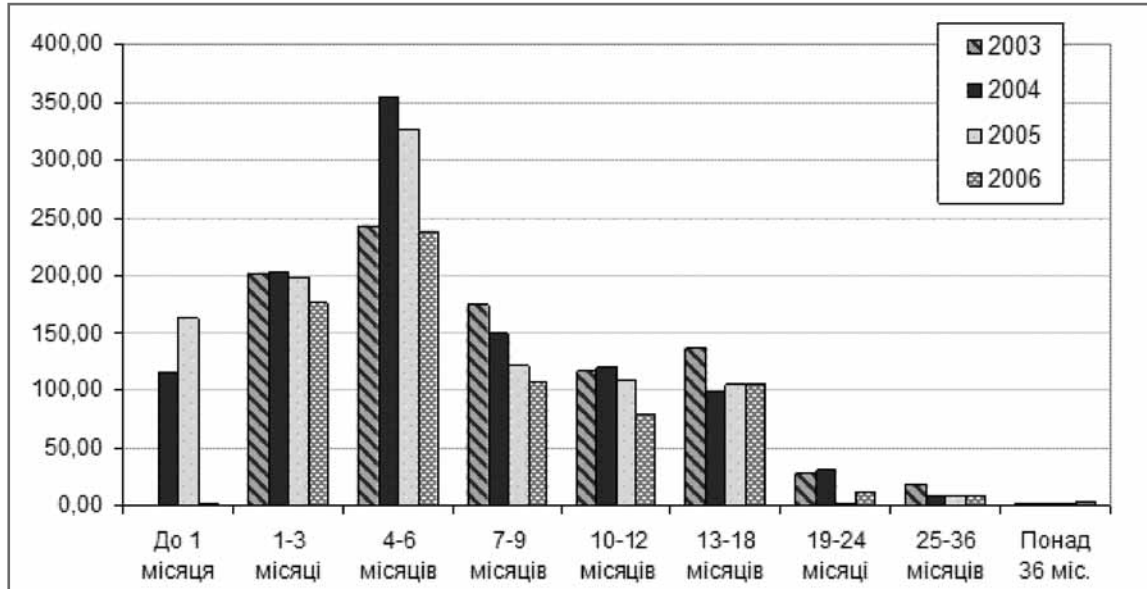
Протягом кількох останніх років навантаження на одне вакантне робоче місце у місті є трохи більшим, ніж в середньому в Україні і значно меншим, ніж у області. Тоді, коли у місті навантаження на одне вільне робоче місце було 8 осіб – 2004 рік та 7 осіб – 2005 рік, в Україні цей показник відповідно був – 6 і 5, у області – 27 і 17. (Район має дещо іншу тенденцію – навантаження на вільне робоче місце зростає, що підтверджує високий рівень явного та прихованого безробіття і практичну відсутність вакансій).

Таблиця. Зареєстровані безробітні за тривалістю безробіття

	Кількість				У відсотках до загальної кількості			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
До 1 місяця		115	162	1	0,00%	10,65%	15,65%	0,14%
1-3 місяці	202	203	199	176	21,96%	18,80%	19,23%	24,24%
4-6 місяців	243	354	327	237	26,41%	32,78%	31,59%	32,64%
7-9 місяців	174	150	121	106	18,91%	13,89%	11,69%	14,60%
10-12 місяців	117	119	109	78	12,72%	11,02%	10,53%	10,74%

13-18 місяців	136	99	105	105	14,78%	9,17%	10,14%	14,46%
19-24 місяці	28	31	2	12	3,04%	2,87%	0,19%	1,65%
25-36 місяців	18	8	9	8	1,96%	0,74%	0,87%	1,10%
Понад 36 міс.	2	1	1	3	0,22%	0,09%	0,10%	0,41%

Графік. Динаміка зміни безробітних за тривалістю безробіття



Аналіз зареєстрованого безробіття за тривалістю безробіття упродовж чотирьох років засвідчує, що половина і навіть більше половини осіб, які перебувають на обліку в центрі зайнятості, доводиться на термін безробіття до 6 місяців. У 2003 році – це 21,96% терміном безробіття до 3 місяців і від 4 місяців до 6 – 26,41%. У 2004, 2005 та 2006 роках це 29,45%, 34,88% та 24,38% відповідно для терміну безробіття до 3 місяців і 32,78%, 31,59%, та 32,64% відповідно для терміну безробіття від 4 до 6 місяців.

З динамікою років та зменшенням рівня безробіття зменшується і сама тривалість безробіття. Зменшується кількість осіб, які мають статус безробітного понад рік, і ще менше стає тих, хто перебуває на обліку в службі зайнятості понад 2 роки.

Якщо у 2003 році кількість осіб, що мали статус офіційних безробітних більше року, перевищувала 300 осіб, то у 2006 році – ледь більше 100 осіб. У 2003 році кількість осіб, що мали статус офіційних безробітних більше двох років – 20 осіб, у 2006 році – 11 осіб.

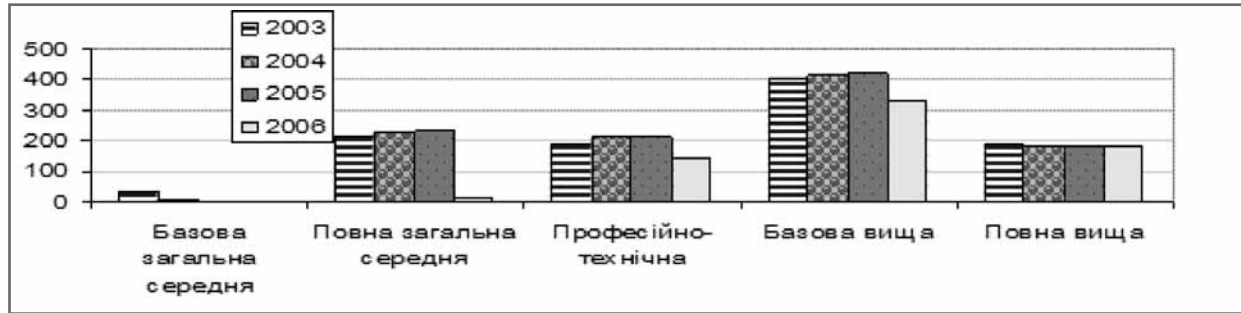
Напрошується висновок: відбувається стабільний процес зменшення тривалості безробіття. Все більша частина безробітних з року в рік переходить з категорії тривалого безробіття у категорію короткотривалого безробіття.

Таблиця. Зареєстровані безробітні за рівнем освіти (на 31 грудня)

	Кількість				У відсотках до загальної кількості			
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Базова загальна середня	34	11	4	0	3,32%	1,05%	0,38%	0,00%
Повна загальна середня	213	225	231	16	20,82%	21,57%	21,94%	2,35%
Професійно-технічна	185	212	213	146	18,08%	20,33%	20,23%	21,44%
Базова вища	403	415	421	335	39,39%	39,79%	39,98%	49,19%
Повна вища	188	180	184	184	18,38%	17,26%	17,47%	27,02%



Графік. Динаміка зміни безробітних за рівнем освіти



Частка безробітних з вищою освітою у 2006 році суттєво зросла, хоча абсолютна кількість безробітних цієї категорії практично не змінилася. Це свідчить про стабільність цього показника і про невитребуваність ринком фахівців з вищою освітою, що зумовлено відсутністю високорозвинутих технологій, можливо – невідповідною підготовкою кадрів. Попит на осіб з професійно-технічною освітою, і, тим паче, тільки з загальною освітою є більшим. Ця категорія осіб скоріше працевлаштовується і знаходить застосування своїй праці.

V. ЕКОНОМІКА

V.1. СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (усі суб'єкти ЄДРПОУ, юридичні особи)

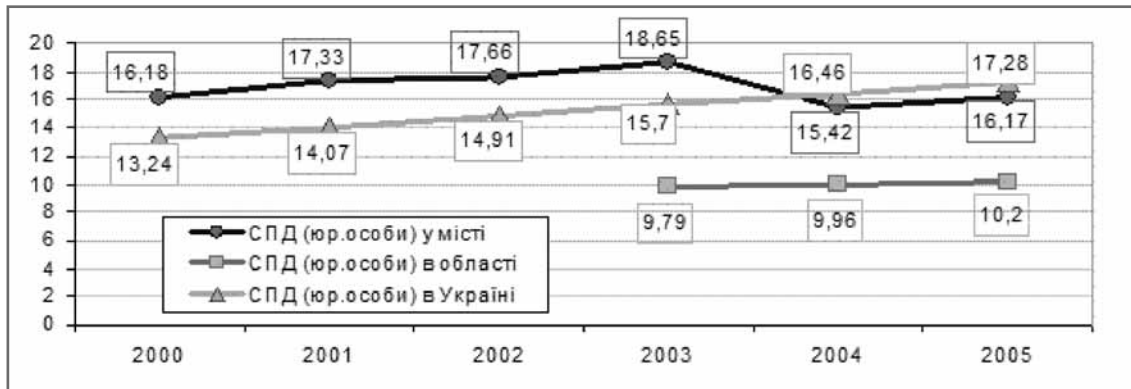
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
у місті, разом, кількість	1256	1341	1362	1407	1429	1526
у місті, на 1000 жителів	19,90	21,66	22,07	22,87	23,34	24,97
в області, разом, кількість	19566	20568	20855	21372	21711	22470
в області, на 1000 жителів	–	–	–	15,32	15,61	16,21
в Україні, разом, кількість	834886	889330	935578	981054	1023396	1070705
в Україні, на 1000 жителів	17,14	18,34	19,49	20,68	21,73	22,90

Таблиця. Зареєстровані суб'єкти підприємницької діяльності (юридичні особи)

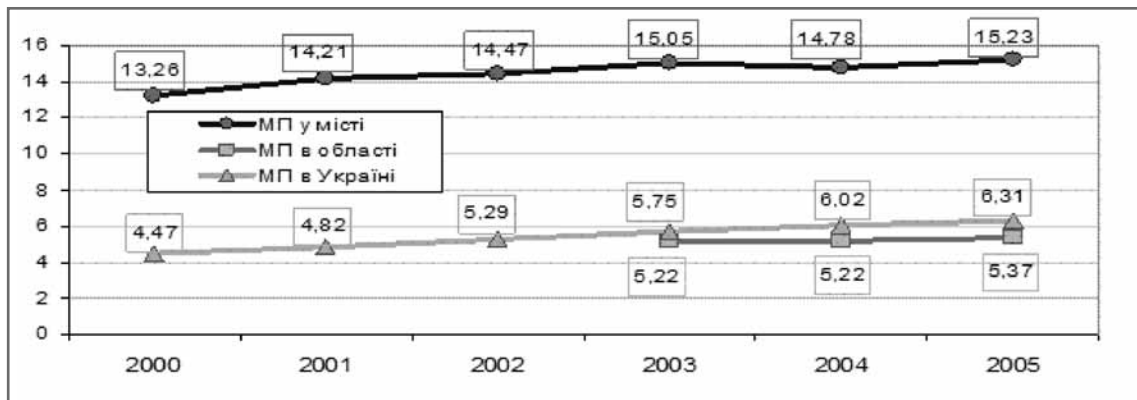
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
у місті, разом, кількість	1021	1073	1090	1147	944	988
у місті, на 1000 жителів	16,18	17,33	17,66	18,65	15,42	16,17
в області, разом, кількість	12738	13289	13377	13658	13851	14133
в області, на 1000 жителів	–	–	–	9,79	9,96	10,20
в Україні, разом, кількість	644754	682588	715526	744686	775163	807812
в Україні, на 1000 жителів	13,24	14,07	14,91	15,70	16,46	17,28

Примітка: Зареєстровані СПД (юридичні особи) – це усі суб'єкти ЄДРПОУ мінус державні та комунальні організації (установи, заклади), асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання юридичних осіб, філії (інші відокремлені підрозділи), представництва, товарні біржі, кредитні спілки, споживчі товариства, політичні партії, громадські організації, релігійні організації, профспілки та об'єднання профспілок, благодійні організації, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

Графік. Динаміка зареєстрованих СПД (юридичні особи) на 1000 жителів



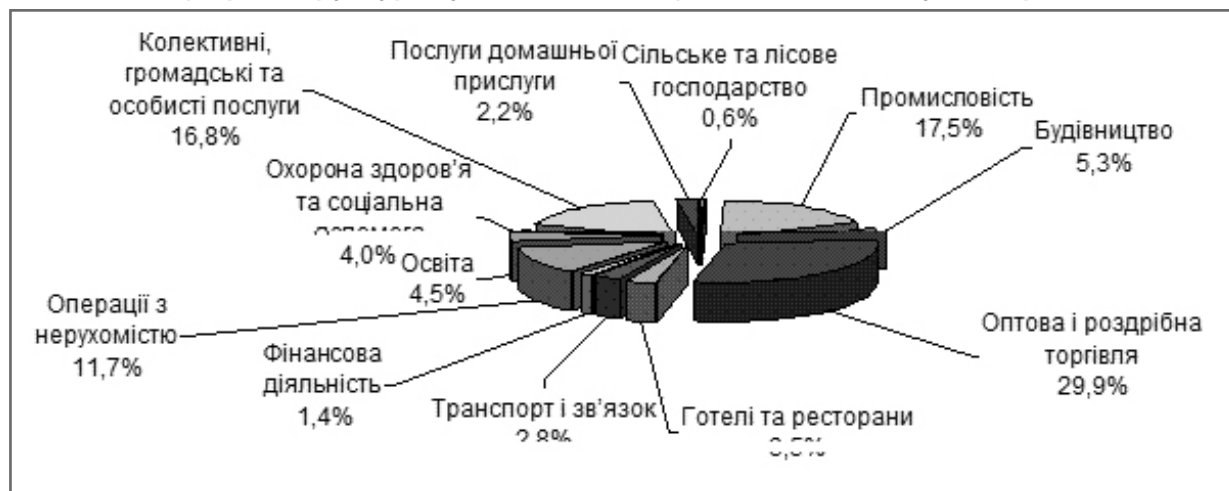
Графік. Динаміка зареєстрованих МП на 1000 жителів



Таблиця. Суб'єкти господарської діяльності за видами діяльності

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	9	10	9	9	9	9
Рибне господарство	0	0	0	0	0	0
Промисловість, у т.ч.:	195	222	225	235	240	257
добувна промисловість	1	1	1	1	1	1
обробна промисловість	187	206	210	220	223	240
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	7	15	14	14	16	16
Будівництво	50	53	58	63	64	78
Оптова і роздрібна торгівля;	390	412	432	436	431	438
Готелі та ресторани	47	49	50	52	53	51
Транспорт і зв'язок	23	29	37	40	37	41
Фінансова діяльність	18	17	17	19	20	20
Операції з нерухомістю,	121	131	147	157	165	171
Освіта	58	60	63	64	65	66
Охорона здоров'я та соціальна допомога	46	52	51	53	53	58
Колективні, громадські та особисті послуги	157	178	182	192	207	246
Послуги домашньої прислуги	94	77	38	33	31	32
РАЗОМ	1208	1290	1309	1353	1375	1467

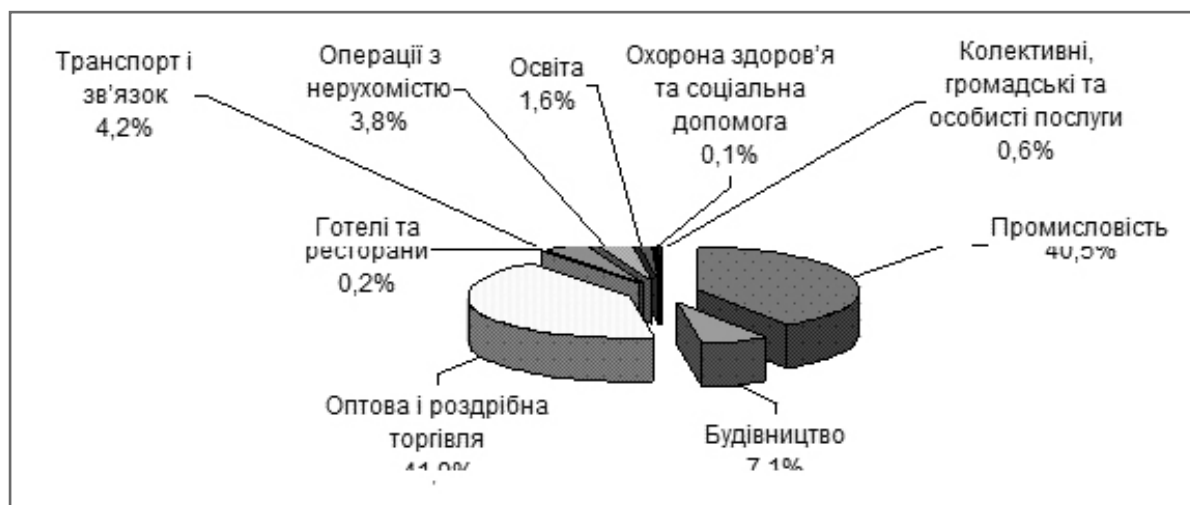
Графік. Структура суб'єктів господарської діяльності у 2005 році



Таблиця. Обсяг продукції та послуг за видами діяльності в порівняних цінах, тис. грн

	2004	2005	2006
Промисловість, у т.ч.:	74835	98330	129305,6
обробна промисловість	57922	77024	97926,6
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	16913	21306	31379
Будівництво	7894	7354	22802
Оптова і роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту	70278,2	92441,8	133843,7
Готелі та ресторани	1493,6	1647,4	685,1
Транспорт і зв'язок	7689,2	21878,1	13274,1
Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	3765	5000,5	12156,7
Освіта	7233,7	10351,2	5193,1
Охорона здоров'я та соціальна допомога	245	518,1	306,3
Колективні, громадські та особисті послуги	428,2	483	2008,8
РАЗОМ	173861,9	238004,1	319575,4

Графік. Структура обсягів продукції та послуг за видами діяльності у 2006 році



Найбільші обсяги продукції та послуг створюються торговими і промисловими підприємствами – 41,9% і 40,5% відповідно (2006 рік). Найменші – готелі та ресторани – 0,2%, охорона здоров'я – 0,1%.

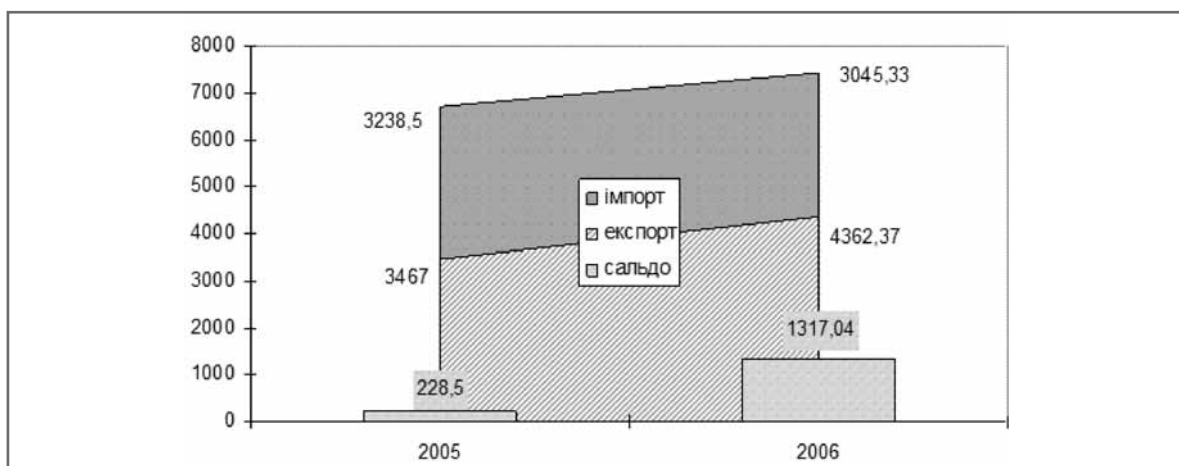
Таблиця. Товарна структура експорту, тис. дол. США

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Живі тварини, продукти тваринного походження	84,01	–	–	–	–	–
Продукти рослинного походження	126,43	215,71	194,42	345,36	193,42	100,15
Готові харчові продукти	3,61	0,2	3,6	152,89	247,26	326,34
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	–	–	–	13,38	2,62	–
Полімерні матеріали, пластмаси та каучук	–	0,26	0,45	0,31	–	–
Деревина і вироби з деревини	956,25	779,88	1410,9	1530,82	627,3	1280,17
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	19,8	–	–	0,27	0,86	1,58
Текстиль та вироби з текстилю	1946,05	1062,86	833,5	667,84	1876,59	1901,94
Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки, скла	–	0,2	–	–	35,29	0,73
Недорогоцінні метали та вироби з них	338,87	348,28	146,17	336,24	153,07	174,01
Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини; пристрої для записування або відтворення зображення звуку	99,03	435,94	3322,35	750,98	264,46	499,19
Транспортні засоби та шляхове обладнання	92,61	–	0,11	–	2,99	–
Прилади і апарати оптичні, для фотографування або кінематографії; апарати медико-хірургічні; годинники; музичні інструменти	–	–	2,72	–	–	–
Різні промислові товари	–	–	–	41,92	36,41	51,41
Товари, придбані в портах	–	4,68	–	–	–	–
Різне	99,78	50,22	59,78	19,68	27,43	26,85
РАЗОМ	3766,44	2898,23	5974	3859,69	3467,7	4362,37

Експорт продукції є досить невеликим і не має стабільної структури. У товарній структурі експорту переважають у 2001, 2002, 2005 і 2006 роках текстиль, у 2003 році – механічне обладнання, машини та механізми, у 2004 році – деревина та вироби з деревини.

Разом з тим, величина експорту переважає імпорт продукції. Сальдо експорт-імпорт є позитивним і за останні два роки виросло з 228,5 тис. дол. США до 1317,04 тис. дол. США.

Графік. Обсяги експорту – імпорту товарів, тис. дол. США



Таблиця. Географічна структура експорту, тис. дол. США

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Країни СНД (без Росії)	230,61	272,97	55,87	472,61	176,6	148,04
Окремо Росія	235,55	186,86	163,93	334,26	409,8	810,09
Країни ЄС	2661,16	1975,26	2260,69	2869,73	2791	3318,55
США та Канада	30,92	29,25	3059,48	50,7	63,4	83,28
Країни Близького Сходу та Туреччина	608,2	433,89	434,03	132,39	26,9	2,41
РАЗОМ	3766,44	2898,23	5974	3859,69	3467,7	4362,37

За географією експорту найбільша частка продукції протягом всього часу споживається країнами ЄС.

За географією походження прямих іноземних інвестицій найбільша їх сума потрапляє в місто від Ізраїлю та США.

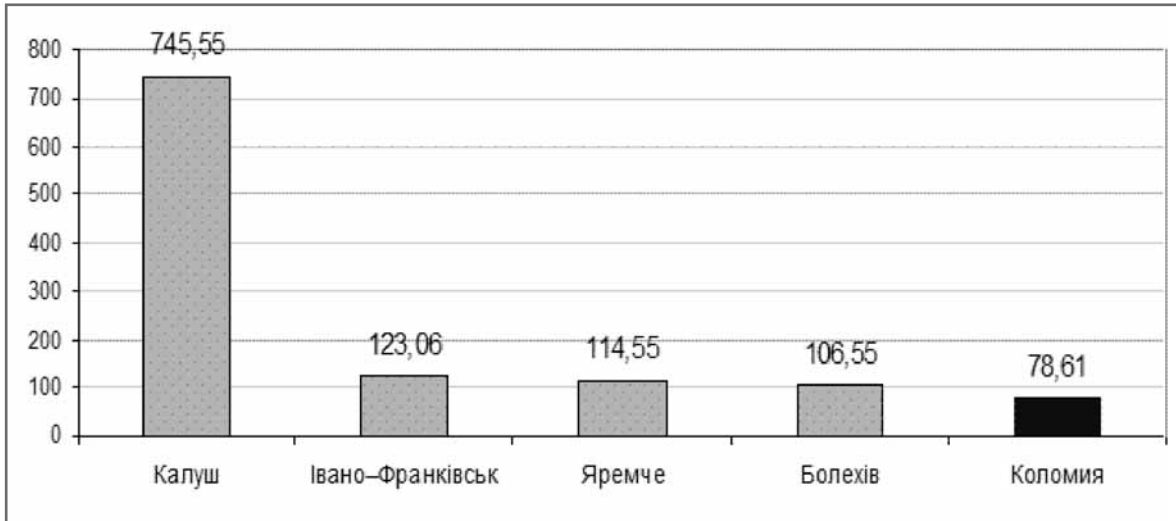
Таблиця. Структура прямих іноземних інвестицій за країнами походження, тис. дол. США

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ізраїль	435,85	1335,7	2151,8	2757	2451,4	2629,44
США	151,1	546,8	981	1349,6	1698,7	1750,7
Німеччина	69,47	87,18	104,99	454,54	217,6	233,95
Польща	193,3	191,02	191,02	191,02	6,52	6,52
Ірландія	42,29	42,29	42,29	42,29	42,29	42,29
Румунія	40	40	40	40	47,3	47,3
Кіпр	20,69	20,69	20,69	20,69	20,69	-
Литва	-	-	-	25,36	25,36	25,36
Чеська Республіка	5,4	7,42	7,72	10,04	10,04	10,04
Словаччина	10	10	10	10	10	10
Багами	-	-	134,9	243,51	232,83	-
Ліберія	63,95	78,39	82,99	85,41	81,53	-
РАЗОМ	1034,3	2361,8	3767,3	5229,5	4844,3	4755,6

Графік. Структура прямих іноземних інвестицій за країнами походження в 2006 році



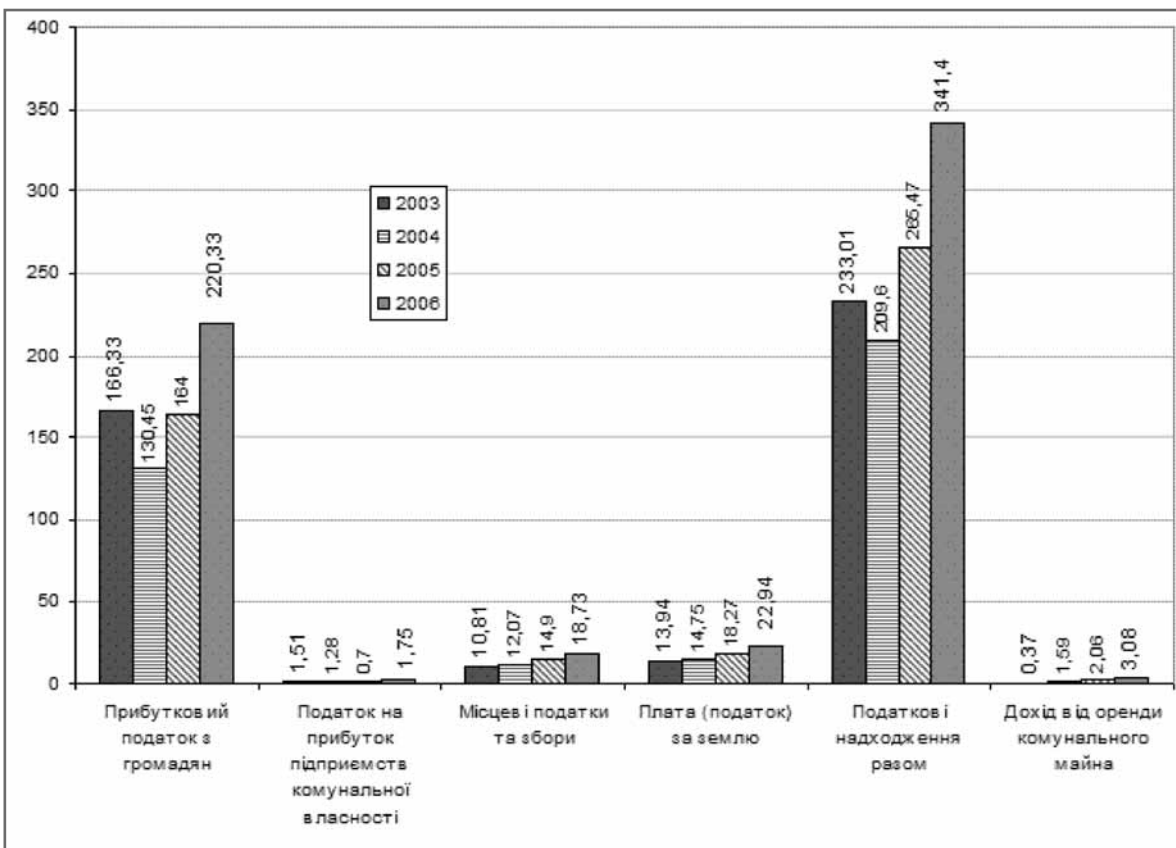
Графік. Порівняння розмірів ПІІ на одного мешканця у 2006 році, дол. США



Негативно характеризує інвестиційні процеси у місті величина прямих іноземних інвестицій на одного мешканця. Порівняння розмірів цього показника у 2006 році з містами-конкурентами та Україною демонструють певні недопрацювання чи проблеми у місті. У той час, коли розмір прямих іноземних інвестицій на одного мешканця в Україні зупинився на позначці 349,2 дол. США, у Калуші – 745,55 дол. США, у Івано-Франківську – 123,06, у Яремчі – 114,55, у Коломиї розмір ПІІ становив 78,61 дол. США. на одного жителя.

V.3 ЕКОНОМІКА МІСТА

Графік. Доходи міського бюджету на одного мешканця



Частка доходів місцевого бюджету, що не враховується при визначенні трансфертів і повністю залишається у розпорядженні міста, є меншою за середні показники у містах України. У 2003 році це було 26,63 грн на одного мешканця, у 2004 році – 29,69 грн, у 2005 році – 33,93 грн, у 2006 році – 46,5 грн.

Таблиця. Бюджет розвитку та основні видатки міського бюджету на одного мешканця на рік, грн

	2004 рік	2005 рік
Річний бюджет (видатки), грн на 1-го мешканця на рік	364,20	553,70
бюджет розвитку, грн на 1 мешканця на рік	8,50	9,07
основні видатки міського бюджету:		
– на соц. захист та соц. забезпечення на 1 мешканця на рік	93,30	121,40
– на освіту, грн на 1 мешканця на рік	171,80	263,00
– на культуру і мистецтво, грн на 1 мешканця на рік	19,40	30,20
– на житлово-комунальне господарство грн на 1 мешканця на рік	19,40	21,80
– на транспорт, дорожнє господарство та зв'язок, грн на 1 мешканця на рік	11,80	4,90
Власні доходи у % до всіх доходів бюджету	9,30%	7,20%

Усі видатки міського бюджету на одного мешканця становили 364,20 грн у 2004 році і 553,70 грн – у 2005 році. Відсоток власних доходів у всіх доходах бюджету міста займали 9,30% у 2005 році і 7,29% у 2006 році.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 3.2

Фрагмент анкети «Вивчення думки підприємців»

I. ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Ваше підприємство було створене після 1990 р. як абсолютно нове? ТАК НІ

а. Якщо НІ, коли було створене Ваше підприємство? РІК

б. Якщо НІ, чи є Ваше підприємство правонаступником/дочірнім підприємством колишнього державного підприємства: НАЗВА

2. Якою є структура акціонерів Вашого підприємства (у %)?

Власник	Частка
Держава	<input type="text"/>
Місто	<input type="text"/>
Фізичні особи	<input type="text"/>
Юридичні особи	<input type="text"/>
Іноземні суб'єкти	<input type="text"/>
Інші	<input type="text"/>
Разом	100 %

3. Який характер має Ваш бізнес? Опишіть Вашу основну продукцію та/або послуги.

4. Зазначте відсоток загального обсягу збуту Вашого підприємства, який припадає на покупців у таких зонах (сума відсотків має дорівнювати 100%):

Географічна зона	Збут
У межах області	<input type="text"/>
Інші області України	<input type="text"/>
Інші країни СНД	<input type="text"/>
Інші країни Європи	<input type="text"/>
Інші країни світу	<input type="text"/>
Разом	100 %

а. Зазначте загальний обсяг збуту вашої продукції та послуг у 200 р. (грн.): Збут у 200 р.

б. Які зміни у збуті Ви очікуєте? Зміна (+/- %)

5. Чи є у Вашій області (відмітьте усі відповідні твердження):

- | | |
|----------------------------|--|
| 1 <input type="checkbox"/> | важливі постачальники сировини для Вашого підприємства |
| 2 <input type="checkbox"/> | важливі постачальники компонентів для Вашого підприємства |
| 3 <input type="checkbox"/> | база для наукових досліджень потрібних Вашому підприємству |
| 4 <input type="checkbox"/> | кластер галузей, споріднених за профілем виробництва з Вашим підприємством |
| 5 <input type="checkbox"/> | важливий ринок – покупці продукції Вашого підприємства |



кваліфікована робоча сила (якісна середня і вища освіта), необхідна Вашому підприємству

6. Чи є якась інша причина розміщення Вашого підприємства безпосередньо в цьому місті?

II. ПРАЦІВНИКИ І РОБОЧА СИЛА

7. Скільки працівників з повним робочим днем, за Вашою оцінкою, працювали чи працюватимуть на Вашому підприємстві в зазначені нижче періоди? Окремо вкажіть також кількість таких працівників безпосередньо у даному місті (якщо на Ваше підприємство працюють люди і в інших місцях країни)

	Чисельність працівників	Жінки	З вищою освітою	Жителі передмість
Поточний рік (200):	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Минулий рік (200):	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
П'ять років тому (200):	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Наступний рік (200):	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Якою є середня заробітна плата на Вашому підприємстві в поточному році, і якою вона була в попередньому?

грн. (200)	грн. (200)
<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Оцініть розподіл вашої робочої сили за її якістю (у %):

Оцінка	%
Відмінно	<input type="text"/>
Добре	<input type="text"/>
Задовільно	<input type="text"/>
Погано	<input type="text"/>
Разом	100 %

10. Чи Ви відчуваєте нестачу спеціалістів певних специфічних професій, навичок персоналу, які є важливими для майбутнього розвитку Вашого підприємства?

Так Зараз ні, але очікуємо в найближчому майбутньому Ні

11. Чи є на Вашому підприємстві відділ досліджень чи розробки нової продукції?

Так Ми розглядаємо можливість створення такого відділу Ні

11а) Якщо так, скільки людей там працює?

11б) Якщо так, що саме є результатом роботи цього відділу?

III. ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЛАНИ

12. Ви є власником чи орендарем нерухомості (земельної ділянки та споруд на ній), яку використовуєте для підприємницької діяльності?

Власник Орендар І перше, і друге

13. Чи земельна ділянка, якою Ви володієте на правах власності, або яку Ви орендуєте, є достатньою для розширення чи будівництва нових споруд?

Так Ні

14. Ви плануєте надати в оренду чи продати землю чи споруди, які Вам не знадобляться в майбутньому?

Так Ми це розглядаємо Ні

15. Ви плануєте інвестувати у збільшення виробництва продукції (послуг) у даному місцезнаходженні?

Так Ми це розглядаємо Ні

15а) Якщо так, коли? (рік)

15б) Якщо так, скільки Ви інвестуєте (тис. грн.)?

15с) Якщо так, скільки нових робочих місць Ви плануєте створити?

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

16. Ви плануєте розширення виробництва зі створенням додаткових потужностей в інших адміністративно-територіальних одиницях?

Так Ми це розглядаємо Ні

16a) Якщо так, коли (рік)? 16b) Якщо так, де?

16c) Якщо так, чому Ви не розширюєте виробництво тут?

17. Ви плануєте (негайно або в майбутньому) перенести всю чи частину своєї діяльності до іншого міста?

Так Ми це розглядаємо Ні

17 а. Якщо так, чому Ви це плануєте? (Позначте хрестиком не більше чотирьох причин.)

- | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1 | Зміна ринкової кон'юнктури | <input type="checkbox"/> 7 | Обмеження, пов'язані із захистом довкілля |
| <input type="checkbox"/> 2 | Неадекватні приміщення | <input type="checkbox"/> 8 | Погані послуги органів місцевого самоврядування |
| <input type="checkbox"/> 3 | Відсутність землі для розширення | <input type="checkbox"/> 9 | Транспорт |
| <input type="checkbox"/> 4 | Кращий бізнес-клімат в іншому місті | <input type="checkbox"/> 10 | Низька продуктивність праці |
| <input type="checkbox"/> 5 | Злочинність / вандалізм | <input type="checkbox"/> 11 | Витрати на енергію |
| <input type="checkbox"/> 6 | Вартість робочої сили | <input type="checkbox"/> 12 | Інше: <input type="text"/> |

17 b. Якщо Ви розглядаєте можливість перенести свою діяльність до іншої адміністративно-територіальної одиниці, що можна зробити, щоби заохотити Вас залишитися?

IV: ПОСЛУГИ ТА ВІДНОСИНИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

18. Які з наведених нижче чинників мають найбільш негативний вплив на сьогоднішній/майбутній розвиток Вашого підприємства (виробництва продукції чи послуг)? (Позначте хрестиком не більше чотирьох чинників.)

- | | | | |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | Іноземна конкуренція | <input type="checkbox"/> 9 | Процентні ставки |
| <input type="checkbox"/> 2 | Внутрішня конкуренція | <input type="checkbox"/> 10 | Недоступність фінансування |
| <input type="checkbox"/> 3 | Загальна економічна ситуація | <input type="checkbox"/> 11 | Вартість робочої сили |
| <input type="checkbox"/> 4 | Витрати на енергію | <input type="checkbox"/> 12 | Нестача кваліфікованої робочої сили |
| <input type="checkbox"/> 5 | Витрати на матеріали, комплектуючі | <input type="checkbox"/> 13 | Обмеження, щодо захисту довкілля |
| <input type="checkbox"/> 6 | Застарілі засоби виробництва | <input type="checkbox"/> 14 | Віддаленість ринків |
| <input type="checkbox"/> 7 | Національне законодавство | <input type="checkbox"/> 15 | Утрата ринків у колишньому СРСР |
| <input type="checkbox"/> 8 | Ставлення місцевої влади | <input type="checkbox"/> 16 | Інше: <input type="text"/> |

19. Які з наведених нижче чинників Ви вважаєте найбільш важливими для Вашого підприємства, якщо Україна вступить до ЄС? (Зазначте не більше трьох позитивних і трьох негативних чинників.)

- | | | | |
|----------------------------|--|----------------------------|--|
| Позитивні | | Негативні | |
| <input type="checkbox"/> 1 | Стабільний бізнес-клімат | <input type="checkbox"/> 1 | Сильна конкуренція |
| <input type="checkbox"/> 2 | Кращий правовий захист підприємців | <input type="checkbox"/> 2 | Подорожчання робочої сили, послуг і товарів |
| <input type="checkbox"/> 3 | Доступ до великого ринку без митниць | <input type="checkbox"/> 3 | Більш суворий захист споживачів |
| <input type="checkbox"/> 4 | Стабільний ринок капіталу | <input type="checkbox"/> 4 | Суворе законодавство про охорону довкілля |
| <input type="checkbox"/> 5 | Краща пропозиція робочої сили | <input type="checkbox"/> 5 | Дод витрати для пристосування до нових умов |
| <input type="checkbox"/> 6 | Єдина валюта | <input type="checkbox"/> 6 | Більш високі вимоги до етики |
| <input type="checkbox"/> 7 | Участь у програмах ЄС | <input type="checkbox"/> 7 | правила щодо сприяння бізнесу з боку держави |
| <input type="checkbox"/> 8 | високий рівень захисту економічної конкуренції | <input type="checkbox"/> 8 | Більш висока вартість робочої сили |

20. Як Ви оцінюєте якість перелічених нижче послуг, що надаються органами місцевого самоврядування?



Послуга	Відмінно	Добре	Задов.	Погано	Немає думки
Надання ділянок і будинків для ведення бізнесу	1				
Підтримка малих і середніх підприємств	2				
Громадський транспорт	3				
Утримання доріг	4				
Розвиток інфраструктури (газ, вода, каналізація, електроенергія)	5				
Охорона правопорядку	6				
Ліцензування і надання дозволів на будівельні роботи	7				
Ліцензування і надання дозволів на ведення бізнесу	8				
Збирання і вивезення сміття	9				
Житлове будівництво	10				

21. У яких з перелічених вище послуг Вам найбільше хотілося б побачити поліпшення, і які? (Зазначте номери послуг.)

22. Роль міста в економічному розвитку і сприянні бізнесу. Кожному наведеному нижче твердженню виставте оцінку, яка найкраще відповідає Вашій позиції: (цілковито погоджуюся = 1; радше погоджуюся = 2; радше не погоджуюся = 3; зовсім не погоджуюся = 4)

Безкоштовні ділянки. Міста повинні надавати бізнесу забезпечені інфраструктурою ділянки за символічну ціну.	
Податкові стимули. Міста повинні мати повноваження надавати податкові пільги інвесторам (наприклад, зм податку на прибуток у разі створення нових робочих місць).	
Бізнес-інкубатори. Міста повинні створювати бізнес-інкубатори, щоб допомогти підприємцям-початківцям, а також надавати інші послуги, такі як бух облік, тощо.	
Центри сприяння бізнесу. Міста повинні створювати центри сприяння бізнесу, де підприємцям надаватимуться різноманітні послуги, пов'язані з їхньою діяльністю.	
Надання переваги місцевим фірмам. Міста повинні підтримувати розвиток місцевого бізнесу, віддаючи перевагу в публічних закупівлях місцевим фірмам.	
Активне залучення інвестицій. Міста повинні мати стратегію активного маркетингу і пошуку інвесторів (маркетингові матеріали, участь у промислових ярмарках, тощо).	
Професіонали з економічного розвитку. Міста повинні мати менеджера з економічного розвитку і відділ, який відповідає за допомогу бізнесу, інвесторам, тощо.	
Фінансова підтримка підприємств. Міста повинні мати фінанси для підтримки бізнесу (гарантії по позиках, субсидовані позики, гранти на створення роб. місць).	
Розвиток робочої сили. Міста повинні брати участь у підготовці кваліфікованої робочої сили (допомагати в організації перепідготовки, заохочувати до технічної освіти).	
Безпосередня підтримка управління. Міста повинні шукати нові ринки, партнерів.	

23. Які ще послуги мають надавати Вам органи місцевого самоврядування, щоб поліпшити місцевий бізнес-клімат?

24. Чи Ви (як представник бізнесу) мали коли-небудь професійні контакти з переліченими нижче організаціями (потребували їхніх послуг, дозволу)? Якщо так,



оцініть співпрацю з ними – чи була вона задовільною, незадовільною або частково задовільною (тобто результату досягнуто після вирішення певних проблем).

Установа	1. Задовільна співпраця	2. Частково задовільна співпраця	3. Незадовільна співпраця	4. Не було контактів	5. Немає думки
1. Міський голова					
2. Заступники міс голови					
3. МР, депутати МР					
4. Управління економіки					
5. Упр з питань інвестицій					
6. Відділ екон розвитку					
7. Фінансове управління					
8. Управління міліції					
9. Обласні органи влади					
10. Районні органи влади					
11. Центр зайнятості					
12. Податкова інспекція					
13. Реєстраційна палата					
14. Сані-епідемі станція					
15. Пожежна охорона					
16. Відділ архітектури					
17. Водоканал					
18. Відділ зем ресурсів					
Інші установи у зв'язку					

V: ЗАГАЛЬНІ ВРАЖЕННЯ

25. Яка загалом Ваша думка про роботу міського голови, міськради та міськвиконкому?

- 1 Відмінна
 2 Добра
 3 Задовільна
 4 Погана
 5 Немає думки

26. Яка Ваша загальна думка про Ваше місто як місце для ведення бізнесу?

- 1 Відмінне
 2 Добре
 3 Задовільне
 4 Погане
 5 Немає думки

27. Зазначте три найкритичніші першочергові питання, до яких слід звернутися в стратегічному плані економічного розвитку Вашого міста:

- Інфраструктура для бізнесу
- Будівництво житла
- Комунальна інфраструктура
- Туризм
- Соціальні послуги
- Інше (зазначте)
- Розвиток малих і середніх підприємств
- Залучення прямих інвестицій
- Промислова реструктуризація
- Сільське господарство / розвиток села
- Наукові дослідження і розробки
- Навколишнє середовище
- Освіта. Підготовка і перепідготовка робочої сили
- Транспорт



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 3.2

Фрагмент звіту про результати опитування бізнесу м. Коломия

**ЗВІТ
ПРО РЕЗУЛЬТАТИ
ОПИТУВАННЯ БІЗНЕСУ
М. КОЛОМИЯ**

ЧЕРВЕНЬ 2007 .

I. ВСТУП

II. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

III. ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ. РЕЗЮМЕ

IV. РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

1. СТАТУС ПІДПРИЄМСТВ

2. ЗАГАЛЬНИЙ СТАН БІЗНЕСУ

3. КЛІЄНТИ КОМПАНІЙ

4. ПИТАННЯ ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ

5. НЕРУХОМІСТЬ

6. ПОСЛУГИ ТА ВІДНОСИНИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

7. КРИТИЧНІ ПИТАННЯ

8. ЗАГАЛЬНІ ВРАЖЕННЯ

I. ВСТУП

У травні-червні 2007 року було проведено опитування роботодавців м. Коломиї. Це опитування є елементом процесу стратегічного планування економічного розвитку з залученням громади, який визначатиме економічне майбутнє міста. Метою опитування було отримання корисної та достовірної інформації для членів Експертного комітету стратегічного планування (ЕКСП) стосовно думки тих, хто здійснює інвестиції та створює робочі місця в Коломиї. Серед питань анкети були історія і статус підприємства, характер бізнесу, робоча сила та персонал, інформація про розміщення підприємства, послуги, що надаються органами влади, та стосунки з ними, а також загальна думка про місто як середовище для ведення бізнесу.

II. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

До 10 червня 2007 року було заповнено 39 анкет. У переліку для опитування були як найбільші роботодавці міста, так і вибірка малих та середніх підприємств. Серед отриманих були також два комунальних підприємства міста.

У цьому звіті зведено узагальнені відповіді всіх підприємств.

Двадцять чотири з 39 опитаних підприємств забезпечують роботою менш ніж 50 працівників кожне. Обстеження виявило лише одне велике підприємство, на якому працює понад 700 осіб.

Для отримання якомога повніших і відвертіших відповідей респондентів запевнили, що цей звіт не міститиме посилань на конкретні підприємства, а інформація в анкетах буде конфіденційною. Відзначимо, що жодне з опитаних підприємств не скористалося правом «інкогніто».

Були виявлені відмінності у відповідях між підприємствами, що належать до різних галузей економіки, а також між середніми підприємствами та представниками малого бізнесу. Тому частину даних було проаналізовано з урахуванням цих відмінностей.

Звичайно, опитування 39 підприємств не може абсолютно відобразити думку всієї бізнесової спільноти Коломиї, але ці підприємства – як традиційні роботодавці, так і динамічний, зростаючий сектор малих і середніх компаній – репрезентують значну частину місцевої економіки, і да-



ють можливість порівняти результати цього опитування з результатами аналогічних опитувань, проведених в 27 інших містах України.

На опитаних підприємствах працює 2866 осіб (у т.ч. 1216 – жителі передмість, тобто близько 42%, що є рекордним показником серед інших опитаних міст). Розподіл жителів передмість на підприємствах є не рівномірним. Так, на найбільшому з підприємств працює майже половина жителів передмість, на середніх підприємствах – близько 23%, а у малому бізнесі – 4,3%.

Якщо врахувати, що всього у місті налічується 12,2 тис. зайнятих осіб, то фактично цим опитуванням були охоплені працедавці 23,5% працюючих у місті. Зауважимо, що серед 12,2 тис. зайнятих є значна частка працівників бюджетної сфери. Отже, можна стверджувати, що вибірка є репрезентативною з похибкою до 2%.

III. ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ. РЕЗЮМЕ

1. Місцева економіка виявляє ознаки консолідації після нещодавніх процесів приватизації, які супроводжувалися становленням і зростанням динамічного сектора малих і середніх підприємств. Місцеві підприємці найбільше незадоволені загальною економічною ситуацією в країні, національним законодавством, дорогими енергоносіями, низьким рівнем інвестицій, бюрократизмом (особливо щодо ліцензування, надання різноманітних дозволів та виділення земельних ділянок), а також рівнем професіоналізму службовців.

2. Загальна кількість працівників на всіх підприємствах-респондентах сьогодні складає 2866. У найближчі 2-3 роки планується створити ще близько 300 робочих місць. Рушійною силою у створенні нових робочих місць є малі та середні підприємства, особливо сфери торгівлі та обслуговування, де респонденти найбільш позитивно оцінюють перспективи на наступні роки. Тільки на одному з середніх підприємств планують суттєво збільшити кількість робочих місць.

3. Стан ринку праці визначається такими важливими параметрами: 37,9% працюючих – жінки; 16,2 % працюючих мають вищу освіту; жителі передмість складають 42,4% (у 2002 році їх було близько 43%).

4. Експортна орієнтація місцевої економіки є вкрай низькою. За межі України експортується лише 6,7% продукції. Головними експортерами є три середні підприємства меблевої, машинобудівної та легкої промисловостей. Дві компанії з них експортують більше половини своєї продукції. Саме ці підприємства володіють основною часткою експортного потенціалу міста. Країни СНД не є основним партнером для цих підприємств. Природно, що малі та середні підприємства сфери послуг обслуговують переважно місцевий та регіональний ринки (тобто національний ринок).

5. Рівень збуту на одного працюючого (близько 58,5 тис. грн на рік) в бізнесі (продуктивність праці) є вищим від середнього в Україні. У наступному році 9 невеликих підприємств (в основному сфери торгівлі та послуг) прогнозують падіння збуту в 2008 році на 5-80%.

6. Проблемою є нестача кваліфікованої робочої сили. При цьому якість працюючих трудових ресурсів (порівняно з середніми значеннями в інших містах України, де проводилось аналогічне опитування) є не надто високою. За оцінками керівників підприємств, «задовільні» (28,5 %) та «погані» (2,4 %) працівники складають порівняно незначну величину. Така відсоткова частка «поганих» працівників не віщує проблем ні для працедавців, ні для інвесторів, які планують «прийти» у місто, однак заставляє серйозно задуматись над причинами цього явища. Число «відмінних» працівників, на думку місцевих працедавців, становить близько 22 %, а «добрих» - 48%.

7. Ринок праці має певні резерви, які дозволяють зробити зміни на краще. Середня заробітна плата на даний час (2007 р.) досягла позначки 871 грн на місяць. У 2006 році вона була 737 грн/міс. (в Україні у 2005 році середня зарплата складала 806 грн на місяць). Відносно багато підприємств (19) або вже відчувають брак працівників необхідної кваліфікації, або очікують його у недалекому майбутньому (10). Лише 10 підприємств з 39 опитаних не мають такої проблеми. Головним чином дефіцит високо кваліфікованих спеціалістів відчувається серед інженерно-тех-



нічних працівників у технічних сферах. Малий бізнес також відчуває брак кваліфікованих працівників, зокрема, у сфері маркетингу та менеджменту. Бракує висококваліфікованих працівників практично усіх професій.

8. Лише три підприємства мають відділи, що займаються науковими розробками (разом – близько 20 працівників). Ще одне підприємство планує створити такий відділ найближчим часом.

9. Більшість будинків міста, комунальне та технологічне обладнання міста перебуває у не надто доброму технічному стані. Відчувається брак площ для розвитку малого бізнесу. Про бажання розширяти свій бізнес та труднощі з отриманням землі або приміщень повідомило 13 фірм (30% всіх опитаних). У той же час 26 підприємств не мають таких проблем. Відзначимо, що більшість великих та середніх підприємств (крім трьох) проблем із браком виробничих площ та земель для розширення не відчувають. Вони, очевидно, маючи перспективні плани щодо розширення та відслідковуючи явну тенденцію до подорожчання нерухомості, в основному, не бажають продавати надлишки землі та будівель. Вісімнадцять фірм з 39 мають чіткі плани розвитку чи модернізації своїх нинішніх потужностей з метою розширення своєї діяльності в Коломиї, ще 15 – розглядають таку можливість у найближчому майбутньому.

10. Приплив зовнішніх фінансових ресурсів до місцевої економіки є не високим, але демонструє позитивну динаміку. Загальна сума очікуваних інвестицій (майже 13,7 млн. грн) на найближчі 2-3 роки є незначною для міста з населенням близько 60 тис. мешканців. Розуміючи, що внутрішніх інвестиційних ресурсів у місті недостатньо – більше половини підприємців ратує за залучення прямих іноземних інвестицій. Розвиваючись, підприємства міста планують створити понад 300 нових робочих місць, однак це не надто оптимістичний показник. Зважаючи на відносно низький рівень «задекларованого» зростання інвестиційних ресурсів, можна із високим рівнем вірогідності стверджувати, що більшість цих робочих місць будуть належати до категорії т.зв. «низькотехнологічних».

11. Найближчим часом (2007-2009 рр.) чотири компанії розширятимуться за межами Коломиї і шість розглядають таку можливість, що свідчить про амбітні очікування. Жодна з фірм не задекларувала припинення свого бізнесу в Коломиї у цьому році. Проте, три невеликих підприємства розглядають можливість перенесення своєї діяльності до іншого міста, здебільшого в пошуках кращої кон'юнктури ринку та пошуку нових клієнтів. Основними причинами такого можливого кроку респонденти назвали: кращий бізнес-клімат у іншому місті, зміну ринкової кон'юнктури та відсутність землі для розширення.

12. Визначальними чинниками розташування більшості підприємств саме в Коломиї є наявність ринків збуту товарів і послуг, наявність недорогої і кваліфікованої робочої сили, наявність постачальників сировини та комплектуючих.

13. Загалом, рівень якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування в м. Коломиї, оцінений вище порівняно з середньою величиною, отриманою у результаті узагальнення даних з інших опитаних міст України. У середньому 2,81 за 4-бальною шкалою, де 1 є найвищою, а 4 – найнижчою оцінкою. Дещо нижчі за середньоукраїнські значення отримали утримання доріг та охорона правопорядку. Це саме ті сфери, де бізнес оцінює послуги, що надаються місцевою владою найкритичніше.

14. Відчувається що місцевий бізнес (особливо малий) очікує від міської влади постійного інформаційного обміну та реальної зацікавленості влади бізнес-кліматом міста. Невдоволення малого і середнього бізнесу викликає також значна бюрократична тяганина, особливо щодо вирішення земельних питань.

15. Сім компаній поставили місцевій владі оцінку «відмінно», 23 респонденти вважає її рівень «добрим», 21 – «задовільним». Жоден не оцінив як «погано». Одне підприємство відповіло, що «не має думки». За правилами соціології така відповідь відноситься до негативних. Середня оцінка – 2,02 за 4-бальною шкалою, де «4» – найгірша оцінка.

16. Дещо гіршими були думки про бізнес-клімат у Коломиї (середній бал – 2,51). Дві компанії



оцінили місто як «відмінне» місце для ведення бізнесу, 14 – «добре», і 21 – «задовільне». Жоден респондент не поставив Коломийському бізнес-клімату оцінку «погано». Один підприємець висловились, що «не має думки» про стан бізнес середовища в місті. За правилами соціології ми відносимо цю відповідь до негативних.

17. Компанії поділяють думку, що місцева економіка поліпшиться завдяки таким позитивним змінам на місцевому рівні: розвитку малих і середніх підприємств (54%), залученню прямих іноземних інвестицій (51%), розвитку комунальної інфраструктури та туризму (по 41%).

IV. РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

1. СТАТУС ПІДПРИЄМСТВ

Більшість опитаних підприємств (26 з 39) було засновано після 1990 року, проте багато з них є «продовжувачами справи» традиційних галузей та своїх попередників. Найбільша частка новостворених компаній належить малим підприємствам у сфері торгівлі та послуг, тоді як у сфері виробництва серед більших роботодавців (де працює понад 50 осіб) переважають традиційні підприємства машинобудівної, деревообробної, транспортної, харчової, легкої та будівельної (виробництво будматеріалів) галузей промисловості. Присутність іноземного капіталу в місті (чотири підприємства з часткою іноземного капіталу) є відносно високою, якщо вимірювати її відповідною часткою працівників – 469 осіб (16 % до числа опитаних та 3,8% відносно усіх працюючих). У структурі власників усіх опитаних підприємств відносна частка державної власності складає лише 8 відсотків (основним чином через два середні підприємства, де працює відповідно 95 та 131 особа). При цьому основними власниками усіх найбільших підприємств міста (з кількістю працюючих понад 50 осіб) є фізичні особи (громадяни України).

2. ЗАГАЛЬНИЙ СТАН БІЗНЕСУ

Економіка міста досить добре диверсифікована, її головним сектором залишається промисловість. Саме промисловість продовжує бути головним роботодавцем та основним експортером. Найбільш вагомий внесок належить трьом середнім підприємствам (деревообробної, легкої, машинобудівної промисловостей) та єдиному великому підприємству (виробництво будівельних матеріалів).

Коломия, як і більшість подібних міст України, відчули вплив значних коливань на ринку праці протягом перехідного періоду. Більшість найбільших працедавців сьогодні працюють доволі стабільно, демонструючи прийнятну ефективність. Обстеження виявило досить стабільну галузь виробництва будівельних матеріалів, деревообробки, легкої та харчової промисловостей. Ринки збуту будівельних підприємств знаходяться, природно, у Коломиї та Івано-Франківській області.

Новим явищем у місцевій економіці є розвиток малих і середніх підприємств після 1990 р.; ці компанії здебільшого задовольняють різноманітні потреби регіональних галузей, домогосподарств і населення.

Респонденти мали назвати чинники негативного впливу на поточний і майбутній розвиток своєї продукції чи послуг (див. рис. 4).

До чільної групи чинників увійшли: 1) загальна економічна ситуація – згадувалася 56% всіх респондентів і 43% представників середніх підприємств; 2-4) витрати на енергетичні ресурси, внутрішня конкуренція та національне законодавство по 38%, (29%, 29% та 50% – для середніх підприємств відповідно), 5) застарілі засоби виробництва – 36% (43% для середніх підприємств). Шосту та сьому позицію отримали «нестача кваліфікованої робочої сили» та «високі процентні ставки» – по 33% (для середніх – 57% та 29% – відповідно). 8) «високі витрати на матеріали і комплектуючі» – 18% (для середніх – 29%), 9) – «недоступність фінансування» – 15% (жодне із середніх не вважає це суттєвою перешкодою); 10) втрата ринків колишнього СРСР – 8% (21% – для середніх).



- 1 Загальна економічна ситуація
- 2 Витрати на енергію
- 3 Внутрішня конкуренція
- 4 Національне законодавство
- 5 Застарілі засоби виробництва
- 6 Нестача кваліфікованої робочої сили
- 7 Процентні ставки
- 8 Витрати на матеріали, комплектуючі
- 9 Недоступність фінансування
- 10 Втрата ринків у колишньому СРСР

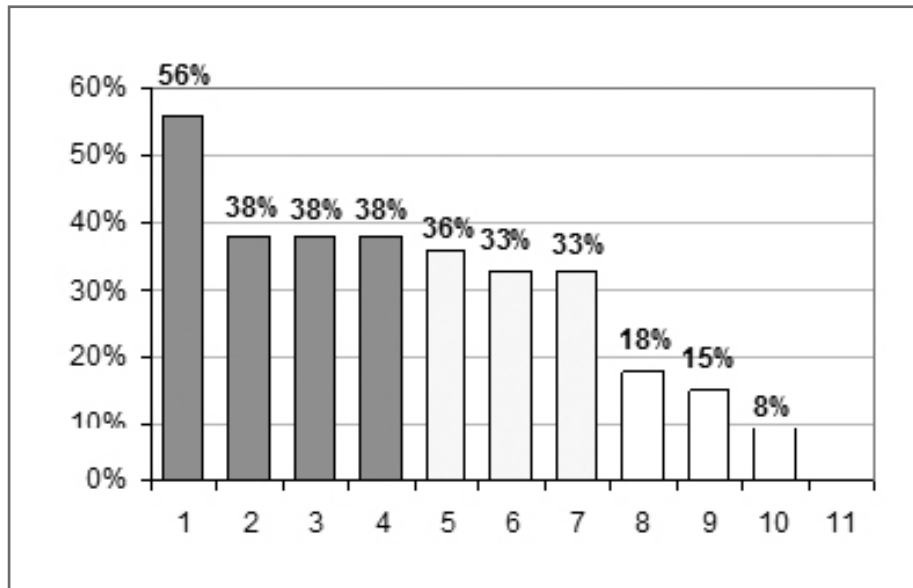


Рис. 1. Перешкоди для подальшого розвитку

Такі перешкоди, як «віддаленість ринків», «вартість робочої сили», «іноземна конкуренція» та «обмеження, пов'язані із захистом довкілля» у загальній вибірці набрали лише по 3% кожна, хоча для середніх підприємств ситуація є зовсім іншою – відповідно 0%, 0% та 7%, 7%. Цікаво, що високу вартість робочої сили серед перешкод для подальшого розвитку назвав лише один з керівників малого підприємства, де середньомісячна зарплата і так перебуває на рівні, близькому до мінімальної, що встановлена в Україні.

Практично не бачать підприємці проблеми у обмеженнях, пов'язаних із захистом довкілля. Лише одне з підприємств (потужний експортер) назвало цей фактор.

3. КЛІЄНТИ КОМПАНІЙ

Усі компанії з готовністю надали інформацію про географічний розподіл своїх клієнтів.

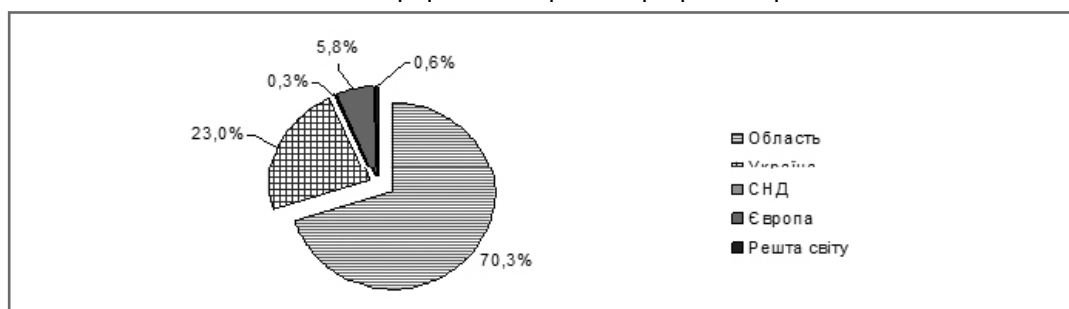


Рис. 2. Регіональний розподіл збуту продукції підприємств м. Коломиї

Як видно з Рис. 2 та 3, промисловість Коломиї має дуже низький рівень експортної орієнтації – 6,7% та диверсифікації клієнтів. Головними експортерами є три середні підприємства меблевої та машинобудівної промисловостей. Вагомий внесок вносять малі підприємства, що працюють у сфері надання готельних послуг. Тільки дві фірми експортують більше половини своєї продукції. Саме ці підприємства володіють основною часткою експортного потенціалу міста.

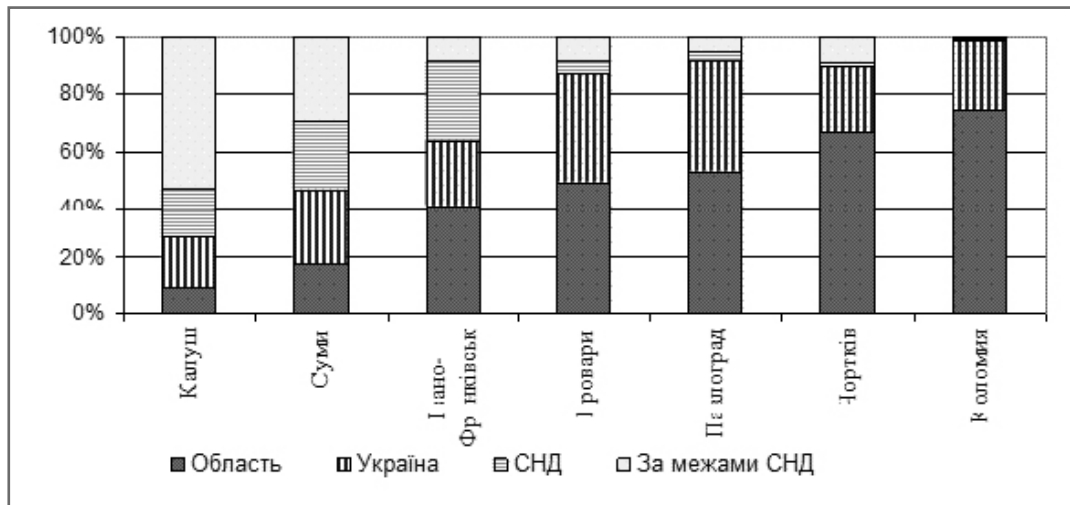


Рис.3. Ринки збуту місцевої економіки та рівень експортної орієнтації

Нетиповою є ситуація, коли одне з підприємств (легка промисловість), що на 100% належить іноземному суб'єкту, всю свою продукцію збуває в межах України. Ринок України (у т.ч. місцевий і обласний) заповнюється переважно малим і частково середнім бізнесом і складає у загальній структурі 93,3%. Будівельна галузь, сфера торгівлі та послуг, очевидно, обслуговують місцевий ринок.

Очікування зростання обсягів збуту у підприємців м. Коломиї є не надто оптимістичними. Лише 24 підприємства сподіваються на стає збільшення обсягів збуту в 2008 році порівняно з попереднім роком (у середньому на 19 %), проте два середніх підприємства прогнозують його зростання на 200%.

Десять підприємств передбачають, що їх обсяги збуту у наступному році не збільшаться (в т.ч. і найбільше), а ще двоє передбачають його падіння на 10-30%.

Середній збут усіх опитаних підприємств міста на одного працівника перебуває на рівні майже 58, 4 тис. грн/рік. Дані також подані на рис. 12.

Найвищу продуктивність (збут на одного працівника) демонструють одне з малих підприємств, що працює на ринку фінансових послуг, дві середніх фірми, що працюють у сфері харчової промисловості та одне середнє підприємство, що займається гуртовою роздрібною торгівлею. Найнижчою є продуктивність на двох середніх підприємствах (деревообробної та машинобудівної промисловості), одному з комунальних підприємств та одному з малих підприємств громадського харчування.

Відзначимо, що два з опитаних підприємств, що обслуговують комунальну сферу міста, демонструють дуже низькі параметри продуктивності – близько 2,5 тис. грн збуту на одного працівника на рік. Низька ефективність на цих підприємствах, найбільш імовірно, пояснюється застарілими засобами виробництва та помилками менеджменту.

У цілому, промислові підприємства демонструють нижчі від середньоукраїнських показники продуктивності. Найбільше з опитаних підприємств, навпаки, демонструє параметри ефективності, що вищі від середньоукраїнських приблизно на 14%.

Респондентам було поставлено запитання про основні причини розташування підприємства саме у Коломиї. Для 27 підприємств однією з основних причин розміщення в Коломиї є наявність клієнтури в області, для 23 підприємств – кваліфікованої робочої сили. Дев'ятнадцять фірм серед таких причин

назва наявність постачальників сировини, і десять – наявність постачальників компонентів. Для 6 підприємств важливим є наявність кластера споріднених компаній. На жаль, лише два підприємства зазначили причиною розміщення в Коломиї наявність бази для наукових досліджень і конструкторських розробок (це підприємства деревообробної та машинобудівної галузей)



- 1 Клієнти
- 2 Кваліфікована робоча сила
- 3 Постачальники сировини
- 4 Постачальники компонентів і комплектуючих
- 5 Кластер споріднених галузей
- 6 База для наукових досліджень і конструкторських розробок

Рис.4. Причини закріплення підприємств у міст

4. ПИТАННЯ ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ

Рівень задоволеності працедавців Коломиї якістю робочої сили на думку респондентів є наступним: 24% працівників є відмінними, 45% – добрими, 27% – задовільними і лише три відсотки – поганими. Відзначимо, що результати опитування керівників великих підприємств демонструють похибку із узагальненими даними (щодо усіх підприємств) у межах до трьох відсотків.

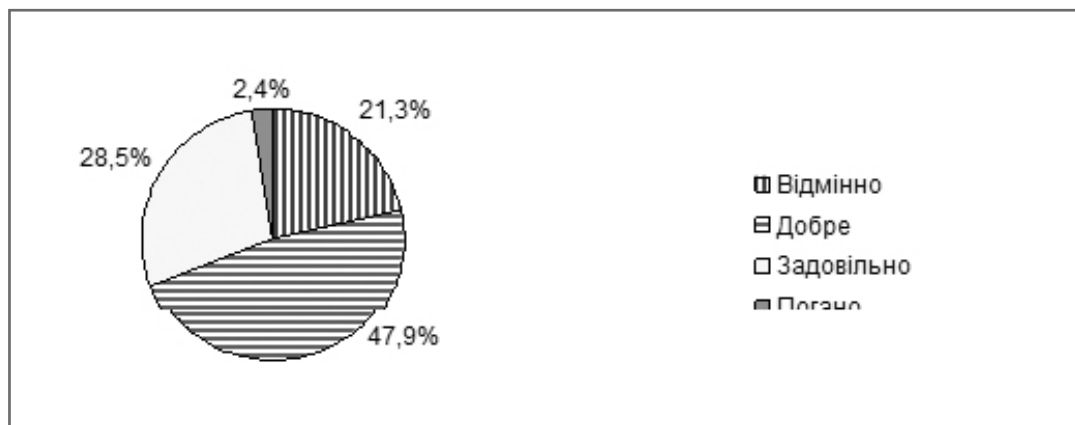


Рис. 5. Рівень задоволеності працедавців Коломиї якістю робочої сили

Загальна чисельність працівників з повним робочим днем на всіх підприємствах, що брали участь в обстеженні, становить 2866.

Промисловість Коломиї, як і більшість українських міст, кризу «перехідного періоду» пройшла доволі болісно. Дев'ять з числа найбільших працедавців міста впродовж останніх шести років (2001-2006) скорочували кількість працівників. Одне з машинобудівних підприємств скоротило чисельність майже у чотири рази, таким чином перейшовши з розряду великих підприємств у середнє. Однак скидається на те, що саме цей захід дозволив їм частково реструктуризуватись і створити умови для наступного зростання. У наступному році це підприємство планує збільшити збут на понад 200%, зберігши прийнятні параметри ефективності. У той же час, найбільший працедавець, навпаки, за останні п'ять років стало нарощує обсяги та кількість працівників. Це підприємство пододало кризу ще у 90-х роках.

Останнім часом (2005-2007 рр.) ситуація стабілізувалась. П'ять років тому (2002) на опитаних підприємствах разом працювало 2973 працівники, а торік (2006) – 2852. Тенденція демонструє стаке зниження до 2003-2004рр., після чого у 2005-2007 році перейшла у практично лінійний па-

раметр з позитивним трендом. Прогнозується, що у наступному році чисельність зросте до 3109.

Залучивши інвестиції у найближчі 2 роки, підприємства планують створити додатково 307 робочих місць (відносний ріст на 10,7 %).

Протилежною є тенденція у малому бізнесі. Тут за останні п'ять років зростання чисельності працівників відбувалося «повільно». Прогноз на наступний рік є доволі стриманим. Два малих підприємства планують суттєво зменшити кількість працівників і два – суттєво збільшити чисельність (більше ніж удвічі).

Середня чисельність працівників на обстежених підприємствах у 2006 році становила 73 особи.

Жінки складають лише 37,9 відсотка працівників у вибірці, що логічно з огляду на «чоловічий» характер домінуючих секторів (виробництво будматеріалів, деревообробна промисловість, машинобудування, а також – будівництво і транспорт). У той же час до вибірки не потрапили важливі роботодавці для традиційно жіночих професій – сфери освіти й охорони здоров'я.

Частка працівників з вищою освітою становить 16,2% і демонструє сталу тенденцію до зростання (у 2002 році – 15,9%). Однак такий відсоток зайнятих з вищою освітою не корелює з доволі незначною кількістю працівників підприємств, що працюють у сфері науково-дослідної роботи безпосередньо на виробництві. Таких є лише 22 особи, що становить 1% від числа осіб, що працюють на опитаних підприємствах. Підрозділи досліджень і розробок функціонують лише на двох підприємствах (причому 21 працює на одному підприємстві). Очевидно, при такому розподілі трудових ресурсів забезпечити інноваційний напрямок розвитку промисловості міста буде нелегко.

Фактична місячна заробітна плата на опитаних підприємствах становить у середньому 871 грн (у 2006 р. – 737 грн). Найнижчими є середньомісячні заробітки на малих підприємствах сфери обслуговування і торгівлі, а також на одному підприємстві, що займається деревообробкою. Загалом диференціація середньої заробітної плати на підприємствах у місцевій економіці відбувається у порівняно широкому діапазоні від 410 грн до 4000 грн на місяць. Найвища зарплата на одному з підприємств, що працює у сфері надання фінансових послуг. Як видно з рис.7, у Коломиї дещо вищі від середніх в Україні показники середньої заробітної плати та питомого збуту на особу.

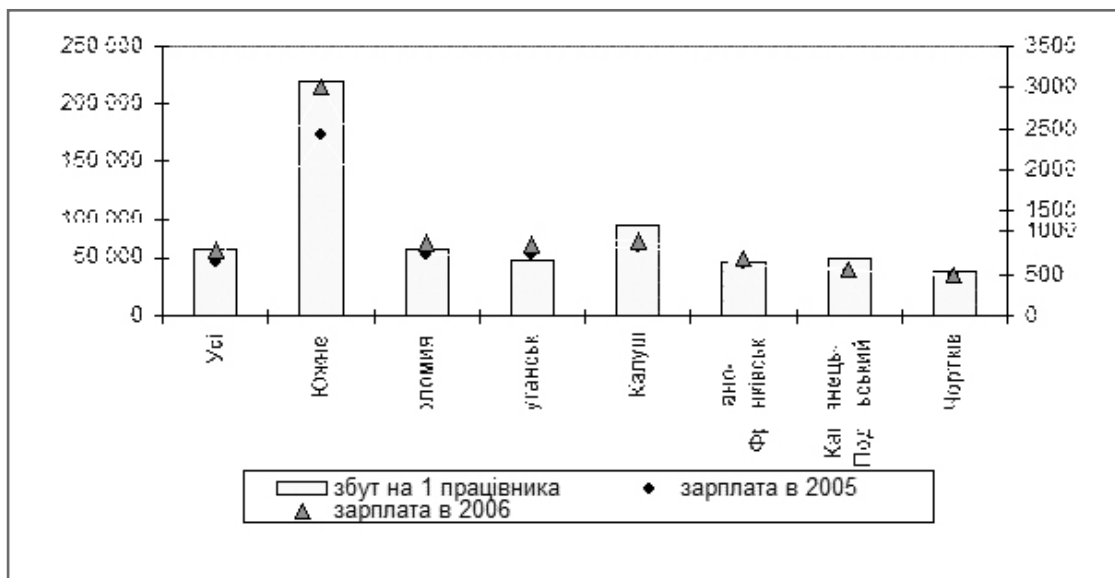


Рис.6. Заробітна плата та збут

Нестача кваліфікованої робочої сили стає дедалі більшою проблемою. Її вже сьогодні відчувають 19 підприємств з 39 опитаних. Десять очікують виникнення кадрових труднощів у майбутньому. У 10 з 39 підприємств, що відповіли на це запитання, такої проблеми немає.

Головним чином відчувається дефіцит кваліфікованих спеціалістів робітничих професій, зокрема, токарів, слюсарів-інструментальників, фрезерувальників, наладників, столярів, зварювальників, екскаваторників, кухарів. Крім того, ряд підприємств вказало на нестачу висококваліфікованої робочої сили.



ліфійованих працівників таких спеціальностей: менеджер, маркетолог, юрист, інженер-механік, інженер-електрик, спеціаліст страхової справи, перекладач.

На нашу думку, причиною такої ситуації є не так відсутність на ринку праці таких працівників, як відносно низький рівень пропонованої заробітної плати.

5. НЕРУХОМІСТЬ

У цій сфері ситуація в Коломиї має як позитивні, так і негативні сторони, але, якщо порівнювати з іншими опитаними містами, виглядає дещо краще лише показник можливих намірів Коломійських підприємств припинити бізнес. На даний час (травень-червень 2007 р.) жодне з підприємств не має наміру цього зробити.

Можливість розширення (наявний земельний ресурс) на досліджуваній території має 26 фірм з 39 опитаних. Брак нерухомого майна для розширення зазначили 13 фірм.

Водночас, лише 11% опитаних підприємств потенційно готові надати в оренду або продати частину своїх приміщень. Це свідчить про невеликий потенціал приватного сектору щодо покращення ситуації з наявністю ділянок чи приміщень для бізнесу. Доволі успішні середні підприємства не готові продавати або здавати в оренду надлишки майна.

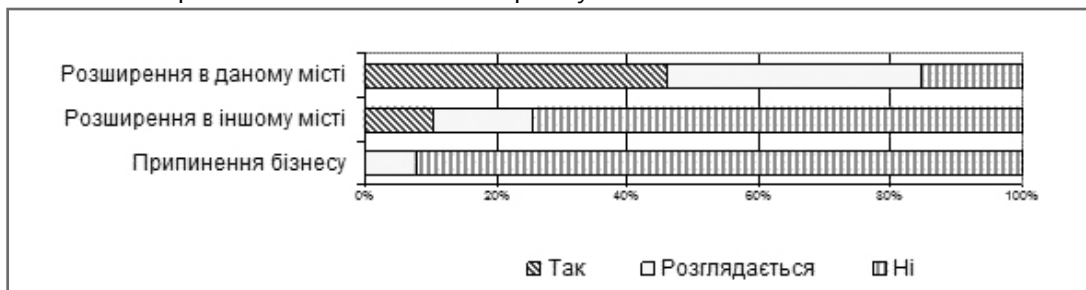


Рис.7. Інформація про нерухомість і можливості для розширення

Загалом, у місті є певний потенціал для розширення бізнесу – чотири компанії планують розширюватися в інших адміністративно-територіальних одиницях і шість розглядає таку можливість. Позитивним є те, що жодне з опитаних підприємств не планує покинути бізнес. Однак три підприємства з 39 починають задумуватись над цим і розглядають можливість покинути місто та перенести діяльність у інші міста впродовж найближчих років. Основними причинами такого можливого кроку респонденти назвали: кращий бізнес-клімат у іншому місті, зміна ринкової кон'юнктури та відсутність землі для розширення.

Нинішній стан будівель та рівень технологій не видається найкращим, тому фінансово стабільні компанії планують здійснити суттєві інвестиції у вдосконалення виробничих потужностей.

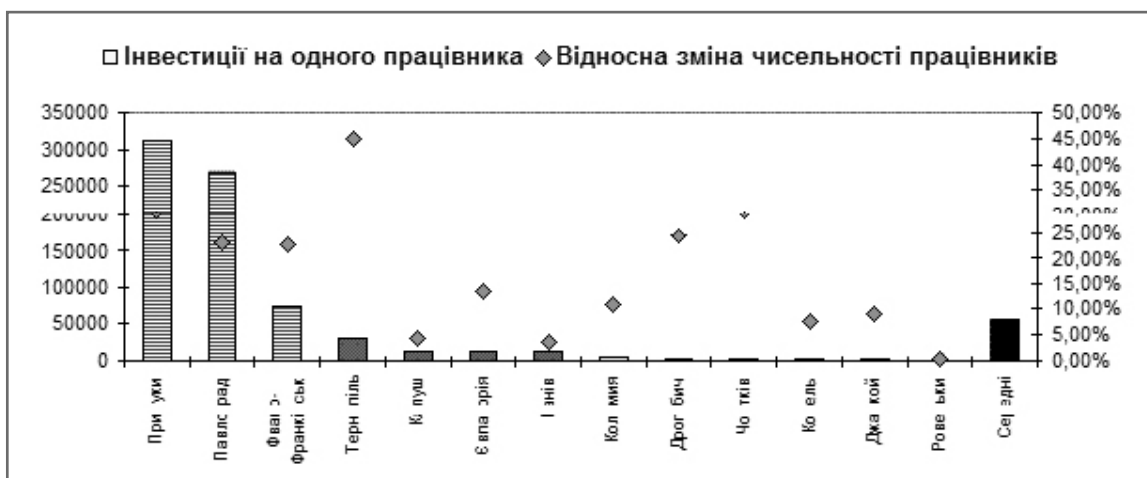


Рис. 8. Плановані інвестиції на одного працівника і створені нові робочі місця

18 з 39 підприємств у найближчі два-три роки планують модернізацію або вдосконалення існуючих споруд та/або технологій, здебільшого на постійній основі протягом цього та кількох наступних років. (17 з 18 підприємств, тобто 44% опитаних, планують інвестувати саме у Коломійі). Ними планується вкласти близько 13 млн. 740 тис. грн і створити понад 300 нових робочих місць. (За розрахунками питомих показників це – 4794 грн на одного працівника, що має забезпечити 10,7% зростання кількості робочих місць). Якщо ці цифри виявляться реальними, це, безперечно, допоможе зростанню місцевої економіки.

Загалом обсяг планованих інвестицій не є значним, але є співмірним з цим показником для міст, що мають подібні параметри стану економіки. Очікувана кількість новостворених робочих місць є незначною (на жаль, на це запитання відповіло лише 17 з 39 респондентів). Очевидно, що здебільшого будуть створені так звані «низькотехнологічні» робочі місця.

6 ПОСЛУГИ ТА ВІДНОСИНИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Респондентам було запропоновано оцінити дев'ять видів муніципальних послуг за шкалою від 1 до 4 (1 = відмінно, 4 = незадовільно). У середньому ці послуги отримали оцінку 2,81. (Рейтинг подано на рис. 9, де праві стовпчики – середні значення інших міст, отримані у 2005-2006 рр.). Найсуттєвішими проблемами на думку респондентів є: стан утримання доріг - 3,54 (3,53) та охорони правопорядку -3,11 (3,08). Далі йдуть із однаковою по місту оцінкою 2,87 – стан видачі ліцензійних та дозвільних документів, що регламентують будівельні роботи (показники, середні в Україні – у дужках) (3,06), житлове будівництво (3,29), надання ділянок і будівель для ведення бізнесу (3,01). Зусилля міської влади, направлені на розвиток комунальної інфраструктури отримали оцінку 2,71 (3,07). Стан збирання та вивезення твердих побутових відходів оцінено на 2,68 (3,19). Підтримка малих і середніх підприємств – 2,59 (2,97), робота громадського транспорту – 2,46 (2,96). Найвища оцінка 2,42 (2,61 – середній в Україні) виставлена щодо «надання дозволів та ліцензій при започаткуванні та для ведення бізнесу».

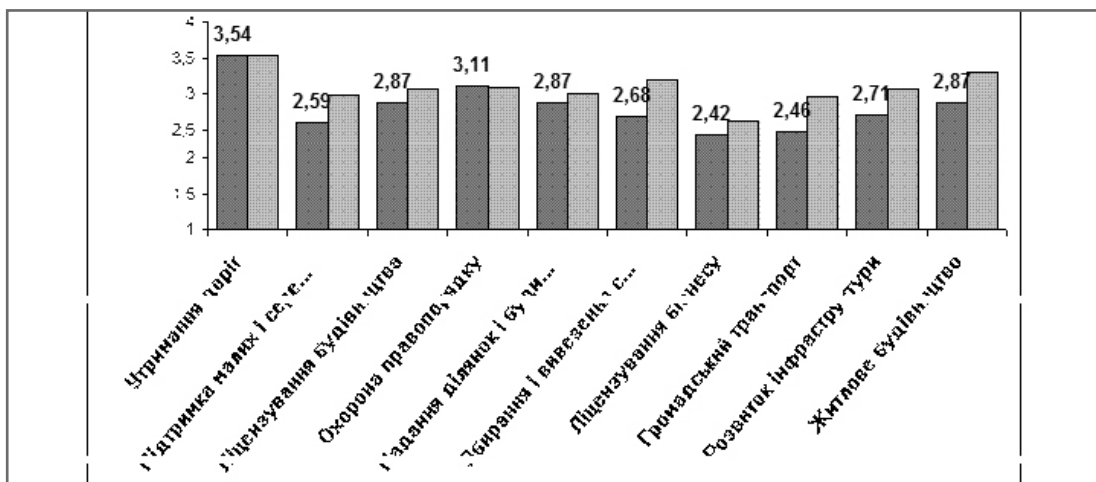


Рис. 9. Послуги органів влади

За пріоритетами вирішення проблем ситуація з опитуваними є дещо схожою до інформації на рисунку 15. На думку 31 з 39 респондентів, місто насамперед має почати з покращення стану утримання доріг.

Разом з тим, за негайне покращення роботи щодо підтримки малих і середніх підприємств проголосувало 18 респондентів, а за розвиток комунальної інфраструктури (мереж газу, води, каналізації та електроенергії) – 15. Як і слід було очікувати, досить високий пріоритет (13 – «за») набрало питання «надання ділянок і будинків для ведення бізнесу». У першу чергу покращити стан із збиранням ТПВ вимагають 7 підприємств.

(Нагадаємо, що проблема з видачею дозволів та ліцензій на будівельні роботи була оцінена доволі низько, але лише п'ятеро респондентів вимагають розв'язання цієї проблеми у першу чергу.

Підприємства також запитували про послуги, які мають надаватися міською владою (зокрема, підрозділом з економічного розвитку) представникам бізнесу міста. Як демонструє рис. 16, підприємства активно підтримують всі з запропонованих послуг, крім «безкоштовне надання земельних ділянок».

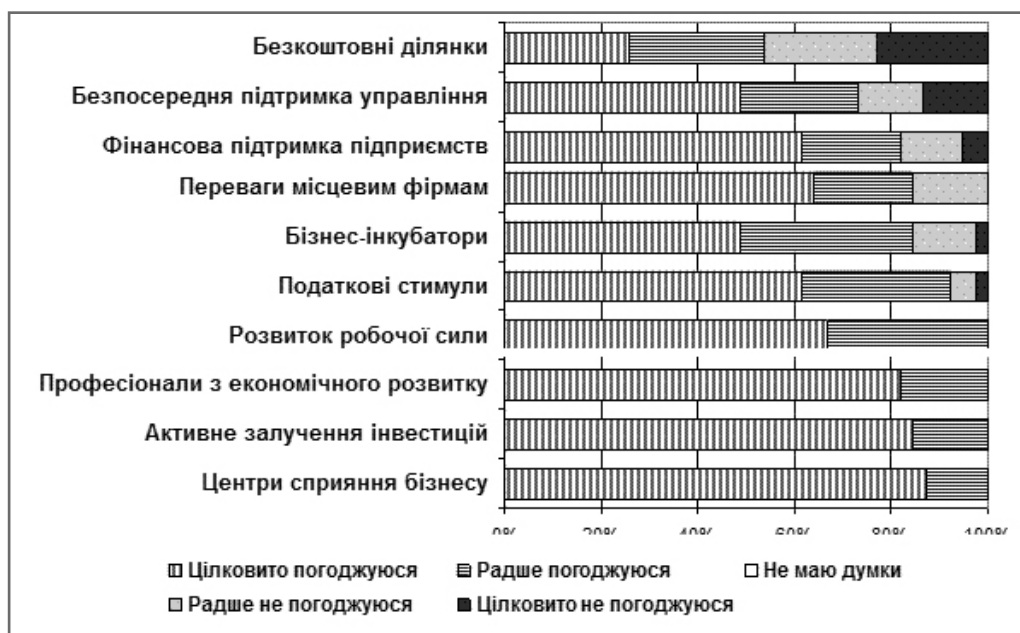


Рис. 10. Послуги підрозділу з економічного розвитку

Найбільшою популярністю серед респондентів користувалися ідеї створення центрів сприяння бізнесу, активізації залучення інвестицій, надання від міської влади підприємствам професійну допомогу з економічного розвитку, допомога підприємствам у розвитку робочої сили (позитив усіх чотирьох пропозицій - 100%). Далі пропозиції розмістились наступним чином: надання податкових стимулів, створення бізнес-інкубаторів, надання переваг місцевим фірмам при роботі у Коломиї та надання міською владою фінансової підтримки підприємствам.

Підприємства-респонденти також оцінили контакти з владними структурами та посадовцями. Отримані результати (рис. 11) демонструють відносно позитивний рівень контактів підприємців з органами влади та управління.

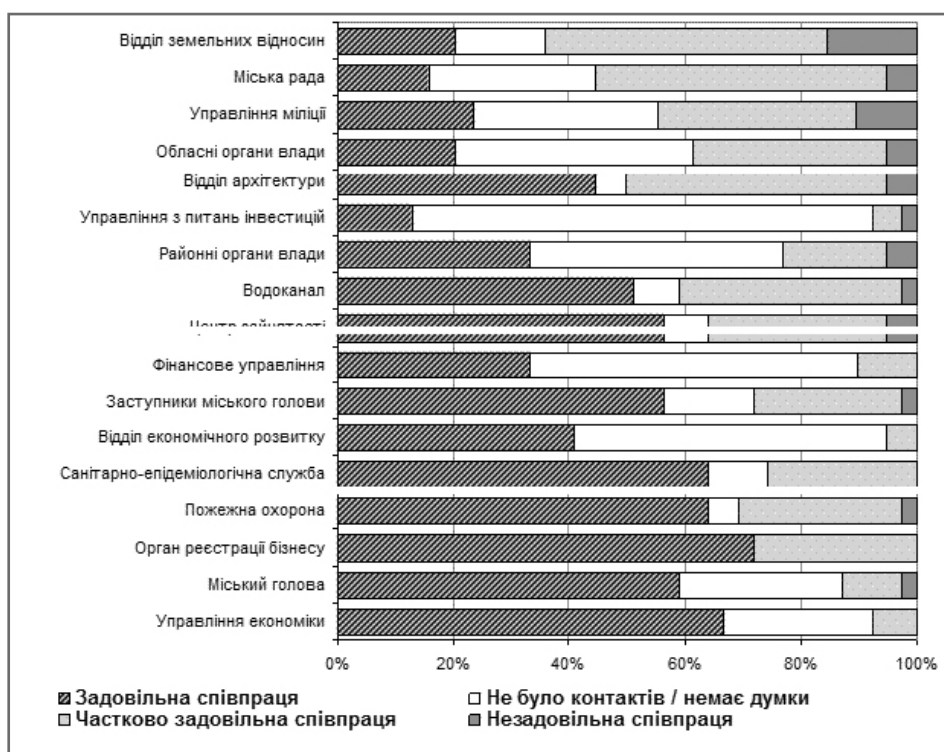


Рис. 11. Контакти з органами влади та управління

Найпозитивнішим є рівень контактів з органом реєстрації бізнесу, санітарно-епідеміологічною службою, управлінням економіки, пожежною охороною та міським головою.

Серед тих, хто отримав у Коломиї позитивні оцінки за співпрацю, також стали заступники міського голови, фінансове управління, центр зайнятості, податкова інспекція, водоканал.

Цікаво, що у структурі міської ради відділ економічного розвитку ще не створений, а оцінки отримав позитивні. Фактично, його функції виконує управління економіки, отже, підприємці таким чином «проголосували» за його створення і опосередковано дали сигнал міській раді, що такий відділ їм потрібен.

Найбільш негативний «комунікаційний баланс» отримали відділ земельних відносин, управління міліції та міська рада.

Загалом, слід відзначити, що в цьому розділі йдеться не тільки про рівень співпраці цих органів, установ, організацій, посадових осіб з бізнесом, а про дуже низький рівень контактного спілкування, тобто підприємці міста могли просто не контактувати з цими службами чи посадовими особами або контактували дуже мало, що є цілком реальним і логічним щодо деяких з них (наприклад, органами обласної влади).

Ще раз підкреслимо, що відносно низький рівень контактів з підрозділами (посадовими особами) місцевої влади, які відповідають за питання інвестицій, не є позитивним з точки зору підприємців. Очевидно, вони очікують інтенсифікації таких контактів, допомоги з боку цих служб та співпраці.

Серед інших установ, які не були зазначені у переліку, негативну оцінку отримав лише Фонд соціального страхування. Правда, таку оцінку дало лише одне підприємство, отже тут, швидше за все, має місце не системна проблема, а прикрий інцидент.

Численні коментарі менеджерів (надали 26 підприємств-респондентів з 39) можна об'єднати в одне речення: надто високий рівень бюрократизму, надто багато зайвих документів, тривалі процедури, через які марнується час, нерозуміння чиновниками проблем бізнесу, байдужість до вирішення проблем підприємців. Звичайно, ці оцінки є узагальненими і стосуються не тільки служб і виконавчих органів міської ради.

7. КРИТИЧНІ ПИТАННЯ

Респонденти дали такі відповіді на запитання щодо трьох найбільш важливих напрямків, які мають бути відображені в стратегічному плані економічного розвитку (див. рис. 12):

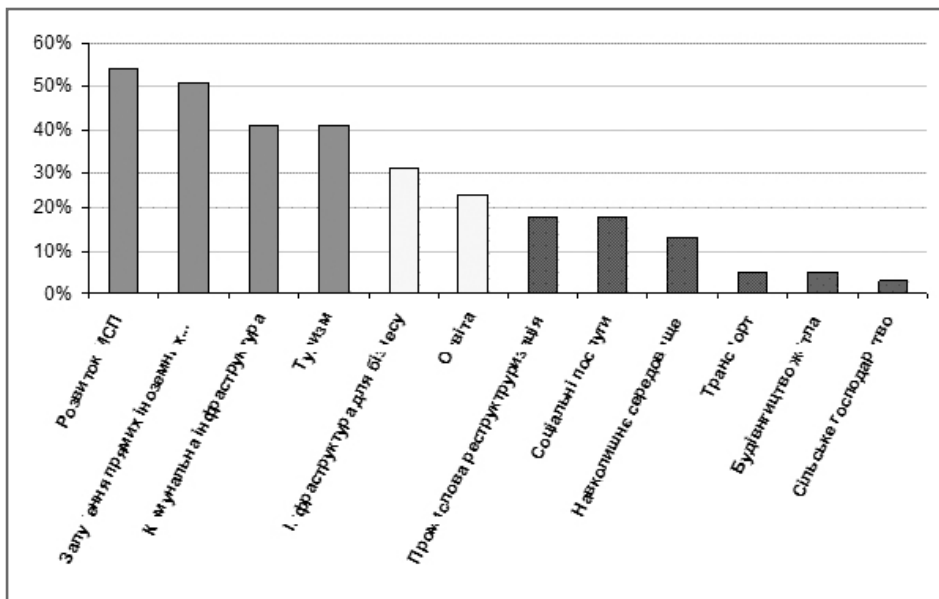


Рис. 12. Критичні питання



Респонденти, маючи змогу вибрати з дванадцяти запропонованих проблем лише три найважливіші, розподіли свій вибір наступним чином:

розвиток малих і середніх підприємств – 54 % голосів, залучення прямих іноземних інвестицій – 51%, комунальна інфраструктура – 41%, туризм – 41%, розвиток інфраструктури для бізнесу – 31%, освіта – 23 % , промислова реструктуризація – 18%, соціальні послуги – 18%, навколишнє середовище – 13%, транспорт – 5%, будівництво житла – 5%, сільське господарство та розвиток села – 3%.

Однак, слід зауважити, що думки представників середніх підприємств, на яких працює 50-500 осіб, є дещо іншою. Їх думки розподілились наступним чином: залучення прямих іноземних інвестицій – 64%, розвиток МСП – 50%, інфраструктура для бізнесу та освіта – по 36%, промислова реструктуризація та туризм – по 29%.

8. ЗАГАЛЬНІ ВРАЖЕННЯ

Респондентам запропонували висловити свої загальні враження про органи влади в Коломиї. Відповіді на це запитання також віддзеркалюють загальне відчуття, що міська влада (міський голова, міська рада, виконавчі органи та служби) працює добре, але їй слід працювати ще краще. Вони виставили оцінку 2,03 за 4-х бальною системою, де 4 – найгірша оцінка. Це один з найкращих показників серед 27 опитаних міст України. Семеро з 39 респондентів оцінили якість місцевої влади на «відмінно». На «добре» міську владу оцінили 23 підприємці. Задовільну оцінку поставили восьмеро. Жоден не оцінив міську владу загалом як погану.

Місто Коломия як місце ведення бізнесу також отримало досить високу оцінку, але нижчу, ніж влада - 2,51, де «1» - найкраща оцінка. «П'ятірок» – дві, «четвірок» – 14, «задовільно» – 21, «погано» – 0.

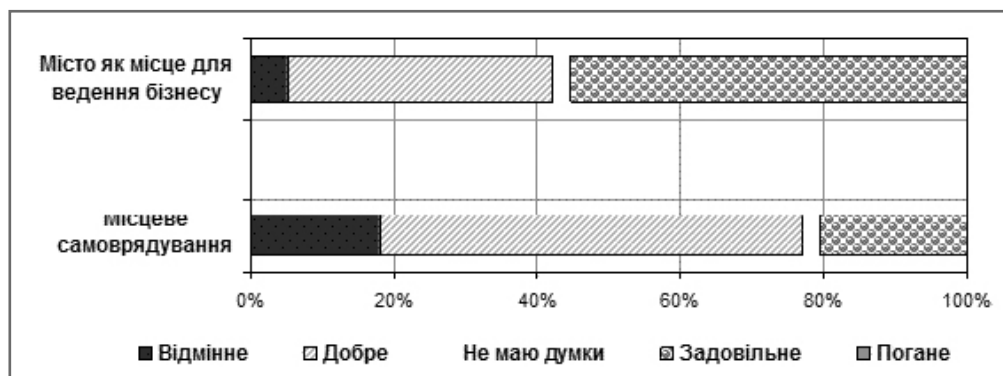


Рис. 13. Загальні враження про місцеву владу та бізнес-клімат міста

Серед найважливіших сильних сторін місцевого бізнес-клімату називали: прихильне ставлення до малого бізнесу, а також ряд кроків, направлених на покращання комунальної інфраструктури міста, традиції міста як торговельного центру регіону, добре розвинуту мережу інфраструктури підтримки малого бізнесу.

Негативні чинники, визначені респондентами: не облаштовані комунікаціями вільні земельні ділянки для створення нових підприємств, проблеми з кваліфікованою робочою силою, багато бюрократії, відсутня стратегія розвитку, суб'єктивне ставлення фіскальних органів.

**ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 3.2
ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ**

Номер анкети
Територіальна громада
(населений пункт)

Шановний жителю _____ (громади)!
Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні якості життя, результати якого використовуватимуться для підготовки стратегії розвитку вашої територіальної громади.

1. Вкажіть кількість осіб (враховуючи Вас), що проживають у Вашому домогосподарстві.

- дорослих (16 років і старше)
- дітей віком до 3 років (включно)
- дітей віком від 4 до 6 років (включно)
- дітей віком від 7 до 15 років (включно)

2. Які види комунальних послуг надаються Вашій родині?

Комунальна послуга	В повному обсязі	Зі збоями	В неробочому стані	Таких послуг немає
1 Електропостачання	1	2	3	4
2 Централізоване газопостачання	1	2	3	4
3 Централізоване водопостачання	1	2	3	4
4 Централізована каналізація	1	2	3	4
5 Централізований вивіз сміття	1	2	3	4

3. Чим Ви опалюєте будинок?

1 газом 2 вугіллям 3 інше _____

4. Санітарний вузол знаходиться:

1 в домі 2 у дворі 3 інше _____

5. Що з переліченого є у Вашому домогосподарстві (допускається декілька варіантів відповіді)

1	Пральна машина	7	Інтернет
2	Кондиціонер	8	Мобільний телефон
3	Бойлер	9	Велосипед
4	Пилосос	10	Мотоцикл чи мопед
5	Холодильник	11	Автомобіль
6	Комп'ютер	12	Немає нічого з переліченого



6. Яке із суджень в найбільшій мірі характеризує фінансовий стан Вашого домогосподарства.

1	Ми можемо дозволити собі купити всі, що хочемо
2	Ми можемо купувати деякі дорогі речі (як, наприклад, холодильник або пральну машину), але не можемо собі дозволити все, що хочемо
3	Нам вистачає грошей на їжу, одяг, і ми можемо щось заощаджувати, але цього недостатньо для покупки таких речей як, наприклад, холодильник чи пральна машина.
4	Нам вистачає грошей на їжу, але купувати одяг або взуття вже складно
5	Нам не вистачає грошей навіть на їжу
6	Важко сказати

7. Чи згодні Ви з наступними твердженнями? (позначте ступінь згоди або незгоди зх. запропонованими твердженнями)

	Твердження	Так	Не впевнений	Ні	Важко сказати
1	У нашому населеному пункті немає екологічних проблем, мене влаштовує стан навколишнього середовища	1	2	3	0
2	Я задоволений роботою медичних установ в нашому населеному пункті	1	2	3	0
3	У нашому населеному пункті створені необхідні умови для розвитку і дозвілля молоді	1	2	3	0
4	У нашому населеному пункті є можливість працевлаштуватись для тих, хто хоче працювати	1	2	3	0
5	У нашому населеному пункті впроваджуються заходи з енергозбереження соціальних будівель(заміна вікон, ремонт дахів, утеплення фасадів шкіл, садків і т.д.)	1	2	3	0
6	Мені відомі плани розвитку нашого населеного пункту	1	2	3	0

8. Які об'єкти, на Ваш погляд, насамперед потребують поліпшення (ремонту, оновлення, заміни і т.п.). Позначте рівень пріоритетності завдання так, щоб цифра оцінки не повторювалась у наступних рядках.

	ОБ'ЄКТ	В 1-у чергу	В 2-у чергу	В 3-ю чергу	В 4-у чергу	В 5-ту чергу	В 6-у чергу
1	Дитячий садок	1	2	3	4	5	6
2	Школа	1	2	3	4	5	6
3	ФАП / амбулаторія	1	2	3	4	5	6
4	Водопровід	1	2	3	4	5	6
5	Вуличне освітлення	1	2	3	4	5	6
6	Інше (вказати)	1	2	3	4	5	6



9. Чи готові Ви взяти участь у розвитку Вашого населеного пункту? Якщо так, вкажіть, який внесок у загальну справу Ви могли б запропонувати.

ТАК	1	Можу допомогти своєю працею
	2	Можу внести невелику суму грошей у спільну справу
	3	Можу поділитися своїм досвідом і знаннями
	4	Ваш варіант відповіді :
НІ	5	Вкажіть чому:

10. Які позитивні якості Вашої територіальної громади і умов життя в ній Ви можете назвати? (до 3-х відповідей)

1	
2	
3	

11. Вкажіть, що не подобається Вам в житті вашої територіальної громади. (до 3-х відповідей)

1	
2	
3	

12. Хто (чи що) може вплинути на покращення ситуації в вашій територіальній громаді? Як розв'язати зазначені проблеми?

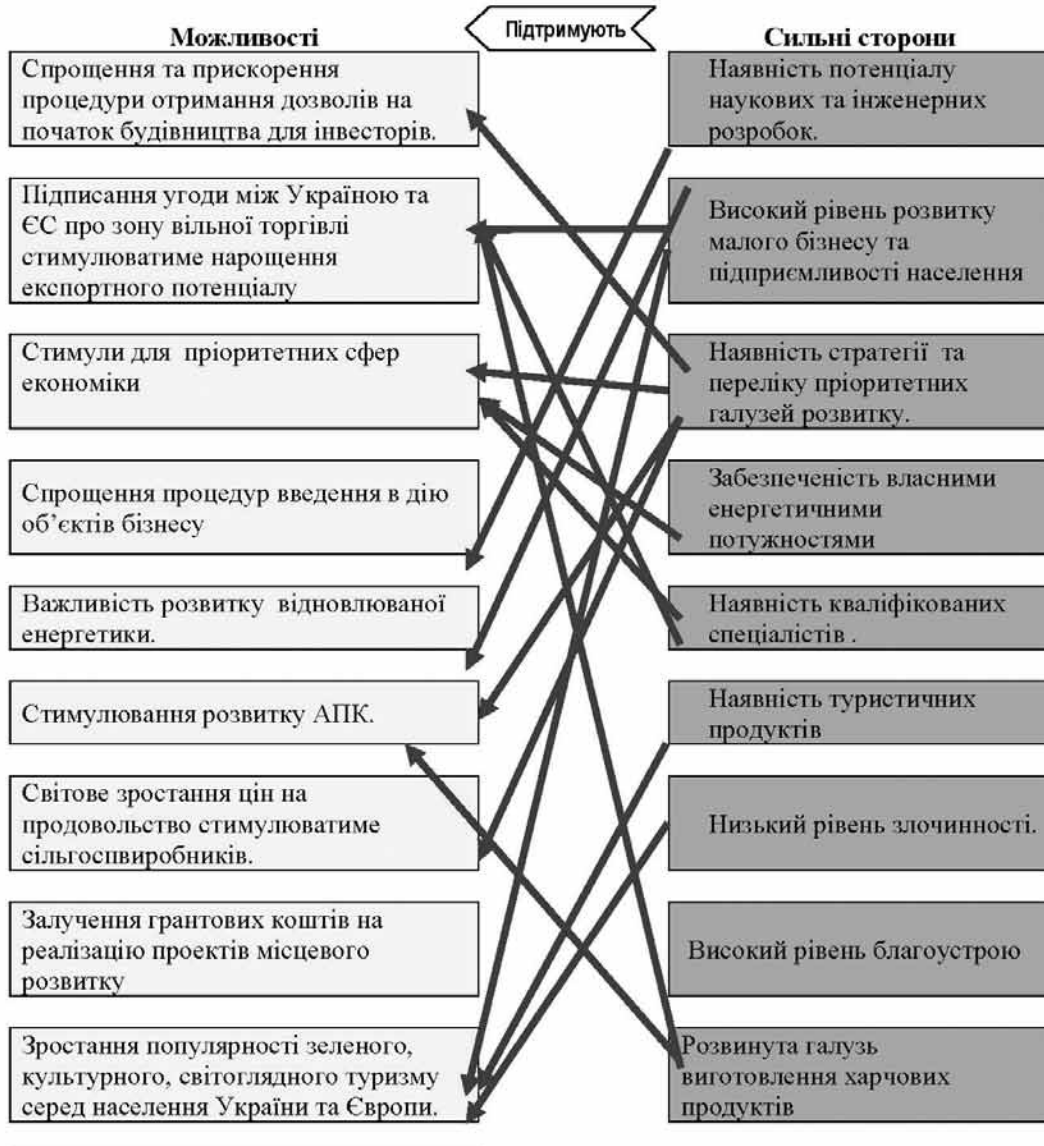
В першу чергу	
В другу чергу	
В третю чергу	



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 3.2

Приклад формування зв'язків SWOT-матриці

Порівняльні переваги. Підсилення сильних сторін в результаті реалізації нових можливостей які виникають у зовнішньому середовищі.



Приклад формування зв'язків SWOT-матриці

Виклики: Використання зовнішніх можливостей для зменшення негативного впливу слабких сторін.



Приклад формування зв'язків SWOT-матриці

Найбільші небезпеки, яких треба остерігатись і які можуть виникнути в разі підсилення слабких сторін зовнішніми згрозами.



ДОДОТОК ДО РОЗДІЛУ 4.3

Фрагмент комплексу проектних завдань стратегічного плану м. Коломия

КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ А. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ		
Стратегічна ціль А.1.	Створення системи підтримки МСП	
Оперативна ціль А.1.1.	Удосконалити процедуру видачі дозволів та запровадити принцип організаційної єдності – «єдине вікно»	
Опис	<i>Міська рада та виконавчий комітет спільно з дозвільними установами в межах своєї компетенції переглядають управлінські процедури з метою спрощення і прискорення процесу проходження дозвільних процедур за принципом організаційної єдності – «єдине вікно»</i>	
Результати проекту	Створено діючу комплексну централізовану систему видачі дозволів за принципом "єдиного вікна", яка функціонує завдяки спільним зусиллям влади та дозвільних структур	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Міська рада, Управління економіки міської ради	Заступник міського голови, Начальник управління
Співпраця з організаціями	Структури підтримки бізнесу Дозвільні установи міста	Керівники Керівники
Фінансування	Місцевий бюджет, в межах операційних витрат	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Створити схему постійного моніторингу за якістю надання дозволів СПД	Управління економіки міської ради	01.01.08р.
2	Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур, виявити проблеми, що стосуються отримання дозволів, та винести їх на обговорення з бізнес-спільнотою	Управління економіки міської ради	01.01.08р.
3	Розширити перелік процедур, якими займатиметься дозвільний центр	Міська рада	01.01.08р.
4	Розробити прозорі та прості процедури отримання дозволів та провести обговорення даних питань з представниками бізнесу	Міська рада, управління економіки	01.01.08р.
5	Створити при дозвільному центрі «бібліотеку-каталог управлінських алгоритмів та процедур»	Управління економіки міської ради	01.04.08р.
6	Організувати роботу у дозвільному центрі за принципом «єдиного вікна»	Міська рада, управління економіки міської ради	01.01.08р.



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ А. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ		
Стратегічна ціль А.1.	Створення системи підтримки МСП	
Оперативна ціль А.1.2.	Створити цілісну систему бізнес орієнтованої інформації та забезпечити вільний доступ до неї	
Опис	<i>Міська рада, відділ внутрішньої та інформаційної політики, управління економіки, ВУКМ, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин та структури підтримки бізнесу створюють комплексну систему поширення інформації про бізнес-середовище у місті</i>	
Результати проекту	Створено комплексну систему поширення інформації про бізнес-середовище у місті	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Відділ внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Начальник
	Управління економіки міської ради	Начальник
	Відділ архітектури та містобудування міської ради	Начальник
	Відділ земельних відносин міської ради	Начальник
Фінансування	Місцевий бюджет, в межах операційних витрат	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Здійснювати промоцію місцевих бізнес-можливостей та потреб ринку через визначені бізнес-спільнотою та владою газети, журнали та веб-портали	Управління економіки міської ради, Відділ внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Постійно
2	Провести інвентаризацію нерухомого майна, яке є в комунальній і державній власності та сформуванню бази даних з його використання	ВУКМ	2008
3	Розробити єдиний реєстр нерухомого майна, який матиме відповідну структуру і який можна буде легко оновлювати	ВУКМ	2008
4	Налагодити функціонування веб-сторінки міської ради та систему його постійного поновлення, що забезпечило б необхідну для бізнесу інформацію (нормативно-правові акти місцевого характеру з регулювання підприємницької діяльності та інформація про вільні ресурси для бізнесу, якими володіє міська рада, процедури їх отримання)	Відділ внутрішньої та інформаційної політики міської ради, Управління економіки міської ради	01.07.2008
5	Забезпечити прозорість та доступність відкритих аукціонів і конкурсів	Відділ зем. відн. міської ради	Постійно



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ А. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ		
Стратегічна ціль А.2.	Створення умов пріоритетного розвитку туристичної інфраструктури та розважальної індустрії у місті	
Оперативна ціль А.2.1.	Створити Центр туристичної інформації	
Опис	<i>Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі приймають рішення про створення, змістове наповнення та функціонування Центру туристичної інформації</i>	
Результати проекту	Після детального вивчення питання прийнято рішення про створення Центру туристичної інформації	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Міська рада Відділ культури і туризму міської ради	Начальник
Співпраця з організаціями	Туристичні фірми Навчальні вузи Коломийський центр зайнятості	Фахівці та спеціалісти туристичної галузі Викладачі Директор
Фінансування	В межах бюджетних асигнувань	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Вивчити та обговорити можливі варіанти діяльності Центру туристичної інформації	Відділ культури і туризму міської ради	2007-2008
2	Визначити і затвердити концепцію діяльності (статутні завдання, функції, систему організаційно правового статусу тощо), яка повністю інтегрується в діючу Стратегічну програму розвитку туризму	Відділ культури і туризму міської ради	2007-2008
3	Забезпечити функціонування структури	Відділ культури і туризму міської ради	Постійно



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ А. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ		
Стратегічна ціль А.2.	Створення умов пріоритетного розвитку туристичної інфраструктури та розважальної індустрії у місті	
Оперативна ціль А.2.3.	Удосконалити підготовку кадрового потенціалу, зорієнтованого на європейські стандарти якості послуг у туристичному і розважальному бізнесі	
Опис	<i>Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі, викладачі вузів, Коломийський центр зайнятості спільно проводять заходи з удосконалення підготовки кадрів для туристичної галузі</i>	
Результати проекту	Проведено навчальні заходи по підготовці кадрів для туристичної діяльності	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Відділ культури і туризму міської ради	Начальник
Співпраця з організаціями	Туристичні фірми Вищі навчальні заклади міста Коломийський центр зайнятості	Фахівці та спеціалісти туристичної галузі Викладачі вузів Директор
Фінансування	20 тис.грн	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Створити робочу групу з аналізу стану підготовки фахівців туристичної галузі	Відділ культури і туризму міської ради	01.07.08
2	Забезпечити проведення засідань та вироблення пропозицій реформування системи підготовки спеціалістів	Відділ культури і туризму міської ради	2007-2009
3	Забезпечити створення системи підготовки професійних робітничих професій для туристичної галузі	Відділ культури і туризму міської ради, Коломийський центр зайнятості	2007-2009
4	Створити систему підготовки та перепідготовки фахівців для туристичної галузі у місцевих вищих учбових закладах	Відділ культури і туризму міської ради, Коломийський центр зайнятості, Вищі учбові заклади	2007-2009
5	Запровадити систему заохочення якісної і професійної праці (іміджеві акції)	Відділ культури і туризму міської ради	Постійно



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ В. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ		
Стратегічна ціль В.1.	Формування інвестиційного продукту	
Оперативна ціль В.1.1.	Створити довгострокову програму залучення інвестицій	
Опис	<i>Міська рада та її виконавчі органи визначають та затверджують пріоритети щодо залучення інвестицій, готують програму, обговорюють її з діловими колами та бізнес-спільнотою і виносять на затвердження міської ради</i>	
Результати проекту	Визначено основні пріоритети щодо залучення інвестицій. Довгострокова програма залучення інвестицій затверджена міською радою	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Міська рада Управління економіки міської ради	Начальник
Співпраця з організаціями	Відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Начальник
	Відділ земельних відносин міської ради	Начальник
	Відділ архітектури та містобудування міської ради	Начальник
	Представники бізнесу	СПД
Фінансування	30,0 тис.грн.	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Визначити пріоритетні напрямки залучення інвестицій та комплекс дій, направлених на створення сприятливого інвестиційного клімату	Управління економіки міської ради	01.07.08р.
2	Розробити проект програми залучення інвестицій, релевантної до Стратегічного плану економічного розвитку	Управління економіки міської ради	01.08.08р.
3	Провести консультації з постійними депутатськими комісіями міської ради та оприлюднити її (провести ряд круглих столів і обговорень)	Управління економіки міської ради	01.09.08р.
4	Затвердити програму та закріпити схему моніторингу за її виконанням	Міська рада, Управління економіки міської ради	01.10.08р.



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ В. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ		
Стратегічна ціль В.1.	Формування інвестиційного продукту	
Оперативна ціль В.1.2.	Створити базу інвестиційних пропозицій земельних ділянок і будівель, придатних для бізнесу та забезпечити легкий доступ до цієї інформації	
Опис	<i>Міська рада та її виконавчі органи проводять інвентаризацію муніципального майна (землі, будівель, приміщення та споруд), звертаючи особливу увагу на майно, придатне для розвитку бізнесу, формують базу інвестиційних можливостей (опис землі, споруд, права власності, технічні та фізичні умови планування), інвестиційні пропозиції. Зібрана інформація (трансформована у електронну цифрову модель) про місто та його інвестиційні можливості, а також уся інша бізнес-орієнтована інформація стає доступною на веб-сайті міської ради</i>	
Результати проекту	Проведено інвентаризацію муніципального майна, в наявності є база інвестиційних можливостей та пропозицій, зібрана інформація розміщена на веб-сайті міської ради	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	ВУКМ Відділ земельних відносин міської ради Відділ архітектури та містобудування міської ради	Начальник Начальник Начальник
Співпраця з організаціями	Управління економіки міської ради Відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Начальник Начальник
Фінансування	У межах операційних витрат	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Провести інвентаризацію та створити каталог незадіяних виробничих площ підприємств міста та невикористаних споруд, придатних для бізнесу та інвестицій	ВУКМ, Управління економіки	01.04.2008
2	Сформувати перелік об'єктів та земельних ділянок для відведення, продажу, реконструкції та забудови, які готові для інвестування	Відділ земельних відносин та відділ архітектури та містобудування міської ради	01.04.2008
3	Розмістити інформацію на презентаційній сторінці веб-сайту міста та забезпечити її постійне оновлення	Відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Постійно



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ В. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ		
Стратегічна ціль В.1	Формування інвестиційного продукту	
Оперативна ціль В.1.3.	Розробити план розвитку промислових зон	
Опис	<i>Міська рада (виконавчий комітет) роблять інвентаризацію земельних ділянок та упорядковують їх придатність та пріоритетність для різних видів бізнесу, забезпечують ділянки необхідною інфраструктурою (водопостачання та водовідведення, енергетичні мережі, зв'язок, дороги, тощо).</i>	
Результати проекту	Проведено інвентаризацію земельних ділянок з упорядкуванням їх на придатність та пріоритетність для бізнесу, за необхідності забезпечують ділянки необхідною інфраструктурою	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Відділ земельних відносин міської ради Відділ архітектури та містобудування міської ради ВУКМ	Начальник Начальник Начальник
Співпраця з організаціями	Управління економіки міської ради Комунальні підприємства	Начальник Керівники підприємств
Фінансування	100,0 тис.грн.	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Провести інвентаризацію земель міста та підготовку документів, що засвідчують право власності або право на користування землею	Відділ земельних відносин міської ради, ВУКМ	2008-2009
2	Виконати роботи з розмежування земель міста та району, затвердити межі міста	Відділ земельних відносин міської ради	2008-2009
3	Провести (оновити) грошову оцінку землі	Відділ земельних відносин міської ради	2008-2009
4	Скласти перелік земельних ділянок, що потенційно придатні для створення промислової зони	Відділ зем. відносин міської ради	2008
5	Винести на розгляд міської ради питання про створення промислової зони (резервування земельної ділянки)	Відділ зем. відносин міської ради	2008-2009
6	Розробити проект та на конкурсних умовах знайти управляючу (девелоперську) компанію та при потребі забезпечити ділянку інфраструктурою, якісною дорожньою системою та транспортною доступністю	Відділ зем. відносин міської ради, ВУКМ	2008-2009



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ С. Розвиток муніципальної інфраструктури		
КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ С. Розвиток муніципальної інфраструктури		
Стратегічна ціль С.1.	Муніципальне управління	
Оперативна ціль С.1.3.	Створити єдиний інформаційний простір міста муніципальної інфраструктури	
Опис	Міська рада за участю муніципальних підприємств вивчають інформаційні потоки і впроваджують мережу єдиного інформаційного простору муніципальної інфраструктури	
Результати проекту	Впроваджено мережу єдиного інформаційного простору муніципальної інфраструктури	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Міська рада ВУКМ Відділ земельних відносин міської ради Відділ архітектури та містобудування міської ради	Начальник Начальник Начальник
Співпраця з організаціями	Комунальні підприємства	Керівники
Фінансування	В межах бюджетних асигнувань	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Вивчити інформаційні потоки між підприємствами муніципальної інфраструктури	ВУКМ	2008-2009
2	Прийняти рішення про створення спільного інформаційного простору	Міська рада, ВУКМ, відділ земельних відносин та відділ архітектури та містобудування міської ради	2008-2009
3	Розробити технічне завдання на створення (модернізацію) комп'ютерної мережі, придбати (за потреби) необхідне обладнання та програмне забезпечення	ВУКМ	2008-2009



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ С. Розвиток муніципальної інфраструктури		
Стратегічна ціль С.2.	Залучення фінансових ресурсів для розвитку ЖКГ та муніципальної інфраструктури	
Оперативна ціль С.2.2.	Забезпечити залучення зовнішніх ресурсів	
Опис	<i>Міська рада спільно з комунальними підприємствами розробляє системний підхід до визначення і залучення зовнішніх фінансових ресурсів</i>	
Результати проекту	Розроблено системний підхід до визначення і залучення зовнішніх фінансових ресурсів	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	ВУКМ	Начальник
Співпраця з організаціями	Управління економіки міської ради Комунальні підприємства Відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики міської ради	Начальник Керівники Начальник
Фінансування	В межах бюджетних асигнувань	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Вивчити досвід інших міст України у сфері фандрейзінгу	ВУКМ	2008-2012
2	Створити робочу групу з розробки плану заходів щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів (публічно-приватні партнерства, приватні інвестиції, гранти донорських організацій, кошти структурних фондів, державних програм та державні субсидії, кошти державних капіталовкладень, позики, самооподаткування тощо)	ВУКМ, Управління економіки міської ради	2008
3	Ввести до штатного розкладу ВУКМ посаду спеціаліста з фандрейзінгу	Міська рада, ВУКМ	2008-2009
4	Провести поширення інформації серед громади міста (громадських організацій, потужних бізнесів) про необхідність залучення зовнішніх коштів під конкретні проекти, виконання яких потребує місто	ВУКМ, Відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики	Постійно



КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ С. Розвиток муніципальної інфраструктури		
Стратегічна ціль С.3.	Реформування житлово-комунального господарства міста	
Оперативна ціль С.3.2.	Оптимізувати систему мереж водопостачання і водовідведення з урахуванням енергозберігаючих технологій	
Опис	<i>Міська рада та її виконавчі органи вживають заходи з оптимізації обслуговування місцевої системи водопостачання та водовідведення, вивчають доцільність та можливість запровадження програми «питна вода». У результаті здійснення цих заходів дозволить зменшити непродуктивні втрати та підвищити якість води</i>	
Результати проекту	Розроблено та затверджено Програму "питна вода"	
Упровадження	Організація	Особа
Відповідальні	Міська рада ВУКМ	Начальник
Співпраця з організаціями	Управління економіки міської ради Комунальні підприємства	Начальник Керівники
Фінансування	В межах бюджетних асигнувань	

ПЛАН ЗАХОДІВ – ЗАВДАННЯ			
№	Опис	Відповідальні	Термін виконання
1	Провести аудит мережі (із залученням зовнішніх експертів)	ВУКМ, Аудиторська фірма	2008
2	Прийняти рішення та розробити проектну документацію на розвиток мережі водопостачання та водовідведення	ВУКМ, КП "Коломияво-доканал"	2008-2009
3	Організувати роботи з модернізації та розвитку мереж за рахунок інвестиційних складових тарифів, коштів державних і міжнародних фондів, концесії, коштів міського бюджету та коштів комунальних підприємств	ВУКМ, Управління економіки міської ради	2008-2012
4	Вивчити доцільність та потребу впровадження програми «Питна вода»	ВУКМ, КП "Коломияво-доканал"	2008
5	Внести корективи, затвердити уточнену програму «Питна вода» і взятися до реалізації	ВУКМ, КП "Коломияво-доканал"	2008-2009



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 4.3**Фрагменти стратегічного плану економічного розвитку м. Коломия
Організація процесу розробки стратегічного плану в Коломії**

Навесні 2008 року лідери громади міста Коломия підтримали необхідність створення стратегії економічного розвитку міста. В середині травня міський голова запросив більше 30 представників місцевої бізнес спільноти, підприємницьких кіл, навчальних закладів, громадських організацій, провідних спеціалістів органів місцевого самоврядування утворити в місті Експертний комітет стратегічного планування (ЕК). Перед ЕК було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити економічну стратегію розвитку міста.

Стратегічний план економічного розвитку міста Коломия створювався у співпраці з проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), радники якого виконували функції консультантів ЕК. Очолив експертний комітет заступник міського голови.

На першій стадії проекту було виконано «сканування середовища» – базовий аналіз. Працівники міської ради за участю консультантів підготували паспорт міста, який містив інформацію про демографічну ситуацію, трудові ресурси, зайнятість населення, аналіз економіки, розвиток бізнесу, комунальну та технічну інфраструктуру, основні параметри бюджету, стан довкілля та умови життя. Першоджерелом для такої інформації слугували дані, подані виконавчими органами міської ради, Центром зайнятості, районними органами, відділом статистики та іншими установами.

За участю членів Експертного комітету було проведено опитування на 39 підприємствах різних за галузями та за організаційно правовим статусом. Було опитано представників великих, малих та середніх роботодавців, які працюють у промисловому секторі, сфері торгівлі й послуг. Опитування мало на меті дізнатися про ставлення респондентів до ситуації у місті, про проблеми, які вони вважають найсерйознішими, про їхні очікування та плани на майбутнє. Результатом проведених з бізнесом інтерв'ю став документ «Вивчення думки підприємців». Ці документи відіграло важливу роль у виборі пріоритетних напрямків (критичних питань) економічного розвитку міста, на яких зосередився стратегічний план, а саме: (1) розвиток малого і середнього підприємництва та розвиток туризму; (2) залучення інвестицій; (3) розвиток муніципальної інфраструктури.

Наступним важливим етапом було виконання SWOT-аналізу. Комітет проаналізував сильні та слабкі сторони, можливості та загрози з кожного критичного питання й оцінив позицію міста серед інших міст України, з якими Коломия конкурує за нові робочі місця та інвестиції. Члени ЕК сформулювали стратегічне бачення, яке стало початком стратегічного плану економічного розвитку.

Члени ЕК за участю консультанта обговорили кожне з критичне питання і досягли консенсусу щодо кроків, які має зробити влада, підприємства та інші партнери, щоб змінити ситуацію на краще в своїй території. На підставі обговорень були підготовлені плани дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем кожного критичного питання. Саме плани дій є стрижнем Стратегічного плану.

Стратегічний план економічного розвитку міста Коломия є довгостроковим. План визначає кроки на покращення інвестиційного клімату та розширення інвестиційних можливостей міста, розвитку бізнесу, туризму, муніципальної інфраструктури. У плані робиться наголос на підвищення іміджу міста як сприятливого місця для інвестицій та бізнесу, на розвитку туризму, пошуку шляхів покращення якості життя, створення умов для активізації процесу цілеспрямованого залучення інвестицій, що принесуть сучасні технології, високі зарплати та нові робочі місця, але разом з тим забезпечать збереження екології.

З самого процесу планування в цілому та з остаточного стратегічного плану економічного розвитку міста випливає кілька важливих висновків.



По-перше, представники міської ради, місцеві громадські лідери та бізнес-спільнота відчули свою відповідальність за майбутнє міста. По-друге, питання розвитку малого і середнього підприємництва, розвитку туризму, муніципальної інфраструктури, залучення інвестицій є взаємопов'язаними, тому вимагатимуть комплексного підходу до їх вирішення. По-третє, місто має багато проблем, але має потенціал для розвитку. Хороша підготовка умов для інвестора, серйозна цілеспрямована промоція міста і співпраця можуть забезпечити реальне досягнення стратегічних цілей. Весь процес роботи над стратегічним планом представлений схемою:

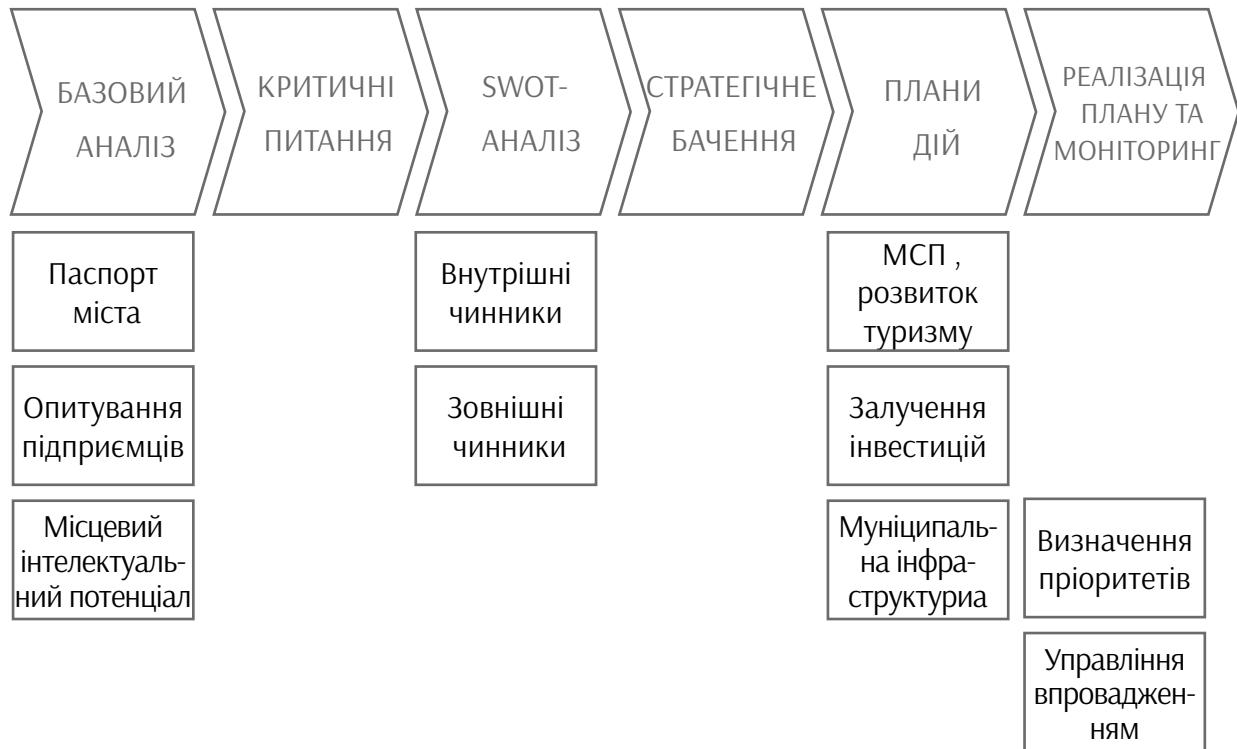


Схема процесу розробки стратегічного плану в Коломиї

Стратегічний план міста Коломия складається із вступу, стратегічного бачення та результатів SWOT-аналізу, планів дій кожного (дерева цілей – стратегічні, оперативні цілі, завдання) кожного з критичних питань: розвиток МСП та туризму, залучення інвестицій, розвиток муніципальної інфраструктури, а також оцінки пріоритетів та організації управління впровадженням. Стратегічний план доповнюється додатками – списком членів комітету стратегічного планування, паспортом міста, звітом про опитування бізнесу, а також проектними завданнями, які складаються на кожну оперативну ціль і є, практично, коротким резюме проекту з виконання даного завдання.

2. Стратегічне бачення

Формулювання стратегічного бачення містить ідеї, які члени ЕК (представники бізнесу, громадськості та міської влади) вважали найважливішими для майбутнього Коломиї

- Коломия – ворота Гуцульщини, душа Галичини, місто-писанка, з давніми європейськими традиціями.
- Місто успішного ведення бізнесу та туризму із сприятливими можливостями для розвитку промислового потенціалу, привабливе для інвестора.
- Історичний, культурно-освітній центр західного регіону України зі збереженою архітектурною спадщиною
- Найбезпечніше місто України, комфортне для життя, творчості та відпочинку, з високими екологічними стандартами

3. SWOT-аналіз критичних питань

За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» ЕК для підготовки реалістичних, вартих довіри планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями визначаються короткострокові оперативні цілі – власне проекти. Упровадження проектів повинно, з одного боку, усунути слабкості міста з одночасним посиленням його сильних сторін, а з другого – повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил. Основна увага ЕК приділялась слабким сторонам, подолання яких стало основою для підготовки плану дій, який розроблявся на наступному засіданні комітету.

Аналіз внутрішніх чинників:

Критичне питання А: Розвиток малого і середнього підприємництва, розвиток туризму

Сильні сторони

- Бажання малого і середнього бізнесу покращити ситуацію в місті
- Бажання влади поліпшити ситуацію
- Диверсифікація окремих галузей підприємництва
- Малий бізнес потужний самостійний сектор економіки
- Велика частка у формуванні місцевого бюджету (60%).
- Висока ділова активність та підприємливість населення
- Наявність вільних земельних ділянок і виробничих площ
- Туристична привабливість міста та збереження історичних традицій
- Великий туристично-рекреаційний потенціал
- Наявність історико-культурних пам'яток та музеїв
- Вигідне географічне розташування, наявність та зручне транспортні шляхи
- Можливість організації туристичних маршрутів
- Наявність інфраструктури для розвитку туризму (готелі та заклади громадського харчування)
-

Слабкі сторони

- Відсутність інформаційних баз даних про наявні ресурси для бізнесу
- Відсутня система доступу до бізнес-орієнтованої інформації
- Бюрократичні перепони
- Недостатнє використання наявної інфраструктури бізнесу
- Обтяжлива схема дозвільних процедур та неефективна робота Дозвільного центру
- Відсутність наступності (після МТД) у фінансовій підтримці діяльності дозвільного центру та бізнес-центру
- Невідповідність організаційно правового статусу існуючого бізнес-центру сучасному етапу розвитку підприємництва
- Невизначена форма діяльності ФПП
- Недостатній рівень якості консалтингових та навчальних послуг у сфері МП
- Недостатня кваліфікована підготовка кадрів для бізнесу
- Відсутність системи стимулювання МСП на місцевому рівні
- Відсутність індустрії розваг, непорядкованість та відсутність місць відпочинку
- Відсутня Довгострокова програма розвитку підприємництва
- Недостатність розвитку публічно-приватного партнерства
- Низький рівень знань і навичок у сфері туристичного підприємництва
-

Критичне питання В: Залучення інвестицій

Сильні сторони:

- Позитивне ставлення до інвесторів з боку міської влади та громади
- У Генплані (2004 р.) передбачені промислові зони
- Поблизу «грінфілдів» частково наявна інфраструктура



- Вигідне географічне розташування, наявність залізнично-транспортного сполучення
- Наявність земельних ресурсів для створення нових підприємств
- Можливість повернення кваліфікованої робочої сили у місто при створенні нових високооплачуваних робочих місць
- Велика освітня база для підготовки спеціалістів потрібних напрямків для потенційних інвесторів
- Наявна кадастрова та грошова оцінка земель
-

Слабкі сторони

- Відсутність системи інформації про вільні земельні ділянки та приміщення
- Відсутність системного підходу до процесу залучення інвестицій та програми інвестування
- Відсутність консультативних послуг та структур, що супроводжують інвестора
- Відсутність спеціалістів, що професійно працюють з інвестором
- Незадовільна робота органів влади з залучення інвестицій та формування сприятливого інвестиційного клімату
- Відсутність сформованого інвестиційного продукту та промоції міста
- Поганий стан доріг
- Відсутність інвентаризації земель
- Відсутність встановлених меж між містом та районом (законодавчо)
- Відсутність плану забудови центральної частини міста
- Недостатня забезпеченість вільних ділянок промислової зони необхідними комунікаціями
-

Критичне питання С: Розвиток комунальної інфраструктури

Сильні сторони

- Потенційно цікава сфера для інвестора
- Водні ресурси наявні та доступні
- Розгалужена мережа міського автотранспорту
- Проведена інвентаризація майна комунальної власності
- Місто має програму реформування та розвитку ЖКГ до 2010 року
- Збільшується частка ОСББ в загальній кількості надавачів послуг
-

Слабкі сторони

- Неспроможність структурних підрозділів на сучасному рівні забезпечувати життєдіяльність міста (освітлення, вивезення та захоронення сміття, утримання будівель та доріг)
 - Недостатнє залучення зовнішніх коштів на муніципальні потреби комунальної інфраструктури
- Відсутність або недостатність фінансових ресурсів
- Відсутність сучасної системи організації збору, перероблення, утилізації відходів
- Відсутність системи поінформованості населення з проблем ЖКГ
- Низькі темпи впровадження енергозберігальних технологій
- Неповна сплата за комунальні послуги
- Низька якість послуг у сфері ЖКГ
- Відсутність дієвого громадського контролю за якістю надаваних комунальних послуг
-
- У тарифах на послуги ЖКГ (крім послуг водопостачання та водовідведення) не закладено інвестиційну складову
 - Інвестиційна складова, закладена у послугах водопостачання та водовідведення, не використовується за цільовим призначенням
 - Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у галузі
 - Низький рівень залучення інвестиційних коштів у комунальну сферу



- Неefективне використання коштів у житлово-комунальній сфері через відсутність контролю реалізації програмно-цільового методу
- Недостатня поінформованість та мотивація громадян щодо створення ОСББ, приватних ЖЕКів
- Невідповідність структури органу місцевого самоврядування сучасним вимогам управління містом
-

Аналіз зовнішніх чинників:

Критичне питання А: Розвиток малого і середнього підприємництва, розвиток туризму

Сприятливі можливості

- технічний прогрес у галузі енергетики (поширення альтернативних видів енергії)
- глобалізація (позитивні аспекти)
- можливі позитивні зміни в законодавстві
- реформа місцевих фінансів і територіально-адміністративна реформа (позитивні наслідки)
- розвиток освітньої інфраструктури та якості освіти
- активізація місцевого лобі в органах державної влади та управління
-

Загрози

- глобалізація (негативні аспекти)
- подорожчання енергоносіїв та пального (і, як наслідок, комунальних послуг та витрат на транспортування)
- можлива нестабільність політичної ситуації, нестабільне й непередбачуване законодавство
- можливі аварії техногенного характеру
- нестабільність валюти (особливо для експортерів – падіння курсів іноземних валют)
- агресивна конкуренція сусідніх міст (створять кращі умови для ведення бізнесу)
- регресивні зміни законодавства, зокрема, до Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів
-

Критичне питання В: Залучення інвестицій

Сприятливі можливості

- вступ України до СОТ, НАТО, ЄС (позитивні аспекти)
- зростання іміджу, посилення інтересу до України
- великий потенціал ринку збуту в Україні
- глобалізація (рух інвесторів на Схід)
- позитивне ставлення державної влади до інвесторів
- прийняття прогресивних змін до законодавства України у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- розробка та активне впровадження стратегій розвитку і залучення інвестицій на національному та регіональному рівнях
- децентралізація управління
- стабільність гривні
-

Загрози

- відсутність перспективи вступу України до СОТ, НАТО, ЄС
- складні митні процедури (корупція, бюрократія)
- відсутність національної системи залучення та гарантування інвестицій
- подорожчання енергоносіїв та пального
- реформа місцевих фінансів і територіально-адміністративна реформа (можливі негативні наслідки)
- відтік людських ресурсів, молодь залишає місто через відсутність перспектив
- подальша централізація державного управління



- погіршення іміджу держави
- численні невдалі приклади інвестування в Україну
-

Критичне питання С: Розвиток муніципальної інфраструктури

Сприятливі можливості

- участь комунальних підприємств міста у загальнодержавних програмах
- позитивні зміни у законодавстві
- створення конкуренції на ринку комунальних отримання зовнішніх фінансових ресурсів на впровадження європейських екологічних проектів та модернізацію комунальної сфери
-

Загрози

- складний механізм доступу до централізованих капіталовкладень
- низький рівень оплати у комунальній сфері
- складні механізми іпотечного кредитування
- високі позичкові ставки («дорогі» кредити) у фінансових установах
- інфляція та подорожчання енергоносіїв
- запровадження високих норм та стандартів у галузі екології без фінансових компенсаторів

4. Плани дій

Стратегічний план економічного розвитку є продуктом спільного вибору комітету на основі досягнутого консенсусу. План ґрунтується на баченні майбутнього зростання міста і на трьох ретельно відібраних критичних питаннях: 1. Розвиток малого і середнього підприємництва та туризму. 2. Залучення інвестицій. 3. Розвиток муніципальної інфраструктури. Для кожного з цих питань були складені окремі плани дій, що розроблялися членами комітету, а до створення механізмів (заходів) їх конкретної реалізації залучалися відповідні виконавчі органи міської ради, особи, які мають професійні знання чи досвід. Розвиток МСП та туризму, залучення інвестицій належать до універсальних чинників, що обумовлюють розвиток місцевої економіки. Критичне питання, пов'язане з залученням інвестицій, віддзеркалює очікуваний високий потенціал зростання, який має генерувати успішне впровадження стратегії. Розвиток комунальної інфраструктури забезпечує умови проживання людей у місті і є важливою складовою успіху, базою розвитку підприємництва та зростання інвестиційної привабливості міста.

Критичне питання А. Розвиток МСП та туризму

Стратегічна ціль А.1 Система підтримки МСП

А.1.1 Процедура видачі дозволів та принцип «єдиного вікна»

А.1.2 Система бізнес-орієнтованої інформації та доступ до неї

А.1.3 Довгострокова програма розвитку бізнесу

А.1.4 Актуалізація діяльності центру розвитку бізнесу

Стратегічна ціль А.2 Туристична інфраструктура та розважальна індустрія

А.2.1 Центр туристичної інформації

А.2.2 Рекламно-інформаційна промоція туристичних можливостей

А.2.3 Кадровий потенціал та європейські стандарти якості

А.2.4 Центр «фестивальна агенція «Писанка»



Стратегічна ціль А.1. Створення системи підтримки МСП**Оперативні цілі:**

А.1.1. Удосконалити процедуру видачі дозволів та запровадити принцип «організаційної єдності».

Міська рада та виконавчий комітет спільно з дозвільними установами в межах своєї компетенції переглядають управлінські процедури з метою спрощення і прискорення процесу проходження дозвільних процедур та запроваджують принцип організаційної єдності – «єдине вікно»

А.1.1.1. Створити схему постійного моніторингу якості надання дозволів СПД

А.1.1.2. Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми чинних управлінських процедур, виявити проблеми, що стосуються отримання дозволів та винести їх на обговорення з бізнес спільнотою

А.1.1.3. Розширити перелік процедур у дозвільному центрі

А.1.1.4. Розробити прозорі та прості процедури отримання дозволів та залучити до їх обговорення представників бізнесу.

А.1.1.5. Створити при дозвільному центрі «бібліотеку-каталог управлінських алгоритмів та процедур»

А.1.1.6. Організувати роботу у дозвільному центрі за принципом «єдиного вікна»

А.1.2. Створити цілісну систему бізнес-орієнтованої інформації та забезпечити вільний доступ до неї.

Міська рада, відділ внутрішньої та інформаційної політики, управління економіки ВУКМ, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин та структури підтримки бізнесу створюють комплексну систему поширення інформації про бізнес-середовище у місті

А.1.2.1. Здійснювати промоцію місцевих бізнес-можливостей та потреб ринку через визначені бізнес-спільнотою та владою газети, журнали та веб-портали

А.1.2.2. Провести інвентаризацію нерухомого майна, яке є в комунальній і державній власності та сформувати базу даних з його використання;

А.1.2.3. Розробити єдиний реєстр нерухомого майна, який матиме відповідну структуру і який можна буде легко оновлювати

А.1.2.4. Налагодити функціонування веб-сторінки міської ради та систему його постійного поновлення, що забезпечило б необхідну для бізнесу інформацію (нормативно-правові акти місцевого характеру щодо регулювання підприємницької діяльності та інформація про вільні ресурси для бізнесу, якими володіє міська рада, процедури їх отримання.

А.1.2.5. Забезпечити прозорість та доступність відкритих аукціонів і конкурсів

А.1.3. Розробити довгострокову програму розвитку бізнесу.

Виконавчі органи міської ради у співпраці з постійними комісіями міської ради розробляють довгострокову програму підтримки бізнесу. Розроблена програма обговорюється бізнес-спільнотою та громадою міста і виноситься на розгляд міської ради

А.1.3.1. Визначити пріоритетні галузі (туризм, інтелектуальні та інноваційні технології тощо) в розвитку малого та середнього бізнесу

А.1.3.2. Розробити місцеву систему заохочення розвитку бізнесу у пріоритетних сферах, зокрема, у галузі туризму, опираючись на чинну Стратегічну програму розвитку туризму

А.1.3.3. Розробити проект програми розвитку бізнесу

А.1.3.4. Здійснити широке обговорення проекту програми з громадськістю міста

А.1.3.5. Прийняти і затвердити програму розвитку бізнесу

А.1.3.6. Забезпечити моніторинг розвитку МСП за його результатами

А.1.4. Актуалізувати діяльність центру розвитку бізнесу (Бізнес-центру чи Центру підтримки підприємництва).

Міська рада (виконавчий комітет) приймають рішення про актуалізації функціонування центру розвитку бізнесу (Фонд підтримки підприємництва, бізнес-центр, бізнес-інкубатор, виставковий центр, конференц-зал,...). Спільно з громадою приймається рішення про зміст та діяльність такої структури, обговорюється формат його роботи та організаційно правовий статус, фінансове забезпечення)



А.1.2.1. Вивчити потребу бізнесу у подібних структурах і проаналізувати діяльність існуючих – Фонду підтримки підприємництва, Коломийського бізнес-центру, Асоціації економічного розвитку Коломийщини тощо і запропонувати для обговорення з громадою та міською радою кілька можливих варіантів їх діяльності у місті

А.1.2.2. Визначити статутні завдання, функції, систему організаційно-правового статусу та спосіб фінансового забезпечення визначеної (–их) структури (–р)

А.1.2.3. Забезпечити функціонування структури

А.1.2.4. Запровадити систему моніторингу за потребами дрібного бізнесу та можливостей задоволення таких потреб

Стратегічна ціль А.2. Створення умов пріоритетного розвитку туристичної інфраструктури та розважальної індустрії у місті

Оперативні цілі:

А.2.1. Створити Центр туристичної інформації.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі приймають рішення про створення, змістове наповнення та функціонування Центру туристичної інформації

А.2.2.1. Вивчити та обговорити можливі варіанти діяльності Центру туристичної інформації

А.2.2.2. Визначити і затвердити концепцію діяльності (статутні завдання, функції, систему організаційно правового статусу тощо), яка повністю інтегрується в діючу Стратегічну програму розвитку туризму

А.2.2.3. Забезпечити функціонування структури

А.2.2. Проводити активну рекламно-інформаційну промоцію туристичних можливостей міста.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі спільно приймають рішення про пакет рекламно інформаційної продукції та заходів, що найкращим чином рекламуватимуть місто та його туристичну привабливість

А.2.2.1. Сформувати дієвий комітет промоції туристичних можливостей міста

А.2.2.2. Підготувати пакет рекламно-інформаційної продукції про туристичні можливості міста (брошури, електронні довідники, карта міста)

А.2.2.3. Розробити картосхему міста і встановити її на візних шляхах

А.2.2.4. Активно рекламувати у місцях скупчення туристів (туристичні агенції, відпочинкові центри, відповідні сайти, фестивалі, ярмарки, ЗМІ, журнали) туристичну привабливість міста

А.2.3. Удосконалити підготовку кадрового потенціалу, зорієнтованого на європейські стандарти якості послуг у туристичному і розважальному бізнесі.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі, викладачі вузів, Коломийський центр зайнятості спільно проводять заходи з удосконалення підготовки кадрів для туристичної галузі

А.2.3.1. Створити робочу групу з аналізу стану підготовки фахівців туристичної галузі

А.2.3.2. Забезпечити проведення засідань та вироблення пропозицій реформування системи підготовки спеціалістів

А.2.3.3. Забезпечити створення системи підготовки професійних робітничих професій для туристичної галузі

А.2.3.4. Створити систему підготовки та перепідготовки фахівців для туристичної галузі у місцевих вищих навчальних закладах

А.2.3.5. Запровадити систему заохочення якісної і професійної праці (іміджеві акції)

А.2.4. Створення центру «фестивальна агенція «ПИСАНКА».

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної галузі, викладачі вузів спільно формують модель створення та діяльності центру «фестивальної агенції «ПИСАНКА»

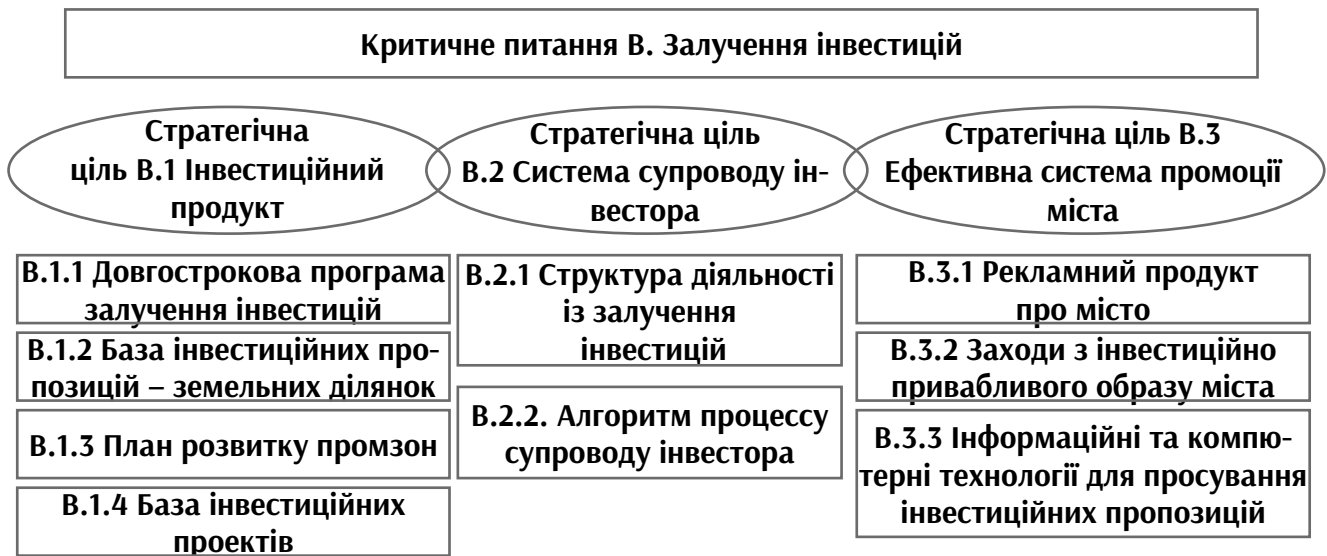
А.2.4.1. Створити робочу групу із фахівців туристичної галузі

А.2.4.2. Провести засідання робочої групи з напрацювання моделі створення та діяльності цен-



тру фестивальної агенції «ПИСАНКА»

A.2.4.3. Розробити концепцію створення та діяльності центру фестивальної агенції



Стратегічна ціль В.1. Формування інвестиційного продукту

Оперативні цілі:

V.1.1. Створити довгострокову програму залучення інвестицій.

Міська рада та її виконавчі органи визначають та затверджують пріоритети залучення інвестицій, готують програму, обговорюють її з діловими колами та бізнес-спільнотою і виносять на затвердження міської ради

V.1.1.1. Визначити пріоритетні напрямки залучення інвестицій та комплекс дій, направлених на створення сприятливого інвестиційного клімату

V.1.1.2. Розробити проект програми залучення інвестицій, релевантної до Стратегічного плану економічного розвитку, обговорити та оприлюднити її

V.1.1.3. Затвердити програму та закріпити схему моніторингу за її виконанням

V.1.2. Створити базу інвестиційних пропозицій земельних ділянок і будівель, придатних для бізнесу, та забезпечити легкий доступ до цієї інформації

Міська рада та її виконавчі органи проводять інвентаризацію муніципального майна (землі, будівель, приміщення та споруд), звертаючи особливу увагу на майно, придатне для розвитку бізнесу, формують базу інвестиційних можливостей (опис землі, споруд, права власності, технічні та фізичні умови планування), інвестиційні пропозиції. Зібрана інформація (трансформована у електронну цифрову модель) про місто та його інвестиційні можливості, а також уся інша бізнес-орієнтована інформація стає доступною на веб-сайті міської ради

V.1.2.1. Провести інвентаризацію та створити каталог незадіяних виробничих площ підприємств міста та невикористаних споруд, придатних для бізнесу та інвестицій

V.1.2.3. Сформувати перелік об'єктів та земельних ділянок для відведення, продажу, реконструкції та забудови, які готові для інвестування

V.1.2.3. Розмістити інформацію на презентаційній сторінці веб-сайту міста та забезпечити її постійне оновлення

V.1.3. Розробити план розвитку промислових зон

Міська рада (виконавчий комітет) роблять інвентаризацію земельних ділянок та упорядковують їх придатність та пріоритетність для різних видів бізнесу, забезпечують ділянки необхідною інфраструктурою (водопостачання та водовідведення, енергетичні мережі, зв'язок, дороги, тощо).

V.1.3.1. Провести інвентаризацію земель міста та підготувати документи, що засвідчують право власності або право на користування землею



V.1.3.2. Виконати роботи з розмежування земель міста та району, затвердити межі міста

V.1.3.3. Провести (оновити) грошову оцінку землі

V.1.3.4. Скласти перелік земельних ділянок, що потенційно придатні для створення промислової зони

V.1.3.5. Винести на розгляд міської ради питання про створення промислової зони (резервування земельної ділянки)

V.1.3.6. Розробити проект та на конкурсних умовах знайти управляючу (девелоперську) компанію, за потреби забезпечити ділянку інфраструктурою, якісною дорожньою системою та транспортною доступністю

V.1.4. Створити базу даних інвестиційних проектів

Міська рада, управління економіки разом з бізнес-спільнотою міста створюють та постійно оновлюють базу даних-каталог (у тому числі у електронній формі із розміщенням на веб-порталі) інвестиційних пропозицій суб'єктів підприємницької діяльності та потреб міста

V.1.4.1. Провести широке обговорення з діловими колами

V.1.4.2. Сформувати інвестиційний портфель пропозицій з переліком пріоритетних галузей інвестиційного розвитку (наприклад, туристична інфраструктура, будівельна галузь, інноваційні та інтелектуальні технології і т.п.)

V.1.4.3. Створити каталог (базу даних) інвестиційних проектів

V.1.4.4. Розмістити інформацію на веб-сайті і забезпечити її оновлення

Стратегічна ціль V.2. Створення системи супроводу інвестора

Оперативні цілі:

V.2.1. Створити організаційну структуру з цілеспрямованого залучення інвестицій

Міська рада приймає рішення про створення при управлінні економіки нового відділу з економічного розвитку міста, маркетингу та залучення інвестицій

V.2.1.1. Прийняти рішення щодо організаційної форми і функцій структури та групи осіб, які працюватимуть над економічним розвитком міста, маркетингом та залученням інвестицій

V.2.1.2. Підготувати команду професіоналів по роботі із залучення інвестицій

V.2.1.3. Сформувати комплекс інструментів (набір кроків, дій, контактів, тощо) щодо роботи із залучення інвестицій у місто

V.2.2. Розробити алгоритм процесу інвестиційної підтримки та сформувати пакет документів для інвестора

Заступнику міського голови та управлінню економіки відпрацювати схему залучення інвестора та процесу роботи з ним

V.2.2.1. Налагодити співпрацю з організаціями, які беруть участь в обслуговуванні інвестицій та розробити алгоритм роботи

V.2.2.2. Спростити процедури надання дозвільних документів на реалізацію інвестицій

V.2.2.3. Розробити типовий алгоритм супроводу потенційного інвестора

V.2.2.4. Надати допомогу у підготовці пакету документів, які необхідні інвестору

Стратегічна ціль V.3. Запровадження ефективної системи промоції міста

Оперативні цілі:

V.3.1. Підготувати рекламний продукт про місто

Управління економіки готує інформаційно-рекламні матеріали, які можуть забезпечити промоцію міста і його інвестиційних можливостей

V.3.1.1. Створити дорадчий комітет із формування іміджу міста та залучення інвестицій при міському голові

V.3.1.2. Визначитися зі змістом пакету рекламно-промоційних матеріалів

V.3.1.3. Зібрати інформацію та підготувати рекламно-презентаційні матеріали про місто та його бізнес-можливості (інвестиційні проекти, промислові зони, відомості про незадіяні виробничі площі підприємств, перелік об'єктів та земельних ділянок, які пропонуються для інвестування, пріоритети розвитку тощо)



В.3.1.4.Розробити та виготовити виставковий стенд, презентаційні брошури та набір компакт-дисків про місто та його бізнес-можливості (двома мовами – українською та англійською)

В.3.2.Забезпечити реалізацію комплексу заходів щодо створення інвестиційно-привабливого образу міста

Міська рада, управління економіки, відділ культури і туризму забезпечують промоцію міста і його інвестиційних можливостей, формують канали (комплекс заходів) її поширення в Україні та за кордоном

В.3.2.1.Розробити календар проведення інвестиційних форумів, ярмарок, фестивалів, виставок та інших будь-яких заходів, які дають змогу підняти імідж міста та продемонструвати власний потенціал

В.3.2.2.Удосконалити веб-сайт міста та створити на ньому інвестиційну сторінку, де розмістити всю наявну презентаційно-рекламну інформацію про місто та його інвестиційні можливості (як мінімум двома мовами – українською та англійською)

В.3.2.3.Забезпечити розміщення інформації про можливості міста на доступних і відомих веб-сайтах та на сайті проекту ЕРМ, «прописати» їх на пошукових серверах

В.3.2.4.Налагодити співпрацю з Українським центром сприяння іноземному інвестуванню InvestUkraine та систему комунікаційного зв'язку з потенційним інвестором

В.3.3.Впровадження інформаційних та комп'ютерних технологій для просування інвестиційних пропозицій

Виконавчі органи ради впроваджують інформаційні та комп'ютерні технології, що базуються на ІС-технологіях.

В.3.3.1.Виконавчий комітет міської ради приймає рішення про впровадження в управлінську діяльність геоінформаційних систем (ГІС)

В.3.3.2.Розробити технічне завдання на створення (модернізації) комп'ютерної мережі, придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення, що дозволяє працювати з геоінформаційними системами (ГІС)

В.3.3.3.Провести перепідготовку відповідних працівників міської ради

В.3.3.4.Оголосити тендер і придбати електронну векторну карту міста, необхідне обладнання (сервери, робочі станції, дигітайзери, сканери, широкоформатні принтери і т.п.), програмні продукти

В.3.3.6.Провести оцифрування необхідної інформації та створити необхідні інформаційні шари (зелені насадження, інженерні мережі, будівлі, маршрути транспорту тощо)

В.3.3.7.Перехід на розробку планів забудови територій, архітектурно-планувальних завдань, інвестиційних проектних пропозицій за допомогою ГІС-технологій

В.3.3.8.Забезпечити постійне оновлення (актуалізацію) картографічних матеріалів

Критичне питання С. Розвиток муніципальної інфраструктури



Стратегічна ціль С.1. Муніципальне управління

Оперативні цілі:

С.1.1. Впровадити стандарти якості ISO-9002 у сфері управління

Місцева влада вивчає досвід інших міст і займається підготовчими роботами до сертифікації послуг (всіх або частково), які надають органи місцевого самоврядування населенню

С.1.1.1. Вивчити досвід інших міст і вибрати найоптимальніший для міста метод проведення підготовчої роботи для впровадження стандартів якості (знайти організацію чи фахівців, які виконують частину роботи, залучити громадську організацію, яка отримує грант МТД)

С.1.1.2. Здійснити адміністративний аудит діяльності органів місцевого самоврядування, окремих служб та відділів

С.1.1.3. Оптимізувати структуру міської ради та налагодити ефективні інформаційні потоки

С.1.1.4. Налагодити систему інформування громади про діяльність влади

С.1.1.5. Підготувати систему управління містом до сертифікації згідно з нормами ISO 9002

С.1.1.6. Провести сертифікацію

С.1.2. Запровадити конкурентне середовище у сфері ЖКГ

Міська рада та комунальні підприємства вивчають досвід інших країн та інших міст України і розробляють концепцію (програму) створення конкурентного середовища для надання якісних комунальних послуг

С.1.2.1. Вивчити та проаналізувати питання концесії та/або приватизації (акціонування) підприємств, що надають комунальні послуги (водопостачання та водовідведення, прибирання, опалення, обслуговування житла, вивезення сміття тощо) та створення нових структур господарювання на основі об'єднання комунальної власності та приватного капіталу.

С.1.2.2. Здійснити вибір пріоритетних послуг, якнайефективніше можуть надаватися приватними підприємствами.

С.1.2.3. Розробити концепцію (програму) поетапного переходу, створення та функціонування підприємств сфери ЖКГ у конкурентному середовищі

С.1.2.4. Запровадити бізнес-плани для кожного з комунальних підприємств, а також щорічну звітність комунальних підприємств про фінансовий стан та результати господарської роботи. Створювати нові комунальні підприємства тільки після детального розгляду їх бізнес-планів

С.1.2.5. Забезпечити активізацію процесу створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та здійснення реорганізації ЖЕКів

С.1.3. Створити єдиний інформаційний простір міста муніципальної інфраструктури

Міська рада за участю муніципальних підприємств вивчає інформаційні потоки і впроваджують мережу єдиного інформаційного простору муніципальної інфраструктури

С.1.3.1. Вивчити інформаційні потоки між підприємствами муніципальної інфраструктури

С.1.3.2. Прийняти рішення про створення спільного інформаційного простору

С.3.3.3. Розробити технічне завдання на створення (модернізацію) комп'ютерної мережі, придбати (при потребі) необхідне обладнання та програмне забезпечення

Стратегічна ціль С.2. Залучення фінансових ресурсів для розвитку ЖКГ та муніципальної інфраструктури

Оперативні цілі:

С. 2.1. Залучити бюджети та місцеві інвестиції

Міська рада запроваджує сучасні методи планування та фінансування капітального покращення та розвитку об'єктів комунальної інфраструктури

С.2.1.1. Розробити і впровадити довгостроковий план капітальних інвестицій

С.2.1.2. Запровадити програмно-цільовий метод формування та виконання бюджету

С.2.1.3. Працювати з державними програмами щодо участі у спільних інвестиційних проектах

С.2.1.4. Вивчити досвід інших міст з залучення коштів громади (самооподаткування та випуск облігацій)



С.2.2. Забезпечити залучення зовнішніх ресурсів

Міська рада спільно з комунальними підприємствами розробляє системний підхід до визначення і залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

С.2.2.1. Вивчити досвід інших міст України у сфері фандрейзінгу

С.2.2.2. Створити робочу групу з розробки плану заходів щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів (публічно-приватні партнерства, приватні інвестиції, гранти донорських організацій, кошти структурних фондів, державних програм та державні субсидії, кошти державних капіталовкладень, позики, самооподаткування, тощо)

С.2.2.3. Ввести до штатного розкладу ВУКМ посаду спеціаліста з фандрейзінгу

С.2.2.4. Провести поширення інформації серед громади міста (громадських організацій, потужних бізнесів) про необхідність залучення зовнішніх коштів під конкретні проекти, виконання яких потребує місто

Стратегічна ціль С.3. Реформування житлово-комунального господарства міста

Оперативні цілі:

С.3.1. Розробити відкриту тарифну політику та програму енергозберігальних технологій.

Міська рада переглядає та оптимізує витрати комунальних підприємств і тарифи на комунальні послуги, особливо для бюджетних установ. Тариф формується за формульним методом, що дозволяє його негайно змінювати при зміні його складників. Система формування тарифів стає зрозумілою і прозорою. Виконавчі органи міської ради розробляють Програму підвищення енергоефективності, енергоощадності та альтернативної енергетики, забезпечують її промоцію та впровадження

С.3.1.1. Затвердити перелік послуг, що входять у структуру плати за утримання житла

С.3.1.2. Ознайомитись з кращим досвідом міст України у цій галузі. Підготувати та затвердити проект рішення міськради про зміну тарифів, що передбачає корекцію тарифів при зміні цін складових, які формують їхню структуру

С.3.1.3. Провести роз'яснювальну роботу серед населення та винести питання на громадські слухання (витримати регуляторні процедури)

С.3.1.4. Провести аудит комунальних підприємств та енергоаудит в установах бюджетної сфери

С.3.1.5. Розробити (модернізувати поточну) програму підвищення енергоефективності та енергоощадності в житлово-комунальному господарстві міста

С.3.1.6. Запровадити програму та нову систему формування тарифів

С.3.1.7. Вивчити доцільність та ефективність відновлення роботи

КП «Коломия інфоцентр» (єдиний розрахунковий центр)

С.3.2. Оптимізувати систему мереж водопостачання і водовідведення з урахуванням енергозберігальних технологій.

Міська рада та її виконавчі органи вживають заходи для оптимізації обслуговування місцевої системи водопостачання та водовідведення, вивчають доцільність та можливість запровадження програми «Питна вода». У результаті здійснення цих заходів буде змога зменшити непродуктивні втрати та підвищити якість води

С.3.2.1. Провести аудит мережі (із залученням зовнішніх експертів)

С.3.2.2. Прийняти рішення та розробити проектну документацію на розвиток мережі водопостачання та водовідведення

С.3.2.3. Організувати роботи з модернізації та розвитку мереж за рахунок інвестиційних складових тарифів, коштів державних і міжнародних фондів, концесії, коштів міського бюджету та коштів комунальних підприємств

С.3.2.4. Вивчити доцільність та потребу впровадження програми «Питна вода»

С.3.2.5. Внести корективи, затвердити уточнену програму «Питна вода» і взятися до реалізації

С.3.3. Створення сучасної системи організації збору, перероблення та утилізації відходів.

Міська рада та її виконавчі органи вживають заходи з пошуку інвестора під будівництво сміт-



тепереробного заводу та проведення переговорів із сусідньою громадою (Коломийський район) про дольову участь у фінансуванні будівництва та експлуатації. Енергія, що утворюватиметься у результаті спалювання (або у результаті утворення біогазу) на цьому заводі направляється на потреби комунального господарства громади

С.3.3.1. Провести аудит галузі, розробити бізнес-план та визначити ділянку під будівництво сміттєпереробного заводу та зони сортування

С.3.3.2. Провести переговори з сусідньою територіальною громадою та домовитися про спільні дії, скласти протокол намірів (договір), розподілити права та обов'язки

С.3.3.3. Виготовити проектну документацію

С.3.3.4. Запровадити роздільний збір та переробку твердих побутових та рослинних відходів

С.3.3.5. Збудувати сміттєпереробний завод та енергогенерувальні потужності

С.3.4. Покращення благоустрою міста.

Міська рада та її виконавчі органи проводять інвентаризацію об'єктів благоустрою і закріплюють відповідальних, шляхом контролю покращують благоустрій

С.3.4.1. Інвентаризувати об'єкти благоустрою (зелені насадження, парки, сквери, дитячі та спортивні майданчики тощо)

С.3.4.2. Визначити балансоутримувачів об'єктів благоустрою. Закріпити за орендарями (власниками) територію для прибирання навколо об'єктів торгівлі та обслуговування

С.3.4.3. Придбати (отримати в лізинг) машину механізованого прибирання магістральних доріг (автомобілі-порохотяги)

С.3.4.4. Упорядкувати місця масового відпочинку (парки, набережні, пляжі). Оновити атракціони

С.3.4.5. Створити місцеву екологічну інспекцію (поліцію)

С.3.5. Розробка та впровадження програми поліпшення доріг «Місто без околиць»

Виконавчі органи міської ради проводять аудит (вивчення стану) доріг, формують паспорти вулиць і розробляють програму утримання та ремонту міських доріг. Вивчається стан ринку та нових технологій

С.3.5.1. Створити робочу групу, що розробить програму утримання та ремонту доріг

С.3.5.2. Провести аудит доріг, обґрунтувати потребу у ремонті чи будівництві

С.3.5.3. Розробити паспорти доріг (вулиць, провулків і т.п.) та технологічні карти

С.3.5.4. Підготувати річний та перспективний план поточного та капітального ремонту вулиць

С.3.5.5. Розробити та впровадити нову транспортну схему руху транспортних засобів у місті з врахуванням технічних параметрів дорожнього покриття кожної вулиці. Встановити необхідні дорожні знаки

С.3.5.6. Вивчити кращий досвід щодо технологій ремонту доріг

С.3.5.7. Вивчити стан ринків (у т.ч. розцінки на виконання робіт) щодо надання послуг з ремонту доріг в Україні та за кордоном, шляхом виконання тендерних (конкурсних) процедур визначити найбільш ефективного виконавця робіт

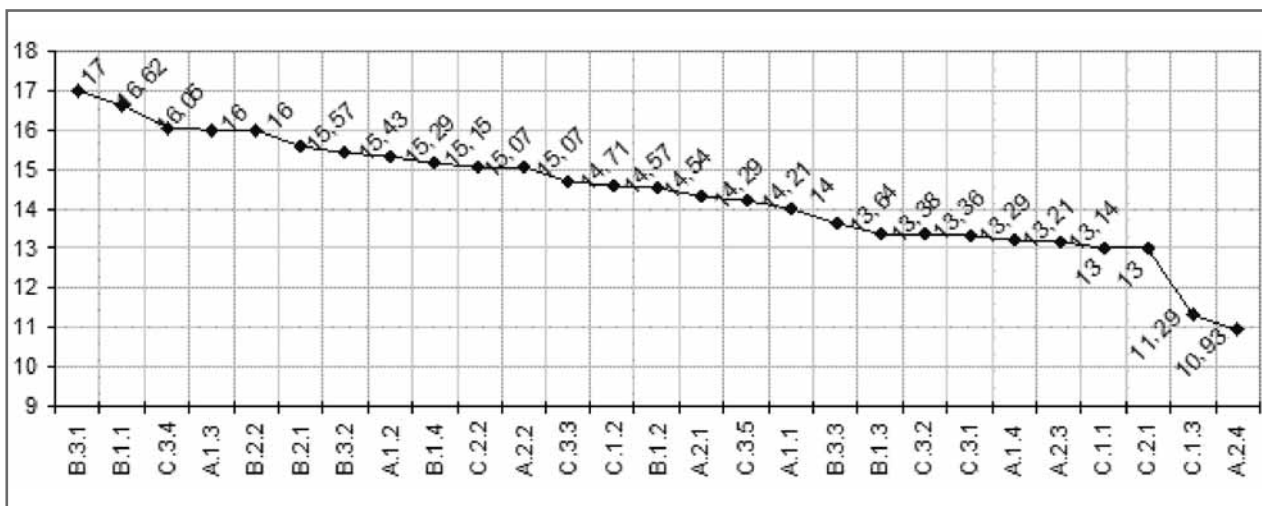
5. Оцінка пріоритетів оперативних цілей

На засіданні комітету учасники визначали пріоритетність проектів (оперативних цілей по кожному з трьох критичних питань: 1) розвиток малого і середнього підприємництва та туризму; 2) залучення інвестицій; 3) розвиток муніципальної інфраструктури. Мета визначення пріоритетів – створити довгостроковий довідковий документ, який допоможе групі, що буде відповідати за управління впровадженням стратегічного плану, і керівництву міста оптимально розподілити обмежені людські та фінансові ресурси, що виділятимуться на реалізацію оперативних цілей плану. Комітет дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього міста, є складовими нових напрямів, накреслених Стратегічним планом.

Членами комітету оцінено 27 проектів (оперативних цілей) за критеріями: вплив на стратегічну ціль, здійсненність (оцінка за цим критерієм мала подвійну вагу), строки, вплив на інвестиції



та робочі місця, участь приватного сектора, сумісність з іншими оперативними цілями. У визначенні пріоритетів брали участь 15 членів ЕК.



Графік результатів оцінки проектів за пріоритетами

Таблиця. Визначення пріоритетів проектів кожного критичного питання

Проект / Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (1 - 3)	Здійсненність (0 - 6)	Строки (1 - 3)	Вплив на інвестиції та робочі місця (1 - 3)	Участь приватного сектора (1 - 3)	Сумісність з іншими цілями (0 - 3)	РАЗОМ (0 - 21)
А. РОЗВИТОК МАЛОЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ							
A.1.3 Довгострокова програма розвитку бізнесу	2,43	4,57	2,00	2,50	1,93	2,57	16,00
A.1.2 Система бізнес орієнтованої інформації та доступ до неї	2,43	3,93	2,50	2,14	1,93	2,36	15,29
A.2.2 Рекламно-інформаційна промоція туристичних можливостей	2,71	3,79	2,00	2,14	1,93	2,50	15,07
A.2.1 Центр туристичної інформації	2,21	3,57	1,93	2,29	2,00	2,29	14,29
A.1.1 Процедура видачі дозволів та принцип «єдиного вікна»	2,79	3,86	1,79	2,14	1,71	1,71	14,00
A.1.4 Актуалізація діяльності бізнес центру	2,43	2,93	2,07	1,86	2,07	1,86	13,21
A.2.3 Кадровий потенціал та європейські стандарти у туристичному бізнесі	2,43	2,93	1,64	1,79	2,21	2,14	13,14
A.2.4 Центр «Фестивальна агенція «Писанка»	1,93	2,57	1,64	1,43	1,57	1,79	10,93
В. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ							
V.3.1 Рекламний продукт про місто	2,79	4,64	2,50	2,43	2,07	2,57	17,00
V.1.1 Довгострокова програма залучення інвестицій	2,77	4,38	2,00	2,54	2,15	2,77	16,62
V.2.2 Алгоритм процесу супроводу інвестора	2,86	4,21	2,43	2,36	1,86	2,29	16,00
V.2.1 Структура для залучення інвестицій	2,71	3,57	2,50	2,64	1,86	2,29	15,57
V.3.2 Заходи, направлені на інвестиційну привабливість міста	2,71	3,50	1,86	2,64	2,21	2,50	15,43
V.1.4 База інвестиційних проектів	2,62	3,54	2,00	2,46	2,08	2,46	15,15
V.1.2 База інв. пропозицій (зем. ілянки,нерух)	2,62	3,77	2,00	2,08	1,85	2,23	14,54
V.3.3 Інформ-ні та комп'ютерні технології для просування інв-них пропозицій	2,43	2,86	1,43	2,50	2,00	2,43	13,64
V.1.3 План розвитку промислових зон	2,23	2,85	1,92	2,46	1,69	2,23	13,38
С. РОЗВИТОК МУНІЦИПАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТРИ							
C.3.4 Покращення благоустрою міста	2,93	3,50	2,00	2,33	2,64	2,64	16,05
C.2.2 Залучення зовнішніх ресурсів	2,86	3,57	2,00	2,29	2,14	2,21	15,07

C.3.3	Система переробки, утилізації відходів	2,79	2,64	1,86	2,21	2,57	2,64	14,71
C.1.2	Конкурентне середовище у сферу ЖКГ	2,71	3,57	1,86	2,07	2,00	2,36	14,57
C.3.5	Програма «Місто без околиць»	2,79	2,93	1,86	2,14	2,14	2,36	14,21
C.3.2	Оптимізм. водопостач. і водовідвед.	2,64	3,07	2,00	1,79	1,79	2,07	13,36
C.3.1	Відкрита тарифна політика та енергозберігальні технології	2,29	3,21	2,14	1,79	1,79	2,07	13,29
C.1.1	Стандарти якості ISO-9002 в упр. містом	2,86	3,36	1,57	1,64	1,14	2,43	13,00
C.2.1	Бюджети та місцеві інвестиції	2,79	2,50	2,14	2,00	1,71	1,86	13,00
C.1.3	Єдиний інформаційний простір муніципальної інфраструктури	2,57	2,79	1,86	1,07	1,43	1,57	11,29

6. Управління впровадженням. Реалізація стратегічного плану економічного розвитку

Із самого початку роботи зі стратегічного планування в Коломиї підкреслювалася важливість етапу реалізації стратегічного плану та моніторингу його впровадження. Успіх цієї роботи буде вимірюватися позитивними економічними та іншими змінами, що стануть наслідком виконання передбачених планом проектів – оперативних цілей – і реалізації його стратегічних цілей.

Першим кроком на шляху реалізації стратегічного плану є його прийняття міською радою. Вкрай важливо забезпечити політичну волю до запровадження змін, а також людські та фінансові ресурси, необхідні для виконання всіх проектів, передбачених оперативними цілями плану.

Щоб гарантувати реалістичність і здійсненність плану, над його розробкою працювали лідери громади – представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, культурних та освітніх закладів тощо. Динамічний процес роботи в комітеті стратегічного планування і робочих груп посилив ентузіазм учасників процесу, що створює чудову основу для підтримки впровадження програми.

Відповідальність за моніторинг упровадження буде покладена на комітет з управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з найбільш активних членів ЕК, а саме: голова ЕК, заступник голови, начальник управління економіки, керівник відділу економічного розвитку, інших зацікавлених осіб, що здебільшого представляють підприємців міста. Таким чином, КУВ за своїм складом стане продовженням публічно-приватного партнерства, яке уможливило процес стратегічного планування і зміцнилось упродовж останніх місяців спільної роботи.

КУВ здійснюватиме моніторинг якості виконання завдань, дотримання графіку, зустрічаючись щоквартально для оцінки виконання завдань кожної з 27 оперативних цілей, передбачених стратегічним планом.

Підтримку діяльності КУВ забезпечуватимуть працівники управління економіки.

Стратегічний план є «живим документом». Його зроблено не з каменю, і він може коригуватися у міру зміни обставин. Тому члени КУВ, а також усі мешканці Коломиї, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними, і, головне – реалізовувалися. За рік Комітет стратегічного планування збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і, за необхідності, розглянути можливі зміни до стратегічного плану.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 4.3

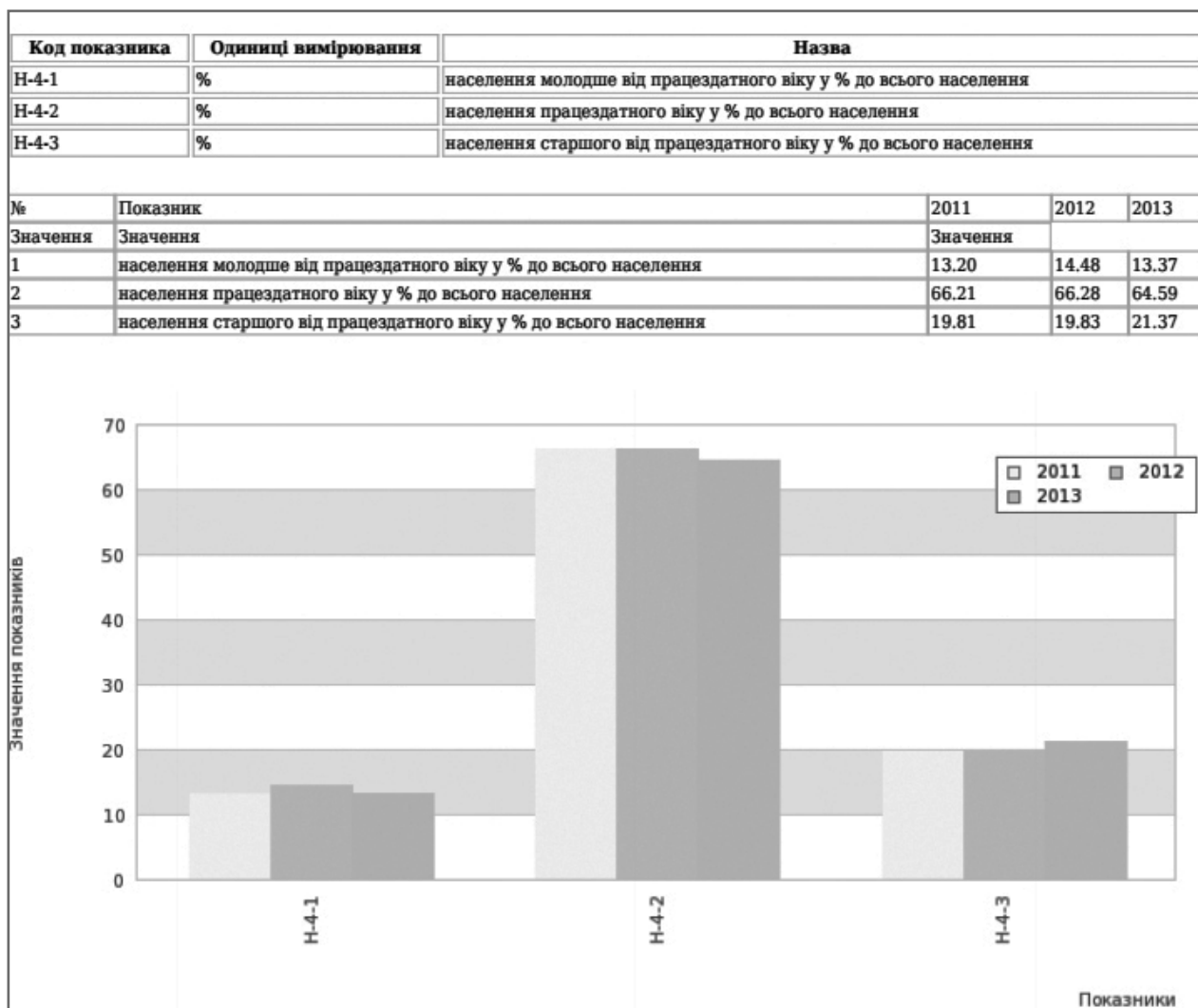
Приклад стратегічного фокусування

Природні переваги	Загальні переваги	Унікальні переваги
<ul style="list-style-type: none"> • розміщення (близькість до портів та аеропортів) • чиста вода (річка) • сприятливий клімат • орна земля • гори (для зимового туризму та альпінізму) • збереження навколишнього середовища: мед, лікарські трави... 	<ul style="list-style-type: none"> • виробничі потужності та досвід виробництва знарядь та інструментів • пам'ятки культури та історії, церкви • зосередження різних вищих навчальних заходів • надійний та дієвий соціальний захист 	<ul style="list-style-type: none"> • виробництво відновлюваної чистої енергії • швидкий, ефективний та динамічний розвиток винного виробництва (нові торгові марки, світові сертифікати та ціни) • Унікальне поєднання культурної та історичної спадщини з хорошою інфраструктурою
Можливості (починаючи з найбільш перспективних)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до відновлюваних джерел енергії 2. Просування природної, релігійної та культурної спадщини як частини прикордонної та міжрегіональної туристичної пропозиції 3. Нова глобальна економіка, що базується на знаннях, креативності та ризику 4. Просування концепції навчання упродовж життя 5. Просування соціальної інтеграції 		
Слабкі сторони	Загрози	
<ul style="list-style-type: none"> • демографічне старіння населення • постійно негативний фінансовий результат та зменшення зайнятості у переробній промисловості • низький рівень безпеки • несприятливий клімат для підприємницької та інвестиційної діяльності • питання, пов'язані з фінансуванням культури та спорту з державного бюджету • спустошені сільські території 	<ul style="list-style-type: none"> • глобальна криза – експортери у переробній промисловості поставлені під загрозу • інтенсивне будівництво змінює ландшафт • збільшення вимог до послуг з охорони здоров'я та соціального захисту через несприятливу вікову структуру населення • здобуття негативного іміджу небезпечної, кримінальної території • попит на землі під забудову обмежує обсяг земель сільськогосподарського призначення 	
Вибір стратегічних акцентів:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення конкурентної економіки, що базується на концепції сталого розвитку 2. Відродження громади 3. Готовність відповідати зростаючим соціальним потребам 4. Стратегічне управління територією з наявною інфраструктурою, що зберігає природну та культурну спадщину 		



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 5.4

Приклад 1. Звіт «Моє місто».
Віковий склад населення м. Кам'янець-Подільський
2011, 2012, 2013 рр. (%)



Приклад 2. Звіт «Моє місто» (таблична форма).

Динаміка показників економічного розвитку м. Кам'янець-Подільський за 2011, 2012, 2013 р.р.

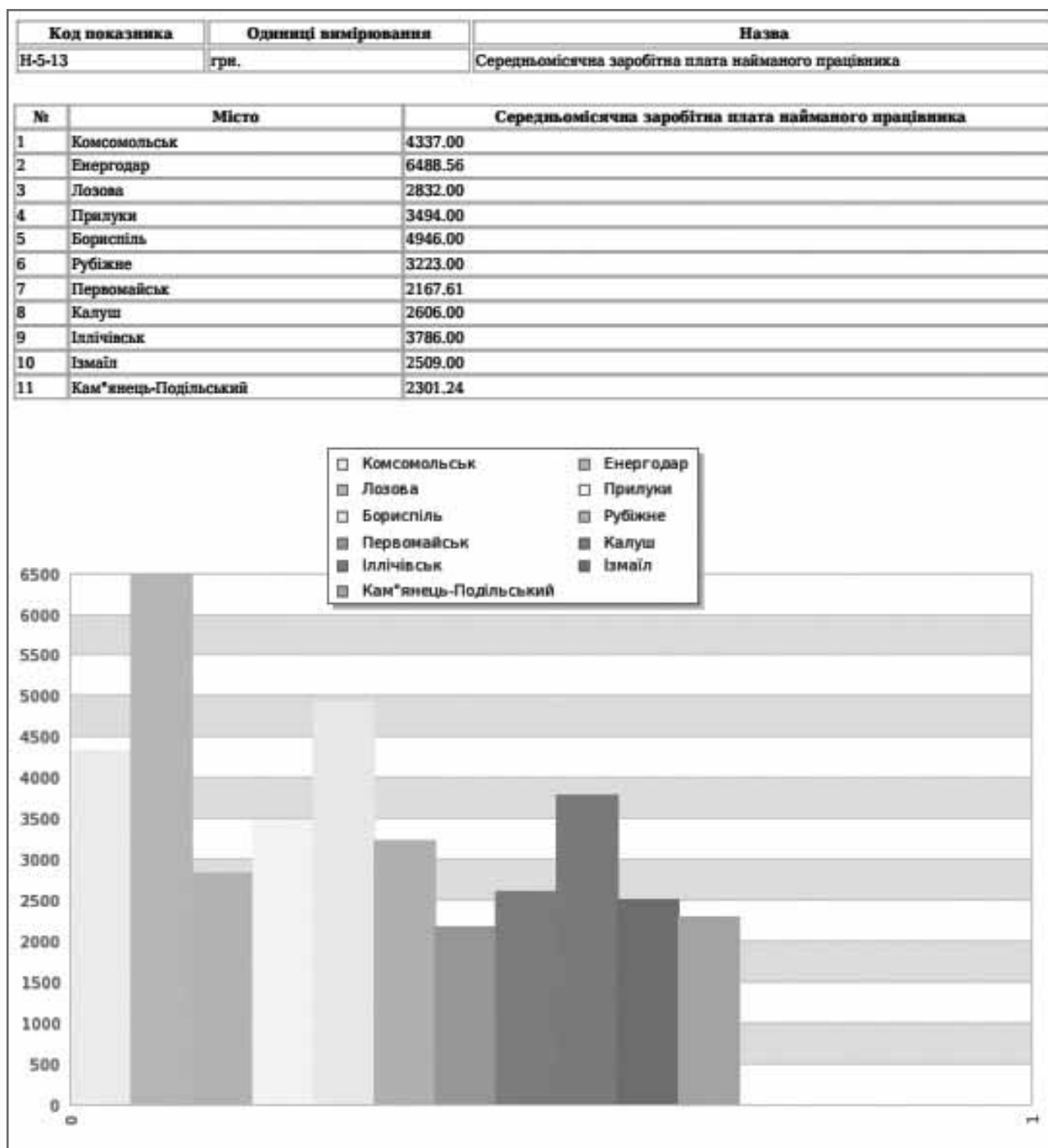
Код показника	Одиниці вимірювання	Назва		
ЕК-1-6	тис.грн.	Обсяг реалізованої продукції промисловості (факт.ціни) всього		
ЕК-1-8	тис.грн.	Обсяг реалізованих послуг всього		
ЕК-1-3	одиниць	Зареєстрованих фізичних осіб -підприємців		
ЕК-1-5	одиниць	Кількість малих підприємств на 10 000 нас.		
ЕК-1-16	дол/особу	Обсяг прямих іноземних інвестицій наростаючим підсумком на 1 жителя		
ЕК-1-28	тис.грн.	Надходження до міського бюджету від малого підприємництва		

№	Показник	2011	2012	2013
Значення	Значення	Значення		
1	Обсяг реалізованої продукції промисловості (факт.ціни) всього	768 317.80	988 556.40	942 706.90
2	Обсяг реалізованих послуг всього	143 499.00	149 979.40	144 364.40
3	Зареєстрованих фізичних осіб -підприємців	7805	6862	6739
4	Кількість малих підприємств на 10 000 нас.	57	57	139
5	Обсяг прямих іноземних інвестицій наростаючим підсумком на 1 жителя	105.02	106.44	110.80
6	Надходження до міського бюджету від малого підприємництва	19 500.00	59 801.10	110 731.20



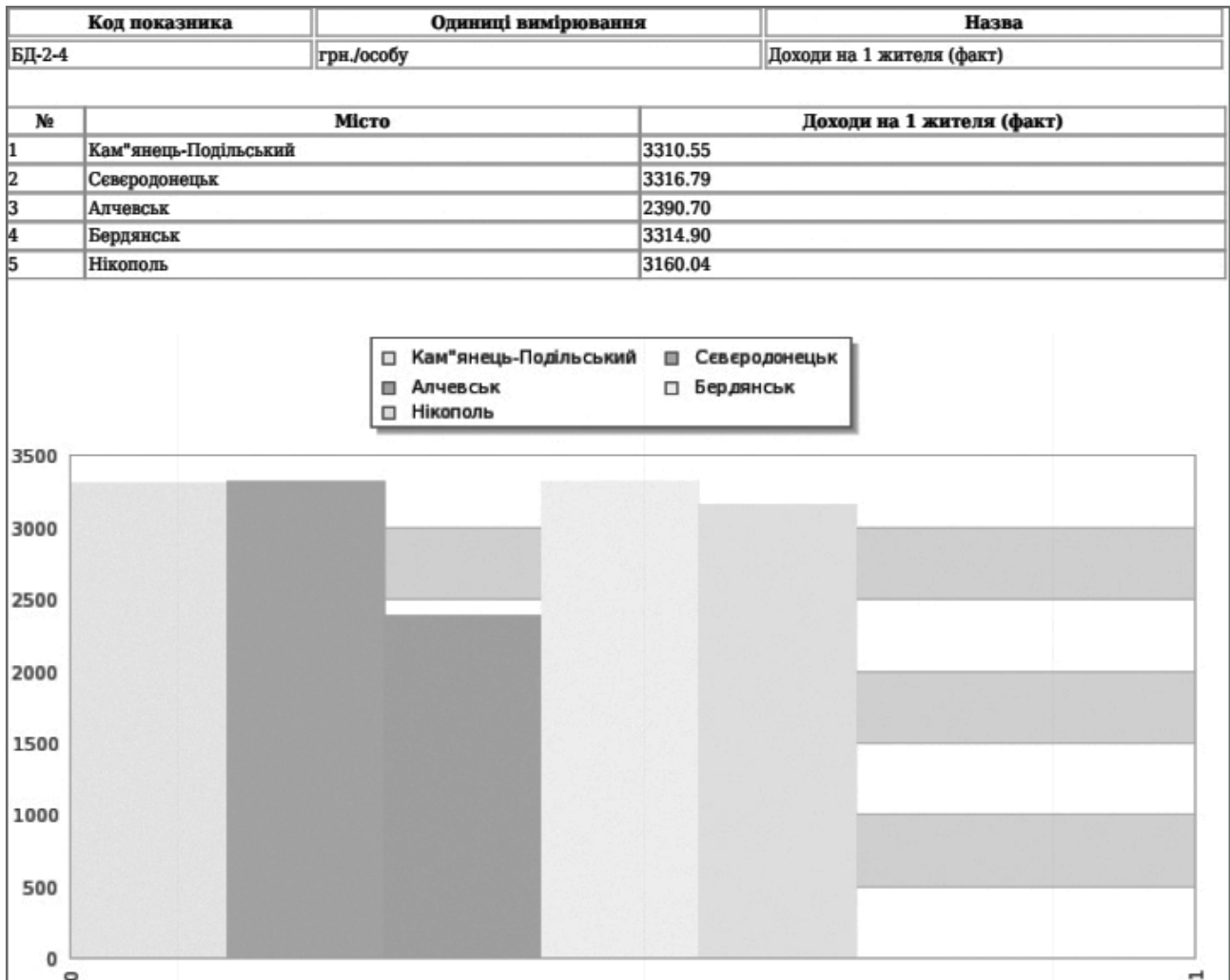
ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 5.4 (продовження)

Приклад 3. Звіт «Порівняння міст».
Група порівняння: Міста з населенням 50-100 тис. осіб.
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників в 2013 р.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 5.4 (продовження)

Приклад 4. Звіт «Порівняння міст».
Група порівняння: Міста з населенням 100-200 тис. осіб.
Доходи міського бюджету в розрахунку на 1 жителя в 2013 р.



ДОДАТОК ДО РОЗДІЛУ 6.2**Європейська хартія міст**
(Маніфест нової урбаністики)

*Прийнята Конгресом в ході його 15-ої Пленарної сесії
29 травня 2008 р. в Страсбурзі*

Преамбула

1. Перша Європейська хартія міст була прийнята Конгресом місцевої і регіональної влади Ради Європи в 1992 році. Ця ініціатива стала новим кроком в цій області в Європі. Відтоді минуло п'ятнадцять років, і наші суспільства, наші культури й економіка зазнали значні зміни.

2. Був здоланий глибокий розрив у Європі між Сходом і Заходом континенту, який ознаменував увесь післявоєнний період. Багато держав пішли далі шляхом масштабної співпраці у рамках Європейського Союзу або Ради Європи.

3. У цей вирішальний період наші міста стали тією частиною європейської території, яка перша і найсильніше випробувала на собі наслідки глобалізації, оскільки саме міста стали головним місцем адаптації Європи до нових технологічних, екологічних, економічних і соціальних умов, що виникли в результаті цієї глобалізації. Таким чином, наші міста з волі чи з неволі вступили в епоху глобалізації й були вимушені відповідати на її основні виклики.

4. Вони усвідомили ту нову роль, яка була на них покладена, розглядаючи себе як «колективно дійову особу», місце для ініціатив і творчості. Вони стали привілейованим майданчиком для виникнення нових форм способу життя, інших соціальних зв'язків і нової соціальної гнучкості, що виражається у нестабільності сімейного й професійного життя, а також мобільності, що часто позначається на у виборі місця проживання.

5. Одночасно міста зіткнулися з широкомасштабними соціальними і економічними змінами: зменшення ролі робочого класу і деіндустріалізація територій, поглиблення соціальних відмінностей і криза народних кварталів, зростання міграції і старіння населення, постійне розширення площі міст і повсюдне використання автомобіля. Вони повинні були також відповісти на виклики, пов'язані з загрозами для нашого довкілля.

6. На цьому етапі прискореного розвитку були прийняті і інші засадничі документи, присвячені містам. Деякі з них були розроблені Конгресом місцевої і регіональної влади Ради Європи. Інші підготовлені Комітетом Міністрів Ради Європи, Європейським Союзом, Організацією Об'єднаних Націй або ж громадянським суспільством і асоціаціями місцевих влад.

7. Усі ці базові документи знаменують собою поступове усвідомлення засадничих змін, що сталися за ці останні п'ятнадцять років. Узяті разом, вони вписуються в процес, початий Хартією міст Конгресу, і в більшості своїй прийняті європейськими державами. При вивченні цих документів можна легко констатувати, що вони свідчать про глибоке усвідомлення масштабів змін, що відбуваються зараз, і про колективне прагнення врахувати ці зміни. Усі ці документи, підготовлені різними організаціями і викладені в різній формі, підтверджують, проте, право жителів на місто, тим самим підкреслюючи ключову роль городянина-громадянина в центрі урбаністичної політики.



8. Проте, враховуючи різноманітність цих міжнародних базових документів, присвячених розвитку міст, Конгрес визнав необхідним по-новому сформулювати деякі принципи Європейської хартії міст. І якщо у своєму первинному варіанті ця хартія зберігає свою цінність як базовий документ, ми, проте, визнали необхідним її доповнити і актуалізувати. У цьому і полягає мета цього Маніфесту, який на початку цього століття покликаний проголосити нову форму урбаністики.

Досягнення Європи відносно міст і перспективи нової урбаністики

9. Приймаючи дану Європейську хартію міст II після Хартії 1992 року, Конгрес місцевої і регіональної влади Ради Європи ставить мету виділити сукупність загальних принципів і концепцій, які дозволять містам відповісти на сучасні виклики урбаністичних суспільств і визначити основних учасників розвитку міст і дати городянам - громадянам Європи перспективу нової урбаністики, тобто уміння жити разом, а також нову культуру життя в місті.

10. Виходячи з цього ми, виборні місцеві особи-члени Конгресу потверджуємо важливість європейських досягнень в області міст. Ми переконані, що ці досягнення, що виникають як з досвіду органів управління містами, так і аналізу, доповідей і декларацій, прийнятих основними учасниками процесів міського розвитку, є першим фундаментом принципів, на основі яких ми можемо затвердити наш Маніфест. Зокрема, ми вважаємо обґрунтованими наступні принципи:

11. Європейські міста належать своїм городянам-громадянам, будучи економічним, соціальним і культурним благом, яке покликані успадкувати прийдешні покоління.

12. Європейські міста перед лицем глобальних викликів, з якими ми стикаємося, є переважним місцем досягнення історичного компромісу між економічними, соціальними і екологічними вимогами.

13. Європейські міста несуть відповідальність за побудову такої системи управління містами, яка враховувала б нові вимоги демократії, зокрема в її вимірі, заснованому на участі. Міста є важливим чинником необхідного поживлення демократії в наших суспільствах.

14. Європейські міста є сприятливим полем для творчого різноманіття, вони повні потужних новаторських сил. Ці міста є особливим місцем для розквіту особи і доступу до знань і інформації. Вони можуть інтегрувати і взаємно збагатити численні типи самотності і культур, які в них містяться.

15. У наші дні європейські міста стали двигуном процвітання і серйозними учасниками процесу глобалізації. Вони за визначенням є місцем оптимального розвитку економіки знань, що є майбутнім для економічного розвитку Європи.

16. Ми, європейські місцеві виборні особи-члени Конгресу, переконані, що ці принципи і той аналіз, на якому вони будуються, є фундаментом для майбутніх змін і політики, яку ми покликані здійснювати.

17. Міста, які ми хочемо помістити в центр наших пріоритетів – це такі міста, які передусім існують для своїх городян, покликаних бути одночасно і громадянами.

18. Міста, до яких ми прагнемо – це міста, засновані на сталому розвитку, враховують важливість захисту місцевого і глобального довкілля.

19. Це – солідарні міста, що прагнуть розвивати якомога вищий рівень внутрішньої солідарності на своїй території і між територіями.



20. І, нарешті – це міста знань і культури, яким треба знати своє минуле і різноманітне сьогодення для того, щоб бути спрямованими у своє майбутнє.

Місто городян-громадян

21. Ми, європейські місцеві виборні особи, розділяємо переконаність в тому, що наші городяни не зможуть повною мірою забезпечити життя свого міста, якщо одночасно вони не будуть відповідальними, активними і інформованими громадянами.

22. У зв'язку з цим ми потверджуємо актуальність цінностей і принципів, що містяться в нашій Європейській хартії місцевого самоврядування, розробленій у 1985 році, і зокрема, переконання в тому, що право громадян брати участь в управлінні публічними справами здійснюється повною мірою на місцевому рівні.

23. Ми вважаємо навіть, що саме на цьому рівні це право знаходить своє найповніше, найпряміше і найбільш ефективне втілення.

24. Ми підтверджуємо також принципи публічної етики, як вони визначені в Кодексі європейської поведінки для місцевих і регіональних виборних осіб.

25. Нарешті, ми вважаємо, що з кризою політичного представництва, яку зазнає низка наших країн, і яка проявляється, зокрема, у вигляді високого рівня абстенціонізму серед громадян, наявності тих, що голосують за екстремістські партії і недовіри до політики в цілому, можна і треба боротися передусім на місцевому рівні.

26. Ми, європейські місцеві виборні особи, переконані, що демократія в містах, після того, як впродовж тривалого часу вона була школою національної демократії для багатьох політичних керівників, може відродити громадський дух і демократичні настрої наших громадян.

27. Вже в 1985 році в Європейській хартії місцевого самоврядування передбачалася, разом з класичними механізмами демократії на основі представництва, також і практика демократії на основі участі.

28. Тому ми закликаємо, як це вже зроблено в Хартії місцевого самоврядування, звертатися до зборів громадян здійснювати практику проведення місцевих референдумів і використовувати будь-які форми іншої участі громадян.

29. Для реалізації сучасної місцевої демократії ми передбачаємо, наприклад, створення рад виборних осіб на різних рівнях для ухвалення рішень у містах, які при цьому пропонували б населенню інформаційні структури, проводили публічні обговорення і встановлювали співпрацю у рамках міського планування.

30. У процесі залучення усього населення міста до його життя за мігрантами, які вносять в різній формі свій внесок в життя усього співтовариства, мають бути визнане право голосу і право обиратися в місцеві міські збори.

31. Для забезпечення максимальної ефективності цих різних заходів ми закликаємо міста повною мірою використовувати нові інформаційні технології для поліпшення консультацій з громадянами з питань містобудівних проектів. Ми вважаємо, що інтерактивний і високошвидкісний характер цієї інформації може збагатити процес демократичної участі і поліпшити діалог між виборними особами і громадянами.



32. Наші міста повинні працювати над створенням потужної місцевої електронної демократії. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) це не просто технологічні новинки, вони породжують новий потенціал демократичної мобілізації, і було би абсолютно неправильно не використовувати його в період розчарування в політиці, свідками чому ми зараз стаємо.

33. Що стосується повноважень і відповідальності територіальних органів, то ми вважаємо, що відповідний перерозподіл повноважень є ключовим чинником в демократичному функціонуванні наших міст. У зв'язку з цим ми підтверджуємо нашу прихильність принципу субсидіарності, який регулює належний розподіл повноважень між європейським, національним і місцевим рівнями.

34. Проте принцип субсидіарності не повинен зависати в просторі між державою і місцевим органом, а надихати і розподіляти відповідальність між різними рівнями територіальних органів і усередині самих територій.

35. Виходячи з цього, ми вважаємо, що загальний принцип розподілу повноважень в області публічного управління в наших містах повинен ґрунтуватися на постійному прагненні забезпечити максимальну близькість до городянина-громадянина. Цей принцип повинен застосовуватися, наприклад, як на широких міських надкомунальних просторах, так і на внутрішньокомунальних територіях (кварталах, округах, районах), які також повинні мати виборні збори, бюджет і повноваження на місцях.

36. Окрім цього, розподіл територіальних повноважень і відповідальності повинен супроводжуватися на усіх відповідних рівнях виділенням необхідних засобів, передусім, фінансових, для виконання в повному об'ємі цих завдань. І в цьому випадку ми рекомендуємо звертатися до Європейської хартії місцевого самоврядування, в якій проголошується, що міста повинні мати можливість контролювати свої витрати.

37. Ми переконані, що складність здійснення цих повноважень в управлінні великими міськими територіями вимагає нині, щоб органи управління містами були чітко визначені, вибиралися демократичним шляхом і постійно прагнули до ефективного управління містами.

38. Таке управління повинне регулюватися ефективними механізмами контролю і піддаватися постійному оцінюванню. Воно повинне обговорюватися політично і публічно під час місцевих виборів так, щоб сприяти мобілізації громадян і забезпеченню підтримки з боку більшості городян-громадян відносно політичного проекту і урбаністичного комплексу.

Виборна виконавча влада в місті, мер або еквівалентний йому керівник повинні, виходячи з цього, грати роль двигуна розвитку території, брати на себе завдання мобілізації громадян і мереж, які структурують місто навколо політичного і колективного проекту, зрозумілого якомога більшій кількості людей.

39. Якість цього міського управління пов'язана також з його можливістю організовуватися у рамках відповідних територій, утримуючи при цьому рівновагу між розмірами територіальних інститутів і міського простору, за чий розвиток і управління яким вони несуть відповідальність.

40. Окрім цього, ми вважаємо, що деякі питання не можуть відноситися виключно до управління на місцях (містобудівне планування, транспортна і інформаційна інфраструктура, право на житло, захист довкілля і так далі), оскільки дії публічних органів влади повинні природним чином вписуватися в регіональне, національне і європейське регулювання на основі збалансованого і шанобливого партнерства.



41. У цьому відношенні територіальна рівність вимагає можливості внеску міст у перерозподіл ресурсів. Така система повинна дозволити знизити рівень неминучої територіальної нерівності.

42. Ми, європейські місцеві виборні особи, усвідомлюючи глибокі зміни, що зачіпають наші країни, в загальному перерозподілі повноважень між Європою, державою, регіональним і місцевим рівнем, вважаємо, що послаблення державного нагляду і пов'язаний з цим великий ступінь свободи волі міст не може відбуватися в збиток необхідної солідарності між територіями. **Усе більша автономізація міст не повинна призводити до безладної і безжальної конкуренції між територіями.**

43. Ми переконані, що держава має бути гарантом цієї солідарності, покликаної вписатися в перспективу збалансованого облаштування території на регіональному, національному і європейському рівнях.

Міста в умовах сталого розвитку

44. Ми, європейські місцеві виборні особи, підтримуємо дії наших громадян і в цілому усіх тих, хто займається розвитком міст з метою змінити їх і перетворити на міста сталого розвитку.

45. Ми розділяємо зростаюче занепокоєння наших громадян перед обличчям усе більш явних проявів тієї глобальної екологічної кризи, яку ми переживаємо. В наші дні ця криза зачіпає усю біосферу, проявляючись в зниженні рівня біорізноманітності, руйнуванні ґрунту, виснаженні водних джерел, забрудненні повітря і водних басейнів, поширенні інших форм забруднення і пошкодження, а також в інших аспектах, які завдають збитків нашій якості життя.

Ця криза, поза сумнівом, пов'язана з діяльністю людини і конкретно виражається в збільшенні числа природних лих і стихійних кліматичних явищ, які викликали занепокоєння громадськості і привели до мобілізації громадян.

46. Ми вважаємо, що ця всесвітня екологічна криза має особливий вимір в просторі міст і вимагає аналізу й конкретного розгляду у рамках екології міст.

47. Окрім самого захисту місцевого довкілля, який повинні забезпечити міста для своїх територій і городян в умовах зростаючих ризиків, ми вважаємо, що міста покликані зіграти найважливішу роль в захисті, відновленні і управлінні нашим глобальним довкіллям.

48. Завдяки своїй економічній діяльності, збільшенню кількості міського населення в Європі, можливості розробляти еталонні моделі поведінки наші міста перебувають на передовій лінії боротьби за планету, придатну для життя. І ми покликані посилити цю особливу відповідальність міст за майбутнє наших суспільств.

49. Виходячи з цього, ми беремо на себе зобов'язання **розвивати міську екологію, рішуче ставши на шлях сталого розвитку міст. Ми беремо на себе зобов'язання понизити рівень екологічного впливу з боку наших міст, зберігати їх природні ресурси, підтримувати і розвивати біорізноманітність, організувати загальний доступ до громадських структур і їх мереж, ставлячи при цьому енергоефективність у центр нашої політики.**

50. Для реалізації цього проекту ми знаємо, що **ми повинні організувати наш розвиток навколо іншої форми урбаністики і моделі мобільності.**

51. Що стосується форм урбаністики, то ми переконані, що **існуючий розподіл міських територій викликає занепокоєння. Розкидане, несконцентроване місто, як правило,**



супроводжується функціональною і секторальною спеціалізацією просторів між торговими центрами, житловими кварталами, місцями проведення дозвілля, промисловою і ремісничою зоною і так далі, що різко підриває екологічний капітал наших міст.

Така модель розбитого на сектори міста веде до розбазарювання енергії і посилює негативні наслідки для довкілля. У цієї політики немає майбутнього.

52. Нам треба планувати наші міста навколо компактних і щільних урбаністичних форм, що вимагають мінімуму ресурсів для підтримки і дозволяють городянам прямо по сусідству мати доступ до різних міських структур і служб, а також до простору для відпочинку і природних середовищ, що охороняються. Ми хочемо бачити місто економним до своїх ресурсів, ґрунту, переміщення людей і енергетики.

Тільки координація і компактність наших міст дозволять зробити міський простір легшим, доступнішим, живішим для усіх городян незалежно від їх соціальних умов, віку або стану здоров'я.

53. Ми хочемо бачити міста такими, **щоб вони могли контролювати свій ріст завдяки посиленому контролю над розподілом землі.**

54. Мобільність є ще однією з головних складових ефективного функціонування міста і такого його розвитку, який би дотримувався вимог захисту довкілля. **Переміщення і мобільність в цілому грають усе більшу роль в наших суспільствах, що характеризуються інтенсивними комунікаціями. Це стало ключовим аспектом правильного використання міста, чинником, що визначає якість життя в містах.**

55. Для того, щоб **відповісти на виклики, пов'язані з організацією контрольованої і сталої мобільності, ми переконані, що слід розвивати ефективні альтернативні види транспорту, окрім автомобільного. Негативні наслідки пріоритетного розвитку автомобільного транспорт нині добре відомий.**

Забруднення повітря, шум, відсутність безпеки на дорогах, дроблення простору в результаті вторгнення інфраструктур, збитки, завдані міському ландшафту – усе примушує нас рішуче повернутися до сприятливішого розвитку для громадян, більшою мірою враховуючи **людський вимір наших міст.**

Ми повинні звільнитися від нашої занадто великої залежності від автомобілів, зробивши це швидко, з урахуванням збитку, що наноситься ними, бо ті громадяни, які не можуть дістати доступу до індивідуального автомобільного транспорту, не можуть і повною мірою користуватися благами свого міста.

56. Ми усі, європейські місцеві виборні особи, покликані сприяти політиці сталої мобільності, яка сприяла би «традиційним» способам переміщення, таким як переміщення пішки або на велосипеді, а також усім формам громадського транспорту.

57. У цьому відношенні ми повинні орієнтувати наш вибір на політику розвитку громадського транспорту, при цьому не обмежуючись тільки самим громадським транспортом, але і організовуючи новий громадський розподіл дорожньої мережі і громадського простору, де знайдуть своє місце усі форми переміщення, але де і автомобілі, і мотоцикли, і мопеди займуть скромніше місце, хоча при цьому враховуватиметься їх соціальна користь.

58. Саме у цьому дусі ми повинні паралельно **домагатися виконання завдань сталою**



розвитку, комфортності і поліпшення потоків мобільності в наших містах, ґрунтуючись, зокрема, на можливостях ширшого впровадження поєднання різних способів переміщення.

59. Ми виходимо з того, що сталий вимір нашого міського розвитку (**компактне місто, добровільна і контрольована мобільність, захист довкілля**) є не просто одним з етапів поліпшення якості життя, але і **необхідною умовою правильного розвитку наших територій. Тільки усвідомлена необхідність підтримки сталого розвитку надасть послідовність нашим проектам розвитку міст і створить реальну перспективу успіху нашої політики.**

Місто, засноване на солідарності

60. Наші міста існують на ширших територіях, вони розвиваються в регіональному, національному і європейському просторі. Вони політично і економічно включені в ці простори, і в них зосереджені соціально-економічні протиріччя, зокрема, та глибока соціальна нерівність, яка існує в наших суспільствах.

61. Ми, як європейські місцеві виборні особи, переконані, що сталий розвиток міст повинен поєднувати економічну діяльність міст і захист нашого довкілля, і при цьому покликаний враховувати вимогу соціальної рівності. Ми прагнемо зробити соціальний вимір постійним чинником нашої політики сталого розвитку. Це сенс того історичного компромісу між екологічним, економічним і соціальним вимірами, який ми хотіли би бачити на наших територіях .

Абсолютно необхідно проводити нову урбаністичну політику, що відповідає цим трьом вимогам.

62. Ми хочемо створити **таке місто, яке було би простором високої якості життя для усіх**, забезпечував доступ усім до міста і його служб, зокрема в області освіти, охорони здоров'я, культури і житла. Місто покликане також бути місцем справжнього соціального співіснування, що відбиває наше прагнення побудувати в Європі згуртоване, відкрите і диверсифіковане суспільство, засноване на високих стандартах якості життя.

63. Особливе значення має питання житла. **Постійне переміщення населення останніми роками привело до зростання наших міст**, викликавши в наших країнах і містах житлову кризу, яка загострилася в результаті росту цін на нерухомість і землю. Незважаючи на це, ми дотримуємося принципу права на житло. Ми повинні приділяти особливу увагу створенню різноманітної пропозиції житла з метою підтримки в наших кварталах необхідного соціального змішування.

Ми повинні мати можливість надати в усіх кварталах нашого міста нашим городянам можливість мати житло, що відповідає їх потребам і прибуткам.

64. Такі цілі вимагають з нашого боку сильної політичної волі і проведення політики активної солідарності, заснованої на демократичній етиці. Це треба для сприяння солідарності між поколіннями, по відношенню до осіб з низьким рівнем доходу, інвалідів і усіх тих, хто зазнає фінансових і соціальних труднощів. Кінцеве завдання цієї політики – боротися з соціальним відчуженням і надавати кожному можливість користуватися величезним потенціалом міста.

65. При цьому ми усвідомлюємо той великий шлях, який нам належить пройти для того, щоб реалізувати на ділі цілі створення міста, заснованого на солідарності. Ми констатуємо тривожні явища пауперизації. Значні верстви нашого населення страждають від серйозної соціально-територіальної нерівності.

Окрім глибоких соціальних відмінностей, які розділяють наші квартали, необхідно пам'ятати



про екологічну нерівність, щоб найуразливіші люди нашого населення не були зосереджені на тих територіях, де якість довкілля знаходиться на найнижчому рівні, що викликало б драматичне поєднання різних форм нерівності.

Ми дуже стурбовані цими процесами територіальної нерівності, які виражаються в тому, що деякі міські райони перетворюються на «привілейовані», в наших центрах міст спостерігається неконтрольований сплеск цін на нерухомість, розвиваються одночасно явища виникнення гетто в приміських районах або то тут, то там з'являються приватні зони з високим рівні безпеки, а усе це призводить до територіальної сегрегації, що руйнує наші міста.

66. Ми урочисто підтверджуємо, що головною метою політики міст є соціальна і територіальна згуртованість. Наші міста є місцем життя і роботи, житлом різних поколінь, співіснування різних культур і релігій, в них постійно пліч-о-пліч живуть городяни з різних соціальних прошарків. Міське суспільство не може розвиватися на справедливій основі, не забезпечуючи взаємодопомогу між городянами, діалог між групами, у тому числі міжрелігійний діалог, а також життя громадських організацій.

Ми продовжуватимемо нашу боротьбу проти соціальної уразливості, ізоляції і будь-яких форм дискримінації, заснованих на соціальному положенні, віці, культурі, релігії, статі й інвалідності.

67. Окрім цього, необхідно ліквідувати в наших містах будь-які форми засудження тієї або іншої групи, оскільки це завдає серйозного збитку почуттю приналежності до міського співтовариства і найчастіше є джерелом насильства в містах, антигромадянської поведінки і відсутності безпеки, від чого страждають наші городяни, особливо найуразливіші з них (літні люди, діти, ізольовані особи, мігранти і бідні).

68. Нарешті, ми вважаємо, що солідарність, покликана виражатися в самому міському просторі, повинна також надихати наші стосунки з приміськими територіями, іншими сусідніми містами і усім населенням інших територій на підставі критеріїв і механізмів перерозподілу, що встановлюються на національному рівні.

69. У цьому ж дусі взаємодопомога між містами зміцнюється на міжнародному рівні, зокрема на підтримку країн Півдня. Ця солідарність, яка поширюється паралельно процесам глобалізації, здійснюється у формі справжньої «дипломатії міст». Ми гаряче вітаємо ці інші форми солідарності з країнами, що розвиваються, які сприяють створенню збалансованішого і солідарнішого світу.

70. І якщо наша концепція солідарності починається з наших кварталів, вона не може зупинятися біля воріт наших міст.

Місто знань

71. Наші міста є перехрестями цивілізацій, зосередженням знань і культур, простором для зустрічей і контактів. Ми, європейські місцеві виборні особи, розглядаємо наші міста як місце обмінів, багатонаціональні центри, де можна вільно дотримуватися різних поглядів і виражати їх в умовах взаємної поваги.

72. Ми не бажаємо виникнення таких міст, де наші культурні відмінності переплавлялися би в єдину глобальну, всесвітню модель. Наші міста різні і різноманітні в області культури і архітектури, і вони повинні такими і залишатися. Ми уважно ставимося до усіх ризиків стандартизації будівництва і послуг, негативних наслідків урбанізації глобалістичного типу, правил глобального ринку, що нав'язує скрізь однакові підходи.



73. Ми випробовуємо також повагу до культури наших територій, до їх самобутності. Ми хочемо розвивати і поширювати наші місцеві культури, нашу територіальну пам'ять як важливу перевагу у світі, який стає з кожним днем усе більш глобалізованим. Ми беремо на себе зобов'язання і надалі підтримувати творчість і високий рівень культурної інфраструктури наших міст.

74. Наші міста завжди були місцем концентрації сил змін і інновацій, вони створюють можливості для прогресу і адаптації до змін. Ми переконані, що наші міста є особливими територіальними полюсами економіки знань, які вже визначають і ще більше визначатимуть в майбутньому розвиток наших суспільств.

75. Ми вважаємо, що наші міста, вступаючи в нове тисячоліття, повинні ще більше, ніж будь-коли, грати історичну роль у створенні в Європі цієї економіки знань. Деіндустріалізація наших територій, поширення нових інформаційно-комунікаційних технологій, виникнення біотехнології і в цілому розвиток нематеріальної економічної діяльності створюють нові форми нашого розвитку, і ми знаємо, що наші території можуть зіграти найважливішу роль у цій сфері.

Саме тому ми хочемо зробити пріоритетними знання та інновації, доступ до освіти, науково-дослідної діяльності і в цілому до культурної і творчої діяльності, що утворює плідний ґрунт для цієї нової економіки.

76. Виходячи з цього, ми прагнутимемо розвивати наші комунікаційні і телекомунікаційні інфраструктури, розширювати доступ до Інтернету, створювати «простір знань», поширювати електронне управління. Ми хочемо перетворити наші міста на простір всюдисущих мереж співпраці, які могли б сприяти обміну знаннями між системами освіти і досліджень і системою виробництва. Ми хочемо побудувати цифрове місто, що сприятиме нашому розвитку.

77. Ми усвідомлюємо, що ця мета – зробити наші міста горнилом знань, інформації, культури і мистецтв – не викликала б довіри, якби ми не піклувалися про архітектурну красу наших міст.

78. У зв'язку з цим ми усвідомлюємо, що при формуванні наших міських ландшафтів, створених упродовж останніх п'ятдесяти років, по-справжньому не враховувалися вимоги високої архітектурної якості, ми ігнорували значну частину наших приміських ландшафтів і дали поширитися в наших містах бездушній і нетворчій комерційній урбаністиці.

Віднині ми більшою мірою хочемо враховувати архітектурний вимір планування наших територій і сприяти поширенню серед керівників і городян живої архітектурної культури.

79. Ми бажаємо пишатися нашими містами і їх культурою, але також і їх архітектурою.

Висновки

80. Ми, європейські місцеві виборні особи, усвідомлюємо, що нинішній етап розвитку наших міст несе в собі певні загрози, і що перед ними стоять виклики небаченого масштабу: це проблеми екології, демократії, культури і соціально-економічні проблеми.

81. У цьому Маніфесті нами рухає дух довіри до наших міст, ми рішуче віримо в те, що вони є унікальною перевагою для наших суспільств. Вони надихають наші території і є колективними учасниками політики, окремо або в мережах, вони повинні знайти відповіді на виклики, постали перед нашими суспільствами. Наші міста здатні зробити свій внесок у процвітання своїх громад і їхній сталий розвиток. Але така перспектива не може бути суто місцевою.

Здійснюючи ці завдання, направлені на процвітання і сталий розвиток, наші міста мають, як і раніше, бути солідарні з іншими територіями.



82. Ми знаємо, що наші міста мають давню історію і вписуються в традиції наших культур. Ми вважаємо, що це вкорінення історії в нашій колективній пам'яті також є перевагою для того, щоб орієнтуватися на майбутнє, спираючись на сильну самобутність. Ми при цьому не виходимо з єдиної моделі розвитку міст, оскільки у них є своя індивідуальність, вони усі різні і їх різноманіття є перевагою для Європи.

83. Різноманіття міст, різноманіття в самому місті – ми вважаємо, що інтеграція культурної різноманітності може розвиватися завдяки спокійному сприйняттю нашої самобутності. Ми пишаємося нашою самобутністю, але при цьому ми без комплексів розглядаємо її як чинник відкритості по відношенню до самобутності інших.

84. Ми переконані, що заохочення в наших містах більшої демократії, сталішого розвитку, більшої солідарності на територіях і між територіями, вищої якості управління і більшої ефективності – найважливіший чинник доброго розвитку наших суспільств.

85. Саме цими оптимістичними словами, ставлячи нові цілі й вимоги, ми хочемо звернутися до наших громадян і до усіх учасників процесів розвитку міст.

Ми пропонуємо цю Хартію як запрошення до будівництва на основі загальних цінностей і обміну досвідом нового міського проекту для міст Європи для того, щоб кожен з них був повністю самим собою і щоб усі вони здійснювали загальний європейський проект міст, сполучаючи в одне ціле гуманістичні цінності, індивідуальну свободу, економічне процвітання, соціальну солідарність, повагу до планети і живу культуру.



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА. СВІТ ЗМІНЮЄТЬСЯ	3
РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД	5
1.1. Глобалізація та місцевий розвиток громад	5
1.2. Місцевий економічний розвиток та його еволюція	11
1.3. Планування місцевого економічного чи сталого розвитку?	15
1.4. Ключові принципи та підходи в практиці планування місцевого розвитку	21
1.5. Основні компетенції, цілі та інструменти планування розвитку громад	24
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ЗАЛУЧЕННІ ГРОМАДИ ДО ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	33
2.1. Залучення громади та участь зацікавлених сторін	33
2.2. Технологічні елементи забезпечення участі громади	38
2.3. Форсайт як спосіб планування розвитку із залученням представників громади	40
2.4. «Таун Хол Мітінг» – міське зібрання для колективної участі громади	45
2.5. Залучення громади до участі – шлях до доброго врядування	48
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ	53
3.1. Профіль територіальної громади, його структура та спосіб наповнення	53
3.2. Опитування думки бізнесу щодо стану та перспектив розвитку територіальних громад	60
3.3. SWOT-аналіз та його застосування. Роль PESTLE-аналізу	64
3.4. Аналіз А-В-С чи SWOT-аналіз?	71
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	74
4.1. Сутність та принципи стратегічного планування розвитку громад	74
4.2. Методологія стратегічного планування	78
4.3. Алгоритм процесу організації розробки стратегічного плану місцевого економічного розвитку	84
РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ	98
5.1. Зміст моніторингу та оцінки	98
5.2. Система індикаторів для моніторингу та оцінки	101
5.3. Організація процесу моніторингу та оцінки	104
5.4. АСМС як інструмент моніторингу та оцінки розвитку громади	106
РОЗДІЛ 6. ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ	110
6.1. Взаємозв'язок стратегічних і генеральних планів міст з регіональним розвитком	110
6.2. Законодавчі аспекти просторового планування розвитку міст	113
6.3. Регламентація просторового розвитку міст у документах міжнародних організацій	121
6.4. Світові тенденції та практика просторового розвитку міст та міських агломерацій. Приклади впровадження	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	157
ДОДАТКИ	161



ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Автори: Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко

Дизайн обкладинки та комп'ютерна верстка: АМУ

Виготовлено ТОВ «Ок-поліграф»
м. Київ, вул. І. Дяченка, 20, тел.: 0992268655

Підписано до друку з оригінал-макету 30.10.15 р.
Формат 60x90/8. Гарнітура Arsenal. Папір крейдований.
Наклад 600 прим.

