

С.Г. Махсма

МАРІУПОЛЬ: СТРАТЕГІЯ 2021 ЯК ШЛЯХ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСТА ТА ГРОМАДИ

У статті досліджені існуючі концепції стратегії розвитку організації та проаналізована існуюча сучасна стратегія розвитку міста Маріуполь строком до 2021 року. Беручи до уваги розглянуті концепції визначені переваги та недоліки сучасного стану міста. Розроблені підходи до реалізації стратегії, її місія та візія, принципи стратегії, шляхи вдосконалення. Окреслені елементи мети та завдань проекту, які розроблялися за допомогою органів місцевої влади, фондів, та громадських організацій. Надана оцінка проміжних підсумків проекту станом на вересень 2018 року.

Ключові слова: Маріуполь, міська рада, стратегія розвитку, громада.

Маріуполь – це торговельне, туристичне, промислове місто біля моря. У місті мешкає півмільйона людей. Мікс древніх культурних традицій надає особливого колориту міському середовищу. Маріуполь сильно змінюється під впливом військового конфлікту, перед ним постала низка історичних і новітніх викликів і можливостей. Для цього була створена програма Маріуполь: Стратегія 2021 – своєрідна дорожня карта, яка відображає сучасний стан ряду важливих показників міста, та можливості до їх покращення.

Найважливіша проблема будь-якого міста (або іншої адміністративно-територіальної одиниці), що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних громадянських переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі комплексно розробленої й ефективної стратегії розвитку міста. Стратегія є об'єктивною засадою для формування конкурентоспроможного міста, яке буде відповідати сучасним європейським стандартам у всіх сферах життя.

На сучасному етапі вагомий внесок щодо розробки теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку слід розглянути праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р.А. Єршової, І.І. Пічуріна, Ф. Колера, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова та ін. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування стратегії розвитку, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги, що потребує більш глибокого вивчення.

Існує ціла низка визначень поняття «стратегія розвитку». Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [7]. І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин суб'єкту із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині самого суб'єкту; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності суб'єкту. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку суб'єкту; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства (в нашому

випадку, міста) з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [2].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації (міста) для того щоб визначити, як і де додається цінність. Він пропонує наступні дії: системне розв'язання проблем розвитку міста, здійснення програм реконструкції та оновлення інфраструктури міста, активне здійснення великих іміджевих, інвестиційних проектів за рахунок зовнішньої технічної та грантової допомоги, власних коштів громади. При цьому стратегія – це позиціонування суб'єкту щодо галузевого середовища [7].

Більш точно розкриває суть даного поняття Ф. Котлер, однак, як правильно підкреслює М.Портер, при визначенні стратегії розвитку слід враховувати сферу діяльності, у якій вона досягається [6].

Взагалі, стратегія повинна виконувати такі завдання:

а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

б) інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних (які так чи інакше входять до загальної структури сьогоденного міста як бізнес-об'єкт) та особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

ж) бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг.

На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність будь якої організації чи підприємства залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту (фізичного чи інтелектуального) організації чи владного органу. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції суб'єкту у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у суб'єкта потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх

конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному [1].

Як наслідок з цих тверджень, вищезгадані механізми є основою формування конкурентоспроможності організаційних систем є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури.

У загальному випадку, у будь-якої системи може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

- Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.
- Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.
- Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
- Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [6].

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери та управлінці даної організації можуть брати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії відповідно до сьогоденної ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня певних показників розвитку суб'єкту.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей організації до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій суб'єкту.

Розглянувши запропоновані М. Портером генеричні стратегії (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), можна зробити висновок, що автор розглядає бізнес-стратегії як засіб захисту від конкурентних сил галузі, кожна з яких проводить з організацією боротьбу за частку прибутку.

Також важливою є наступна концепція, адже місто також є певним видом підприємства. Відомий японський аналітик та бізнес-консультант К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій. Згідно з ним, стратегії поділяються на ключові фактори успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи. Його класифікація спрямована на пошук нових можливостей, що є принциповою відмінністю від «портерівської» класифікації. К. Омає орієнтується на досягнення переваг над конкурентами, покращення якостей товару та досягнення довгострокового процвітання. Його стратегії є агресивними, налаштованими на атаку позицій конкурентів, інноваційність. К. Омає приділяє значно менше уваги прибутковості компанії, спрямовуючи стратегію на досягнення стійких конкурентних переваг. Головною ціллю стратегій є не захист від конкурентів з метою збереження високого прибутку, а постійний розвиток з метою атаки їх позицій та досягнення стратегічної переваги [7].

Таким чином, порівнявши дві класифікації базових конкурентних стратегій можна зробити такі висновки. По-перше, стратегії Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії Омає – на пошук стратегічних переваг та довгострокове процвітання. По-друге, ці дві класифікації абсолютно не накладаються одна на одну і їх одночасне використання не є проблемою. Більше того, для досягнення успіху організація повинна використовувати паралельно як одну з стратегій М. Портера, так і стратегію за К. Омає.

Конкурентоспроможність організацій відображає їх здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення,

зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою інтеграції планів бізнесу і стратегій розвитку регіонів. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить як від його діяльності, так і зовнішнього середовища, необхідно виділяти і аналізувати чинники, які справляють значний вплив.

Аналіз літературних джерел показав, що в залежності від наукових поглядів автори по-різному обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентоспроможність тієї чи іншої організації [2].

На думку М. Портера, важливо відрізнити конкурентоспроможність, обумовлену вродженими чинниками і досягаємо завдяки іншим джерелам. Фактори, які найбільш важливі для конкурентної переваги у більшості галузей, не дістаються по спадку, а створюються в межах міста (регіону, країни) за допомогою різних специфічних для кожної території процесів. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, М. Портер пропонує поділяти на кілька типів. По-перше, на основні і розвинені: основні чинники – це природні ресурси, кліматичні умови, політична обстановка, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; розвинені фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробництва [7].

У залежності від ступеня спеціалізації всі фактори конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетні капітал, персонал з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори — це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або в обмеженому числі галузей.

Ще один принцип класифікації – поділ факторів конкурентоспроможності на природні та штучно створені. До природних факторів належать природні ресурси, географічне положення, а до штучно створеним – політичне становище, техніка, технологія, економічне середовище і ін.

Як і М. Портер, багато авторів (Р.А. Фатхутдінов, М.Г. Миронов, Н.Л. Зайцев) всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства пропонують поділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють організації створити продукцію, яка по ціновим та неціновим характеристиках більш приваблива.

Внутрішні чинники – це об'єктивні критерії, що визначають можливості суб'єкту щодо забезпечення власної конкурентоспроможності [6].

Фактори конкурентоспроможності підприємств викликають зміни абсолютної і відносної величини витрат на створення і реалізацію певних напрямків стратегії, а в результаті – зміна рівня конкурентоспроможності самої організації. Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності суб'єкту, так і у бік зменшення. Фактори – це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність.

У зв'язку з курсом, який взяла Україна на інтеграцію до ЄС, визначеного у 2014 році Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, а також розширенням співпраці України та ЄС у різних галузях постала необхідність узгодження пріоритетів розвитку як України в цілому, так і окремих її адміністративно-територіальних утворень з пріоритетами розвитку ЄС.

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегій, украй актуальні. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне

системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку організації у визначеному стратегічному періоді.

Саме тому у розглянутій нами стратегії три основних фокуси: – як буде змінюватися якість управління містом; – за рахунок чого станеться економічне зростання; – як буде змінюватися міське середовище і якість життя в місті. Вся стратегія пронизана чотирма наскрізними акцентами: рівний доступ (integrity); сучасні технології (IT); енергоефективність; безпека. Міська рада, як і більшість мешканців бачить Маріуполь як місто, у якому будуть задовільнені потреби усіх соціальних груп населення, безпечно, ефективно і націлене у майбутнє [4].

Генеральною метою стратегії є забезпечення стабільного поліпшення якості життя городян і підвищення конкурентоспроможності Маріуполя на основі реалізації національних пріоритетів розвитку, забезпечення сталого економічного зростання і використання результатів інноваційно-технологічної діяльності. Для досягнення цілей розвитку міста, визначених його баченням, важливо виділити ключові принципи, якими місто буде керуватися у своєму розвитку:

- Принцип громадського партнерства і взаємодії органів місцевого самоврядування з жителями міста, громадськими організаціями, діловими колами, наукою.
- Принцип соціальності, першорядності інтересів населення міста.
- Принцип пріоритетності, обґрунтованого вибору тих напрямків, які зачіпають істотно важливе для розвитку міста.
- Принцип забезпечення рівних можливостей для кожного громадянина (незалежно від його віку, статі, стану здоров'я і т. п.)
- Принцип трансформації стратегії в конкретні програми та поточні плани заходів (єдність між стратегією і тактикою в розвитку міста).

До 2021 року Маріуполь – місто, яке вдало конкурує з найкращими містами в Україні та Європі за наступними напрямками: високий рівень життя, розвинена інфраструктура, безпека, чесні умови ведення бізнесу, прозора робота влади, високі соціальні стандарти, ВНЗ та система освіти, якість медичних послуг. Для цього міська рада планує ефективно використовувати людський потенціал мешканців міста, індустріальний потенціал, туристичний потенціал і вихід до моря.

Серед стратегічних напрямків: – комфортність і безпека міста для його жителів; – створення умов для постійного зростання інвестицій, як основи подальшого стабільного економічного розвитку; – збалансоване і комплексне вдосконалення якості життя; – розвиток туристичного потенціалу міста; – удосконалення процесу управління життєдіяльністю міста; – створення яскравого впізнаваного образу міста, який би цінували його жителі і знали потенційні гості [1].

Стратегія може коригуватися з урахуванням результатів, що досягаються, і мінливих громадських потреб. І мешканці міста, і експерти, і представники громадських організацій можуть вносити ідеї щодо розвитку міста, брати діяльну участь в удосконаленні проекту «Маріуполь: Стратегія розвитку–2021».

Для цього Маріупольська міська рада запровадила зручний механізм участі громадян у реалізації Стратегії. Свої зауваження і пропозиції щодо шляху і способів розвитку Маріуполя можна залишати на сайті міськвиконкому.

Основні виклики, яким відповідає ця стратегія — з минулого. Ці виклики: застаріла інфраструктура; звичні, але неефективні моделі міських сервісів; відсутність рівного доступу для різних груп населення до послуг; закритість і непрозорість дій влади.

За останні півтора року в рамках Стратегії 2021 було реалізовано: відкрито сучасний Центр надання адміністративних послуг; запрацювала програма «Затишний двір»; запущена програма ОСББ; організована нова система чистоти і порядку, система поводження з ТПВ; розпочато і ведеться оновлення громадського та комунального транспорту.

Станом на сьогоднішній день, продовжується робота за наступними напрямками – якісний системний ремонт доріг у місті; програма реформування житловокомунального господарства; поліпшення логістичного сполучення з Україною, Європою і світом.

Стратегією визначено бачення міста, яке базується на трьох основних цінностях:

1. Сильне. Місто динамічно розвивається і зміцнює свої позиції лідера серед міст Сходу України. Органи місцевого самоврядування здатні розвивати й підтримувати ініціативи жителів, їх прагнення активно брати участь у мирному житті міста. Тут безпечно жити і працювати, приємно відпочивати і перспективно вести бізнес;

2. Розумне. Місцева влада працює відкрито, організовано, діючи на результат на благо громади. Інновації сприяють досягненню високих стандартів якості адміністративних, соціальних, комунальних послуг, упроваджуються передові екологічні стандарти та європейські стандарти міського дизайну;

3. Надихаюче. Місто, відоме своїми передовими рішеннями і кращими практиками у розвитку місцевого самоврядування, економіки, інфраструктури, соціального капіталу. Дружнє, багатонаціональне місто. Цінується інтелектуальний капітал. Можна реалізувати ідеї, вкладати гроші з перспективою на майбутнє і місцевим жителям, і мешканцям інших територій [4].

В Стратегію включено більше 68 проектів у рамках 14 основних напрямків. Для того, щоб здійснювати моніторинг прогресу, по кожному напрямку було визначено чіткі завдання і показники. Під всі напрямки продовжують розроблятися та втілюватися в життя цільові програми з конкретним фінансуванням.

Резюмуючи, зазначимо, що маючи чітко окремлені переваги та сьогоденні виклики міста, можна створити гнучку та ефективну систему вдосконалення Маріуполя як конкурента провідних міст України та Європи. Стратегія розвитку Маріуполя 2021 має чітко зазначену візію та місію, які за допомогою цільових програм та відповідних проектів будуть втілені у життя. Цільова структура стратегії системно направлена на вирішення усіх викликів, які сьогодні існують у місті. Створено механізм активного долучення громадян та інвесторів до планування та реалізації стратегії.

Відповідно можна зробити висновок, що Маріупольська міська рада разом із мешканцями веде активну та продуктивну роботу з втілення Стратегії міста Маріуполь 2021 у життя.

Список використаної літератури

1. PWC Україна офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> ; PWC Ukraina ofitsiyni sait [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>

2. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие //Экономические науки, 2010, 12(73) ; Sysoeva Ye.A. Faktory konkurentosposobnosti predpriyatiya: podkhody i sostavlyayushchie //Ekonomicheskie nauki, 2010, 12(73)

3. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. сангл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. ; Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov / Maykl Ye. Porter; Per. sangl. – М.: Alpina Biznes Buks, 2005. – 454 s.

4. Маріуполь: Стратегія 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mariupolrada.gov.ua/ru/page/strategija-rozvitku-2021> ; Mariupol: Stratehiia 2021

[Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mariupolrada.gov.ua/ru/page/strategija-rozvitku-2021>

5. Офіційна сторінка Маріупольської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mariupolrada.gov.ua/ru> ; Ofitsiina storinka Mariupolskoi miskoi rady [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://mariupolrada.gov.ua/ru>

6. Соціально-економічний розвиток України на початку XXI ст.: Зб. доп. 76-ї наук. конф. студ. КНЕУ. 22-23 квіт. 2007 р. / Відп. за вип.: М. І. Мирун, О. А. Петухова. – К.: КНЕУ, 2009. – 390 с. ; Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok Ukrainy na pochatku XXI st.: Zb. dop. 76-yi nauk. konf. stud. KNEU. 22-23 kvit. 2007 r. / Vidp. za vyp.: М. І. Myrun, О. А. Petukhova. – К.: KNEU, 2009. – 390 s.

7. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Изд-во Эскмо, 2005. – 544 с. ; Upravlenye konkurentosposobnostiu orhanyzatsyy. Uchebnyk. – 2-e yzdanye, uspr. y dop. – М.: Yzd-vo Эskmo, 2005. – 544 s.

8. Фонд розвитку Маріуполя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://frm.com.ua/> ; Fond rozvytku Mariupolia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://frm.com.ua/>

Стаття надійшла до редакції 10.05.2018 р.

S. Makhsma

MARIUPOL: STRATEGY 2021 AS WAYS TO IMPROVE THE CITY AND THE COMMUNITY

The article analyzes the existing concepts of the organization development strategy and the existing development strategy of Mariupol city up to 2021. Taking into account the above-mentioned concepts there were determined certain advantages and disadvantages. The author develops approaches to the implementation of the strategy, its mission and vision, the principles of the strategy, and the ways of improvement. The article describes elements of this goal and objectives of the project developed with the help of local authorities, foundations and public organizations. The evaluation of intermediate project summary as of September 2018 was also provided.

Keywords: *Mariupol, city council, development strategy, community.*