



ІНСТИТУТ СХІД-ЗАХІД

НЬЮ-ЙОРК ♦ ПРАГА ♦ КИЇВ ♦ МОСКВА ♦ БЕЛГРАД ♦ БРЮССЕЛЬ

Київський центр Інституту Схід-Захід

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: *ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД*

*За редакцією:
Сергія Максименка,
Володимира Нудельмана,
Ігоря Санжаровського*

Київ
“Дата Банк Україна”
2003

**Проект “Розвиток громад і регіонів України”
фінансується Фондом Чарльза Стюарта Мотта**

Керівник проекту – *Сергій Максименко*
Експерт проекту – *Ігор Санжаровський*

За додатковою інформацією просимо звертатися:
Київський центр Інституту Схід-Захід
01001 м.Київ, вул.Хрещатик, 10 Б, 4-й та 6-й поверхи
Тел.: +(380.44) 462.00.53, 462.00.54, 462.00.55
Факс +(380.44) 462.00.52
E-mail: kyivcentre@iews.kiev.ua
Інтернет сторінки: www.iews.org, www.ewi.org.ua,
www.urr.org.ua, www.eastwestinstitute.info

**Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад:
Р65 вітчизняний досвід / Київ. Центр Інституту Схід-Захід; За ред.
С.Максименка та ін. – К.: “Дата Банк Україна”, 2003. – 272 с.**

ISBN

Публікація акумулює та узагальнює результати досліджень та напрацювання експертів Інституту Схід-Захід в рамках реалізації проекту “Розвиток громад та регіонів України”.

У виданні відображено досвід територіальних громад України щодо розробки та реалізації Стратегій їх розвитку, які останніми роками набувають все більшого поширення як ефективний інструмент планування соціально-економічного та культурного розвитку міст та регіонів. Поряд із статтями, в яких автори розробки Стратегій представляють своєрідні “case-studies” досвіду міст (Краматорськ, Єнакієве, Маріуполь, Бердянськ, Куп’янськ, Чугуїв, Івано-Франківськ, Кам’янець-Подільський, Світловодськ та Комсомольськ), книжка містить результати опитування, проведеного експертами Інституту Схід-Захід. Ряд статей доповнені копіями документів (рішення міських рад і т.д.), які ілюструють процес стратегічного планування.

Видання розраховане на депутатів усіх рівнів, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів, науковців та практиків місцевого та регіонального розвитку.

ББК 66.3(4УКР)12

З М І С Т

ВІД РЕДАКТОРІВ

РОЗДІЛ I. Досвід запровадження Стратегій розвитку міст

Особливості розробки Стратегій місцевого розвитку в старопромислових містах Донбасу	17
Місто Краматорськ – лідер європейських муніципальних перетворень на Донеччині	29
Створення Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська	51
Стратегічне планування економічного розвитку громад в Україні на прикладі міста Кам'янця-Подільського	65
Досвід стратегічного планування міста Комсомольська Полтавської області	87
“Великі справи здійснюються зацікавленими людьми”. Досвід стратегічного планування міста Світловодська	111
Розробка Стратегічного плану міста Куп'янська Харківської області	142
Розробка Стратегічного плану розвитку міста Чугуєва	157
Розробка плану стратегічного розвитку міста Бердянська на період до 2010 року	173

РОЗДІЛ II. Результати опитування авторів Стратегій

Опитувальник	185
Результати опитування	190
Зведена таблиця відповідей респондентів	191
Відповіді респондентів на запитання опитувальника	197

АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ

<i>Додаток I.</i> Програма круглого столу “Розробка та реалізація Стратегій розвитку міст: вітчизняний досвід”	257
<i>Додаток II.</i> Перелік нормативних актів, які пов'язані з розробкою Стратегій	259
<i>Додаток III.</i> Основні поняття	262



ІНСТИТУТ СХІД-ЗАХІД

Інститут Схід-Захід (у минулому Інститут досліджень Схід-Захід) – це міжнародна неурядова науково-дослідницька інституція із штаб-квартирою в Нью-Йорку і європейськими центрами в Празі, Києві, Москві, Брюсселі та Белграді. Інститут засновано восени 1981 року з метою послаблення напруги та запобігання конфліктам, які загрожують геополітичній стабільності, а також сприяння розвитку демократії, вільного підприємництва, економічних і соціальних реформ з використанням кращих зразків світового досвіду. Засновником і президентом Інституту є п. Джон Едвін Мроз.

Внаслідок політичних змін, що відбулися в Європі наприкінці 1980-х р., Інститут зосередився в своїй діяльності на проблемах посткомуністичної трансформації в країнах Центрально-Східної Європи та Євразії. Крім традиційної науково-дослідницької роботи, Інститут проводить різноманітні конференції та зустрічі, сприяє налагодженню і підтримці контактів між урядами, політиками, бізнесменами, неурядовими організаціями і вченими різних країн, обміну досвідом у здійсненні ринкових демократичних перетворень, розробляє рекомендації щодо практичного розв'язання проблем європейської безпеки та європейської інтеграції, економічних реформ у посткомуністичних країнах, місцевого та регіонального розвитку, регіональної і прикордонної співпраці тощо.

ПРО АВТОРІВ ТА РЕДАКТОРІВ

Горчарук Петро

Начальник міського управління економіки (м.Бердянськ)

Григоров Андрій

Консультант Куп'янського міського голови (м.Куп'янськ)

Івлєва Ольга

Координатор Куп'янського регіонального Центру громадських організацій, проект “Голос громадськості” (м.Куп'янськ)

Коваль В'ячеслав

Голова правління Агентства регіонального розвитку “Донбас”, член правління Асоціації агентств регіонального розвитку (м.Донецьк)

Ковра Ірина

Заступник начальника управління економічного розвитку міськвиконкому, координатор робіт з розробки Стратегічного плану розвитку міста (м.Комсомольськ)

Лельошкін Ігор

Керівник робочої групи по розробці Стратегічного плану, керівник Агенції економічного розвитку ГО “Партія відродження Кам'янець-Подільського” (м.Кам'янець-Подільський)

Макковій Олена

Керівник підгрупи по розробці Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ-2010” (м.Світловодськ)

Максименко Сергій

Директор Київського центру Інституту Схід-Захід, керівник проекту “Розвиток громад та регіонів України”, член Асоціації наукових установ державного управління країн Центральної та Східної Європи, експерт з питань регіонального розвитку, магістр права (м.Київ)

Новосолов Сергій

Завідуючий відділом управління комунальної власності міськвиконкому (м.Краматорськ)

Нудельман Володимир

Експерт Київського центру Інституту Схід-Захід, професор Київського Національного університету будівництва і архітектури, дійсний член Української академії архітектури, доктор географічних наук (м.Київ)

Русанов Геннадій

Виконавчий директор Асоціації економічного розвитку Івано-Франківська (м.Івано-Франківськ)

Санжаровський Ігор

*Експерт Київського центру Інституту Схід-Захід,
магістр державного управління (м.Київ)*

Трящина Олена

*Завідуюча відділу економічного розвитку міськвиконкому
(м. Чугуїв)*

ВІД РЕДАКТОРІВ

“Сприяння місцевому та регіональному розвитку має стати пріоритетом національної політики”

Л.Кучма, з виступу на святковому зібранні
з нагоди Дня місцевого самоврядування,
Київ, 7 грудня 2002 р.

“Жоден окремо взятий орган не може вирішити проблем громади. Активно діючий орган може лише надати підтримку. Вирішення ж проблем має стати результатом співпраці представників самої громади, зміни їх ставлення до справ, генерації ними нових ідей і ініціатив”

Alan McGarvey “Regional Policy Goes East”, EastWest Institute, 1999

Ця публікація стала можливою завдяки реалізації проекту “Розвиток громад і регіонів України”, започаткованого 1998 року, і є продовженням серії видань Інституту Схід-Захід із проблематики місцевого та регіонального розвитку.

Реалізація проекту здійснюється в декілька етапів. Упродовж першого року його реалізації (1998-1999 рр.) на основі матеріалу чотирьох фокусних територій дослідники, залучені до проекту, визначали основні проблеми місцевого та регіонального розвитку в Україні та порівнювали їх із подібними тенденціями у сусідніх державах Центральної Європи. Один із висновків полягав у тому, що серед найбільш актуальних і гострих проблем державного будівництва в Україні виявилася відсутність сучасної державної регіональної політики, яку слід розуміти як пріоритет цілісно-територіальних підходів над відомчо-галузевими, оптимізацію відносин між центром та регіонами, врахування євро регіональних тенденцій розвитку держави.

Характерною рисою наступного року проекту (1999-2000 рр.) була концентрація зусиль експертів на виробленні рекомендацій щодо змісту концепції державної регіональної політики в Україні. З цією метою було здійснено дослідження основних принципів регіональної політики у країнах Європи, засад регіонального розвитку Європейського Союзу, зокрема, інституційного підґрунтя впровадження цих принципів в управлінське поле різних держав, а також значення між-регіонального та транскордонного співробітництва між територіями Європи в контексті регіонального розвитку в цілому. Матеріали експертних досліджень склали основу при опрацюванні та аналізі існуючих варіантів концепції державної регіональної політики в Україні, що існували станом на 2000 р., а отже, опосередковано сприяли схваленню у травні 2001 р. чинного варіанту Концепції. Варто

додати, що положення Концепції відповідають принципам та підходам регіональної політики, прийнятої у країнах Європейського Союзу.

Результати експертного дослідження також висвітлили проблему, яка потребувала нагального аналізу в Україні. Мова йде про діяльність спеціальних інститутів розвитку територій, які прийнято об'єднувати під назвою “агентства регіонального розвитку”, а також про модерні інструменти, які можуть бути застосовані національними, регіональними та місцевими органами влади для стимулювання територіального розвитку.

Проблематика інституційного забезпечення розвитку територій стала об'єктом обговорення та дослідження у середовищі фахівців, що співпрацювали з Інститутом Схід-Захід, упродовж 2000 – першої половини 2001 рр. (третій рік реалізації проекту). Учасникам процесу стало зрозуміло, що для виявлення перспектив розвитку громад та регіонів України, слід знайти відповідь на питання: “чому одні громади та регіони є успішними, а інші – ні?”. Безперечно, можна запропонувати багато варіантів відповідей. Однак, співробітники та експерти Київського центру вирішили на “українському матеріалі” випробувати популярну упродовж 90-х рр. XX століття гіпотезу, що результати економічного розвитку територій залежать від характеру та ефективності діяльності інститутів, представлених на цій території. Водночас, одним із модерних інститутів, який виник в Україні як результат демократизації суспільного життя та формування нової соціальної структури, а також шляхом запозичення західного досвіду, є міжсекторне співробітництво. Саме ця форма об'єднання зусиль місцевих лідерів, які представляють владу, бізнес та НДО, сприятиме виробленню цілісного програмованого підходу до ефективного використання людських, природних, матеріальних та фінансових ресурсів певної території.

Дослідження досвіду застосування моделей міжсекторного співробітництва у процесах місцевого розвитку в Україні стало основною темою двох міні-проектів, здійснених Київським центром Інституту Схід-Захід влітку та восени 2001 р. Фокусними регіонами для дослідження було обрано Закарпатську та Полтавську області.

Саме в Закарпатті, поряд із трьома іншими регіонами, проект “Розвиток громад та регіонів України” розпочинав свою діяльність у 1998 р. Тож з фахової точки зору корисно було порівняти зміни, які відбулися у підходах до місцевого розвитку за три роки, а також слід було взяти до уваги, що Закарпатська область, через своє географічне розташування на кордонах чотирьох держав, поряд з іншими західними областями України, є своєрідним “полігоном” для впровадження

нових для нашої країни управлінських практик. Ужгородські фахівці для аналізу практики місцевого розвитку в Закарпатській області обрали м.Ужгород як місто обласного значення, а також два адміністративні райони – Перечинський та Рахівський, – які за характером розселення жителів та структурою економіки можна визначити як “сільські”.

Логічними складовими питання міжсекторного співробітництва у місцевому розвитку стали такі аспекти: аналіз діяльності щодо економічного розвитку, що здійснюється місцевими органами влади; методи формування бюджетів та можливість оптимізації міжбюджетних відносин; роль спеціальної економічної зони “Закарпаття” і Міжрегіональної асоціації “Карпатський Єврорегіон” як механізмів місцевого економічного та регіонального розвитку; місце неурядового сектору у процесах місцевого розвитку та існуючі механізми залучення громадян до управління; досвід використання ресурсів міжнародних програм та міжнародного співробітництва у процесах місцевого розвитку. Дослідження побудоване на основі багатого емпіричного матеріалу, а саме, даних соціологічного опитування, здійсненого у середовищі державних службовців, бізнесменів і громадських лідерів згаданих територій та останніх даних статистики.

Метою дослідження, проведеного у Полтавській області, було визначення шляхів зміцнення інституційної спроможності та міжсекторної співпраці у процесі регіонального розвитку області, а також комплексу ресурсів, інструментів та механізмів регіонального розвитку області, які є базою для розробки інтегрованої Стратегії розвитку Полтавщини. Об’єктом аналізу були обрані як регіон у цілому, так і окремі територіальні громади (міст Полтава, Кременчук, Комсомольськ, а також села і селища Полтавської області), які визначають обличчя регіону і, водночас, є достатньо різними та самобутніми. Дослідження детально розкриває особливості інститутів та механізмів регіонального розвитку на Полтавщині. В ході виконання дослідження було вперше зроблено спробу, на прикладі Полтавщини, застосувати просторовий підхід до аналізу розвитку сільських територій.

Зусилля експертів Київського центру Інституту, впродовж четвертого та п’ятого років (2002-2003 рр.) реалізації проекту “Розвиток громад та регіонів України”, зосереджені на розробці конкретних інструментів планування розвитку територій. Для цього експерти Інституту вивчають досвід окремих громад по розробці та реалізації стратегій економічного і соціального розвитку.

За останнє десятиріччя Україна зіткнулася з проблемою гострої кризи міст – основних фокусів її інтелектуальної та господарської

діяльності. Це загрожує соціально-економічній стабільності та національній безпеці держави. Вихід із цієї кризи ускладнюється необхідністю адаптації країни та її міст до сучасних загальносвітових тенденцій глобалізації економіки, нарощування конкуренції, переходу до інноваційної моделі розвитку.

Все це, а також становлення інформаційного суспільства, завдання поглиблення демократичних засад розвитку держави, децентралізації влади та деконцентрації матеріально-фінансових ресурсів потребує нових форм і методів управління міським розвитком. Вони мають спиратись на стратегічне планування цього розвитку, враховувати необхідність залучення до цього процесу зростаючого приватного сектору, громадських організацій, всієї міської громади. Таким чином, складання Стратегій розвитку міст та визначення механізмів їх реалізації є дієвим засобом не тільки підвищення ефективності використання їх внутрішнього потенціалу та вирішення найбільш гострих проблем функціонування, але й координації (на основі злагоди) зусиль всіх суб'єктів міського розвитку, налагодження міжсекторного співробітництва (в т.ч. у напрямку залучення приватних інвестицій), підвищення конкурентоздатності міст, активізації суспільного життя.

Очевидно, саме тому в містах розвинутих Європейських країн з кінця 80-х років XX століття під впливом, зокрема, ідеї міського маркетингу, що виникла в США, набула популярності розробка Стратегій їх розвитку. Вони розглядаються як інструмент планування майбутнього та розробки упорядкованої послідовності дій щодо його досягнення. Такий документ, зокрема, визначає зміст як стратегічної, так і оперативної діяльності органу міського самоврядування, дозволяє забезпечити, щоб кожна оперативна дія витікала із стратегічних завдань, була логічним і послідовним кроком у напрямку їх вирішення. Актуальність запровадження стратегічного планування розвитку міст обґрунтовується й неадекватністю традиційних підходів до управління їх розвитком.

Дієвість цього інструменту доведена кількома десятиліттями його застосування на практиці планування розвитку територіальних громад багатьох країн світу. При цьому, однією з основних складових процесу складання стратегій розвитку є обов'язкова участь у ньому усіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином, Стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як "своя". Застосування цього визнаного механізму "патисипативної демократії"* при розробці стратегій роз-

*Під терміном "патисипативна демократія" тут розуміємо участь громадськості у процесах вироблення та прийняття рішень щодо розвитку території, громади, інших питань місцевого суспільного життя.

витку територій дозволяє забезпечити ефективність їх реалізації.

Для окреслення відмінностей у підходах щодо місцевого розвитку, що традиційно склалися і застосовуються в багатьох містах України (традиційний підхід) та тими, які можуть бути реалізовані із застосуванням стратегічного планування (стратегічний підхід) нижче наводимо таблицю* порівняння підходів до управління розвитком у містах за рядом параметрів.

Таблиця 1

Порівняння стратегічного та традиційного підходів до управління розвитком у містах

Параметри порівняння	Стратегічний підхід	Традиційний підхід
Пріоритети цілей органів місцевого самоврядування	Довгострокові, стратегічні цілі, реалізація яких сприятиме сталому місцевому розвитку, ефективному використанню ресурсів, вирішенню проблем та підвищенню рівня життя громадян	Короткострокові цілі, орієнтовані на “латання дірок” у економічній та соціальній сферах міста
Орієнтація щодо використання ресурсної бази	Орієнтація на приріст. Використання місцевих та зовнішніх ресурсів таким чином, щоб це не зашкодило реалізації довгострокових цілей розвитку міста	Орієнтація на розподіл. Використання наявних ресурсів з метою залагодження назрілих проблем
Використання ресурсів	Планове. Ресурси для реалізації стратегічних завдань залучаються з джерел та використовуються у порядку визначеному у Стратегії розвитку міста	Мобілізаційне. Використовуються ресурси, які є вільними на момент виникнення необхідності в них або ті, які можуть бути терміново переорієнтовані з інших напрямків
Стиль прийняття рішень	Узгоджене між усіма зацікавленими сторонами планування рішень	Роздільне прийняття відповідальними особами ситуативних рішень
Структура органів місцевого самоврядування	Програмно-функціональна, орієнтована на реалізацію конкретних соціально-економічних, культурницьких, екологічних та інших програм	Відомчо-функціональна, орієнтована на обслуговування пріоритетних галузей економіки та соціальної сфери міста

*При складанні таблиці використано ідею викладену у виданні Київського інституту РПІ “Стратегічне планування розвитку територіальних громад”.

Параметри порівняння	Стратегічний підхід	Традиційний підхід
Орієнтування міської влади щодо спрямування своїх зусиль	Проблемне. Орієнтація на вирішення проблем громади шляхом реалізації загальноміських міжгалузевих програм	Галузеве. Орієнтація на вирішення проблем громади шляхом зосередження зусиль на розвиток окремих галузей
Відносини між підрозділами органів місцевого самоврядування та між ними і комунальними підприємствами, іншими структурами місцевого самоврядування	Субсидіарність, співпраця, розуміння	Жорстка адміністративна ієрархія, підлеглисть
Опора для органів місцевого самоврядування при здійсненні ними владних повноважень	Авторитет і вплив влади	Адміністративні важелі
Участь громадян у виробленні та реалізації рішень	Активна	Пасивна або взагалі відсутня
Характер діяльності органів місцевого самоврядування	Відкритий, публічний із залученням міркувань та побажань представників територіальної громади	Закритий, кулуарний, оснований на домовленостях представників груп тиску
Легітимізація прийняття рішень	Нормативно-правова. Рішення приймаються міською радою після широкого, публічного їх обговорення та врахування зауважень і пропозицій громади	Корпоративна. Рішення приймаються міською радою як результат голосування ситуативно сформованої більшості

В останні роки і в Україні набула поширення практика розроблення Стратегій розвитку міст. Такі роботи були виконані для різних за величиною, профілем господарської діяльності, адміністративним статусом, географічним розташуванням та проблемами розвитку міст: Івано-Франківська, Тернополя, Краматорська, Маріуполя, Єнакієве, Кам'янець-Подільського, Світловодська, Славутича, Куп'янська, Мукачеве, Комсомольська тощо.

Корисність таких робіт підкреслив Президент України у своїй доповіді на Всеукраїнських зборах представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості, які відбулися у м.Києві 10 вересня 2002 року. Але він відмітив й те, “що на жаль, всі ці роботи не узгоджені між собою ні за змістом, ні за термінами виконання. Це призводить до нераціонального використання інтелек-

туальних і фінансових ресурсів. Крім того, території фактично не отримують всебічно обґрунтованих прогнозів свого розвитку”.

Дійсно, Стратегії розвитку міст розробляються різними авторськими колективами з не завжди співпадаючими поглядами на завдання, спрямованість та зміст таких робіт. Така різноманітність має позитивні риси, бо дозволяє, активізувавши інтелектуальний потенціал різних міст і творчих колективів країни, продемонструвати альтернативні шляхи досягнення мети, відібрати з них найбільш раціональні ідеї. Але, не виключаючи прийнятності використання ширшого підходу до застосування методів складання таких документів, доцільним видається опрацювати загальні підходи до складання стратегій розвитку міст в їх взаємозв'язку з системою інших конструктивних прогнозів територіального розвитку на основі аналізу набутого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Виходячи з цього, Київський центр Інституту Схід–Захід ініціював проведення в липні 2002 року круглого столу на тему “Розробка та реалізація стратегій розвитку міст: вітчизняний досвід”. Для учасників круглого столу, перелік яких наведено у додатку, було розроблено опитувальник, який нараховував 22 запитання, представлених у двох варіантах, а саме:

1. Для тих, хто вже розробив та бере участь у реалізації Стратегії.
2. Для тих, хто ще працює або збирається опрацювати Стратегію.

Відповіді на ці запитання учасників круглого столу, їх статті з викладенням досвіду та бачення ефективності цих робіт, а також аналіз вказаних матеріалів, проведений експертами Інституту, склали зміст цього видання.

Сподіваємося, що підготовлений експертами Інституту Схід–Захід та представлений у цьому виданні вітчизняний досвід складання стратегій розвитку територіальних громад стане у нагоді всім тим, хто в практичному чи науковому плані займається питаннями стратегічного планування місцевого розвитку, насамперед, представникам органів місцевого самоврядування та місцевої влади, сектору громадських організацій та бізнесу, інших українських інституцій, що опікуються проблемами місцевого та регіонального розвитку. Отримані в ході перегляду матеріалів книги знання дадуть можливість врахувати позитивні напрацювання та уникнути проблем, з яким зіткнулися члени робочих груп, місцева влада, представники бізнесу та громадськості під час розробки і реалізації стратегій розвитку.

Таким чином буде досягнуто мети, яку ставили перед собою автори ідеї створення цієї книги, і яка полягає у необхідності обміну досвідом

щодо стратегічного планування розвитку, накопиченого у територіальних громадах окремих міст України; опрацювати спільні підходи методики складання Стратегій розвитку міст та поділитися цими знаннями з іншими територіальними громадами в Україні.

То ж, шановні читачі, будемо вдячні Вам за відгуки щодо цієї книжки.

*Сергія Максименка,
Володимира Нудельмана,
Ігоря Санжаровського*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В СТАРОПРОМИСЛОВИХ МІСТАХ ДОНБАСУ

В'ячеслав Коваль

З переходом України до засад ринкової економіки, а це означає до конкурентоспроможного і рентабельного виробництва, велика кількість колишніх “гігантів індустрії” зазнали безповоротного краху. Оскільки наші міста розвивалися в привязці до виробництв домінуючих на конкретній території (були міста хіміків, енергетиків, металургів, шахтарів) це без сумніву відобразилося і на містах. Особливо на містах, з виробничої точки зору, моно-індустріальних. Змінити профіль таких міст на інший стає значно складніше та дорожче, ніж уявлялося спочатку. І приклад міста Пітсбурга в Сполучених Штатах Америки є тому підтвердженням.

Промислова реструктуризація міста Пітсбурга, яка проходила наприкінці 70-х початку 80-х років, повинна була ліквідувати важку промисловість цього міста (головним чином металургію) і створити інші галузі нової економіки з новими робочими місцями для мешканців цього міста. Експерти вважали, що наявність у місті висококваліфікованої робочої сили, управлінських кадрів, промислових зв'язків надасть поштовх розвитку електронної галузі в місті. І це були задумки влади міста та розрахунки консультантів відомих компаній. Високотехнологічні підприємства були створені. Але це не стало тенденцією. Дійсного буму у розвитку зазнала в місті медицина. За короткий термін у місті була створена велика кількість медичних центрів, дослідницьких, фармакологічних інституцій, реабілітаційно-консультаційних центрів та ін. Справа в тому, що тривале існування на одній території такої екологічно небезпечної галузі, як металургія (а ще додати до цього декілька підприємств хімічного профілю), значно погіршило стан здоров'я мешканців Пітсбурга. Значні кошти, які йшли на реструктуризацію промисловості, мали в собі частку, призначену для реабілітації та оздоровлення працівників цих галузей. То були чималі кошти. Як наслідок – ці гроші знайшли своє втілення в медичному секторі міста.

Вивчаючи досвід інших країн по виходу із кризи, ми звернули увагу на те, що всюди мало місце розроблення Стратегій місцевого розвитку, які були створені виключно за ініціативи мешканців, які прагнули відродити, відновити місто. Вони виборювали кошти на роз-

виток власного міста в конкуренції з іншими оточуючими містами.

Агентство регіонального розвитку “Донбас” виступило з ініціативою перед владою трьох міст регіону: Єнакієве, Краматорськом та Маріуполем започаткувати проєкт створення Стратегій місцевого розвитку. Ці міста є різними за своїми “технічними монокультурами”: Краматорськ – це важке машинобудування, Маріуполь – металургія і морський порт, Єнакієве – металургія і вугільна галузь. За виключенням Єнакієве, ці міста не зазнали соціальних наслідків закриття шахт.

Цікаво, що всі вони мають у своєму оточенні певні оздоровчо-рекреаційні ресурси:

- ♦ біля міста Краматорська є чудовий Слав'яногірський лісовий комплекс, крейдові гори, давній історичний монастир, водний ресурс;
- ♦ місто Маріуполь знаходиться на березі Азовського моря – найбільш теплою та м'якою, в якому вода може прогріватися до +27°C, що є дуже сприятливим для розвитку дитячого відпочинку;
- ♦ недалеко від міста Єнакієво існують джерела мінеральної води, які до цього часу не були ретельно розроблені.

Всі ці фактори вказують на те, що у цих міст є альтернативний шлях розвитку, або іншими словами, такі сфери, які в майбутньому можуть принести містам кошти. Але для цього потрібен час, ініціатива та інвестиції. Треба також, щоб діяв й своєрідний “прискорювач” змін. І таким прискорювачем повинна стати нова генерація мешканців та керівників міста, які б усвідомили неспроможність технократичного, “старопромислового” суспільства проводити нові соціальні зміни, впроваджувати нові соціальні технології. Технократичне суспільство завжди мало один великий недолік – воно завжди створювало навколо себе жорстку структуру промислових закладів та закладів-сателітів, які її обслуговували, зі спрямуванням всіх коштів на розвиток цієї ж промислової бази, підготовку кадрів для промисловості, нових технологій для цих закладів. Управлінські еліти міст та держави повинні були приходити на керівні посади з цього технократичного середовища, і вони, в свою чергу, діяли і робили все для підтримки того середовища, звідки вони вийшли. Справжні високі технології не могли розвиватися у такому суспільстві тому, що вони заперечували існування старих технологій, а тим самим, старих інструментів управління, і в свою чергу влади, яка підтримувала технологічно-старі постулати діяльності технократичного суспільства. Якщо провести аналіз існуючого стану промислових міст у розрізі їх підприємств, то отримані результати будуть нагадувати своєрідний “некролог” регіонального господарства.

Щоб якимсь чином покращити ситуацію, Агентство вирішило ініціювати проект “Основи розробки стратегій місцевого розвитку”. Діставши згоду на таку роботу, Агентство звернулось за підтримкою і можливістю поділитися досвідом до свого давнього польського партнера – Агентства Регіонального Розвитку Верхньої Сілезії в місті Катовіце. Тим більше, що регіони Сілезія і Донбас схожі як дві краплі води. Агентство Регіонального Розвитку Верхньої Сілезії неодноразово брало участь у створенні Стратегій регіонального розвитку на замову адміністрації воєводства, виступало адміністратором програм Європейського Союзу з розвитку промислових територій у Сілезії, на яких закривалися виробництва вугільної та металургійної галузі.

Фінансову підтримку даному проекту надала програма Польсько-Американсько-Української Ініціативи по Співпраці (ПАУІС, в англійській аббревіатурі PAUCI). Під час реалізації проекту до роботи були запрошені експерти ще однієї польської організації – Агентства Комунального розвитку м. Варшави, які взяли на себе всю підготовчо-теоритичну частину з розробки стратегій місцевого розвитку.

Хочеться трохи сказати про філософію Агентства щодо побудови Стратегій розвитку міст. У цій філософії значну роль відіграє Громадянське суспільство. Громадянське суспільство та його інструменти (відкритість влади, демократія, спільне прийняття рішень, громадський консенсус та згода) мусять стати тим локомотивом, який повинен виконати “чорну” роботу у впровадженні економічних реформ і відродженні міст і колишніх виробничих селищ (шахтарських, металургійних і так далі). Побудова Стратегії розвитку міст і регіонів – це перший крок у реалізації бажань суспільства спочатку позбавитись тих негараздів, що їх оточують, а потім рухатись до пристойного життя. І дуже важливо, щоб була ініціативною не стільки влада, скільки населення. Ми повинні позбавитись синдрому очікування.

Як іноземні, так і українські аналітики одноставно стверджують, що найбільшими загрозами національній безпеці України є загрози внутрішні. Найбільша небезпека криється в надзвичайно несприятливій динаміці структурних змін в економіці України, постійному зменшенні частки високотехнологічної продукції в структурі ВВП, катастрофічному старінні основних фондів у зв'язку з їх фактичним “проїданням”, значному зовнішньому боргу, а також величезному, багатогранному і постійно зростаючому внутрішньому.

У той же час ми стаємо свідками світової інтелектуальної технологічної революції, яка потребує величезного інвестиційного ресурсу. Одночасно йде процес злиття великих компаній у галузі автомобілебудування, фармакології, Інтернет-технологій, мас-медіа. І спонукає до

цього – необхідність концентрації капіталу на найбільш перспективних напрямках науково-технічного прогресу.

Якщо не втрачати оптимізму, то необхідно досить чітко і, головне, реалістично уявляти: як саме повинна розвиватися Україна, яка Стратегія розвитку обрана країною, які сектори, галузі, регіони і міста повинні стати “локомотивами розвитку” і в який спосіб. Що є сильною стороною економіки нашої країни, а що стримує розвиток та зростання добробуту мешканців найбільшої європейської країни.

Довгий час Стратегії розвитку застосовувалися тільки компаніями та фірмами для визначення майбутніх темпів розвитку, фінансових надходжень, конкурентних переваг, застосування можливих нових організаційних форм (або введення нових продуктів чи послуг) відштовхуючись від існуючого потенціалу організації та можливостей такого ресурсу, як персонал компанії.

Міста, на відміну від компаній, користувалися “Планами перспективного розвитку”, – які містять порівняльний аналіз головних економічних показників розвитку міста, його основних підприємств, а також стану інфраструктури міста та зовнішніх зв'язків (якщо вони були). Розвиток (якщо його можливо було так назвати) міста замінювався статистичними показниками та обіцянками зробити існуючий стан ще кращим, ще “розвинутішим”. Але для кого... для підприємств і організацій, які платили податки в бюджет міста. Чим більше податків – тим краще житиме місто, а з ним і всі мешканці. Тільки коли треба було витратити гроші з бюджету, то такий елемент як мешканець конкретного району, конкретної вулиці, конкретного дому відходили на задній план.

За історію діяльності Агентства регіонального розвитку “Донбас” були приклади, коли під час проведення досліджень знаходили вулиці з мешканцями, яких на карті міста зовсім не було, тому що в документах вони значилися як зруйновані... На відміну від Стратегій розвитку, плани перспективного розвитку не брали до уваги співпрацю з громадським сектором, з громадськими організаціями та недержавними інституціями. В них не було місця проектам, за якими до міста повинні прийти гроші або нові технології. Тому що старе промислове місто не ідентифікувало себе як своєрідний “соціополіс” – територію або організаційну структуру зі Стратегією випереджаючого гуманітарного і соціального розвитку. Загально визнано, що майбутня успішна економіка буде економікою домінування якісно нового капіталу, безпосередньо пов'язаного з якістю людської особистості та ефективністю соціальної організації. Гуманітарний потенціал нації є якісно відмінним явищем від простої суми людського потенціалу кожної людини-громадянина і визначається рівнем фізичного і

психічного здоров'я нації, її соціального добробуту, моральності, духовності, інтелектуального розвитку (інтелектуального потенціалу), гуманітарної активності, психологічної єдності.

Останніми роками в Україні прийнято (принаймні, запропоновано) чимало концепцій і доктрин, – але, на жаль, здебільшого на декларативному рівні – для демонстрації того, що “ситуація не стоїть на місці” і навіть “змінюється на краще”. Жодна з цих концепцій-декларацій так і не стала дотепер основою якихось серйозних трансформацій у якійсь значущій сфері – чи то в галузі освіти, чи у зовнішній політиці, чи у військовому будівництві тощо. Я далекий від думки, що суспільне життя взагалі може бути кероване концепціями чи доктринами – але у процесах складної і багатоповерхової трансформації (як кажуть науковці – на історичному роздоріжжі), яке переживає наше суспільство, не обійтися без чіткого визначення базових орієнтирів, дороговказів, якими були б позначені напрямки суспільного руху.

Є підстави вважати, що коріння проблеми полягає зовсім не у якості соціального планування чи, скажімо, у низькому рівні стратегічного мислення тих, хто розробляв проекти (з цієї точки зору більшість запропонованих концепцій і доктрин відповідають досить високому рівню вимог), а перш за все в тому, що за всі роки “пострадянської трансформації” на різних рівнях соціального організму не було вироблено самої потреби в стратегічних орієнтирах розвитку (до речі, те ж стосується правового нігілізму на різних щаблях адміністративної ієрархії і серед пересічних громадян). Так звана “еліта” у переважній більшості не усвідомлює значущості і корисності вироблення узгоджених соціальних стратегій розвитку (від місцевої територіальної спільноти і до перспектив розвитку держави в цілому).

Зараз, зокрема, реалізуються плани соціально-економічного розвитку Донецької області на період до 2010 року, а також із перспективою до 2020 року. Зрозуміло, за своєю методологією і філософією ці плани не є взірцевими і бездоганними – дається взнаки колишня методологія галузевого планування (зрозуміло, за винятком забезпечення бюджетними коштами, що складало основу радянського методу планування). Але навіть із урахуванням цієї обставини перехід до усталеного розвитку шляхом регіонального стратегічного планування – це суттєвий і знаменний крок уперед, спрямований на досягнення стабільного становища регіону, закріплення його лідируючих позицій в економіці і політиці країни.

Отже, Стратегія розвитку промислових міст Донбасу повинна ґрунтуватися на певній ідеології, в межах якої може відбуватися:

- 1) усвідомлення становища, у якому регіон опинився (оцінка статус-кво, початкового стану);
- 2) формування суспільного регіонального ідеалу (своєрідної Стратегії розвитку промислових міст Донбасу) з конкретним визначенням ролі кожного чинника, який залучено до регіонального розвитку або формування регіональної політики.
- 3) пошук шляхів досягнення основних параметрів цього ідеалу з урахуванням всіх факторів, які можливо використати на свою користь та які будуть впливати на розробку та впровадження стратегії – людські, фінансові, оточуюче середовище, завантованість різноманітних організацій та інституцій.

Якщо узагальнити все, що зроблено Агентством і робочими групами проєктів із створення Стратегій власних міст, можна сказати, що фактично спільними зусиллями створено основні засади Стратегії розвитку кількох крупних промислових міст Донбасу. Треба підкреслити, що значення цієї роботи виходить за межі Агентства регіонального розвитку “Донбас”, власне бачення перспектив розвитку тільки згаданих міст (хоча це й було безпосередньою метою проєкту). Роль Агентства полягає у тому, щоб не нав'язувати певну ідеологію, а розробляти ефективні Стратегії та технології роботи, за допомогою яких міста зможуть успішно функціонувати та розвиватися.

І треба підкреслити особливо, що сам процес вироблення місцевих Стратегій розвитку є (принаймні, повинен бути – це підтверджує досвід виконання даного проєкту) важливим засобом консолідації громадскості, формою вироблення дійової і впливової громадської думки, об'єднанням громадян навколо найбільш актуальних і гострих проблем, пов'язаних із сьогоденням і майбутнім власної території – рідного міста, селища, села. Сподіваюсь, колись ми станемо свідками того, що на місцевих (обласних, міських, районних) виборах виборці будуть віддавати свої голоси виключно тим кандидатам і блокам, які пропонують ретельно розроблену і реалістичну Стратегію розвитку території – і навіть не звертатимуть увагу на “учорашніх” (якого б кольору вони не були) – тих, хто мислить категоріями, які вже принципово непридатні для розуміння нової реальності.

Стратегічне планування розвитку міста є тісно пов'язаним із процесами соціальних змін, які відбуваються в ході створення громадянського суспільства – утвердження серед місцевої спільноти ідей демократії та бажання включатись у процеси прийняття рішень про майбутнє своєї спільноти. Залучення громадскості та забезпечення її участі в публічному житті досягається зазвичай шляхом переконання та з'ясування користі і, відповідно, вимагає значного часу

для того, щоб суспільство було підготовлено до прийняття запропонованих змін та почало застосовувати нові методи планування та реалізації заходів, спрямованих на розвиток.

Дуже важливим і позитивним явищем є залучення до розробки планів розвитку з кожним разом все більшої кількості представників місцевої спільноти та організацій, незалежних від місцевої адміністрації. Незважаючи на те, що включення нових груп до цих процесів вимагає присвячення певного часу на ознайомлення їх з організаційними рамками процесу (в результаті чого знижується темп роботи і з'являється потреба пристосування планів), це явище в майбутньому може призвести до корисних змін щодо прийняття відповідальності за своє майбутнє широкими колами громадськості та до активної співпраці з місцевими органами влади.

Вочевидь, формат регіональних програм соціально-економічного розвитку потребує відповідної деталізації і локального поглиблення, підкріплення – насамперед через розробку місцевих Стратегій розвитку. Особливе значення для Донеччини цих робіт визначається стратегічною перспективою великих промислових міст. За активної участі Агентства регіонального розвитку “Донбас” із широким залученням як структур місцевої влади, фахівців та наукових кадрів, так і громадськості розпочато формування Стратегії розвитку міст Донеччини. І перші кроки розпочаті в таких містах, як Єнакієве, Краматорськ і Маріуполь.

Стратегія, на жаль, створювалась, головним чином, робочою групою, активним ядром якої була місцева адміністрація та її адміністративні підрозділи. Це наслідок того, що у мешканців міста ще була відсутня активна громадська позиція та реальні ініціативи по спільній роботі.

Але позитивні моменти все-таки мали місце при залученні до роботи неурядових організацій, які зробили свій внесок у прийняття врівноважених рішень. До процесу підключалися також інші суспільні групи, але їх участь у процесі залишалась недостатньою. Зростанню громадської активності щодо розробки Стратегії сприяло висвітлення ходу цього процесу в місцевих засобах масової інформації.

Проведення громадського діалогу, направленного на вироблення Стратегії розвитку міст, виявило: *по-перше* – не готовність громадськості до рівноправного діалогу; *по-друге* – відсутність механізмів забезпечення прозорості дій влади.

Розробка Стратегій міст ставила перед собою наступні завдання:

1. Розробити і надати посадовим особам, що приймають рішення на місцевому рівні, методологію стратегічного планування на місцевому рівні.

2. Підвищити рівень усвідомлення мешканцями міст ролі діяльності органів місцевого самоврядування в напрямку розвитку громад і важливість власної участі у цих процесах.

3. Спроекувати Стратегії місцевого розвитку міст Донецького регіону через активізацію громадського сектора.

4. Лобіювати процес стратегічного планування місцевого розвитку, а також ідею встановлення зв'язку між громадськістю і владою.

Процес вироблення Стратегій в містах відбувся відносно ефективно та цілеспрямовано. У розробці основних положень взяли участь представники місцевої влади, керівники організаційних підрозділів міських виконавчих комітетів. Були представлені і найбільші промислові підприємства міст. До роботи були залучені незалежні організації, які працюють у сфері охорони навколишнього середовища.

Була підготовлена інформація про стан міста, про умови розвитку в усіх проаналізованих сферах. На основі проведеної роботи були підготовлені пропозиції щодо місії кожного міста та бажаних напрямків його розвитку. Проведено ґрунтовний аналіз умов розвитку міста та окреслено значення окремих чинників для можливостей ефективного їх функціонування. Висловлювання учасників засідань продемонстрували їх глибоку турботу про розвиток спільноти, потребу продовження роботи над реалізацією остаточно прийнятої Стратегії.

Пілотні міста продемонстрували значний рівень зацікавленості та залучення до роботи по створенню основ процесу стратегічного управління. Активність та ефективність роботи не були однаковими в різних містах (здається, що громадськість м. Єнакієве потребує більше часу на прояву активності, але й умови для розвитку в місті є найменш сприятливими і тому не дають, на перший погляд можливості позитивного бачення майбутнього). Але в кожному місті вдалося прищепити ідею необхідності та корисності спільних дискусій на тему майбутнього і потребу в співпраці всіх мешканців міста. Запропонована методика стратегічного управління була прийнята спільнотами міст і визнана придатною для створення планів розвитку. Робота по створенню Стратегій місцевого розвитку розпочиналася з ідентифікації проблем та недоліків у розвитку міст. Головні чинники проблем, які визначалися під час проведення досліджень у пілотних містах, а також під час розробки Стратегій міст, наведені в Таблиці 1 “Ключові проблеми міст Донбасу”.

Стратегії розвитку промислових міст Донбасу являють собою досить вдале сполучення відповідних методологічних і методичних засад із практичними прикладами побудови на цій базі стратегій розвитку трьох промислових міст: Краматорська, Єнакієве і Маріуполя.

Слід, однак, зробити ряд рекомендацій щодо подальшого удосконалення і розвитку методичних засад та організаційно-інформаційного забезпечення реалізації місцевих Стратегій шляхом розробки практичних документів – окремих програм та операційних планів. Урахування цих рекомендацій у практиці розробки заходів щодо реалізації стратегій місцевого розвитку дозволить, на нашу думку, надати більш прагматичного характеру процесу стратегічного управління, що здійснюється органами місцевого самоврядування.

По-перше, необхідно в процесі розробки окремих заходів на базі Стратегії провести ранжування пріоритетності різних цільових настанов у розрізі ключових базових цінностей розвитку міста. Це дасть можливість визначити першочергові завдання для програм і планів, що конкретизують Стратегію, сконцентрувати фінансові кошти та інші ресурси на напрямках, які дадуть найбільший соціальний та економічний ефект у даний поточний момент. Іншими словами, треба визначити ключові “кільця”, потягнув котрі можна витягнути увесь “ланцюг”.

По-друге, кожна із місцевих Стратегій має систему оцінювання, тобто набір індикаторів для моніторингу реалізації Стратегії. Ці індикатори, за невеликим виключенням, носять якісний або загальний (заявочний) характер, що ускладнює організацію дійсних моніторингу і контролю. При розробці конкретних програм і операційних планів система оцінювання має бути уточнена шляхом конкретизації кожного із загальних індикаторів своєю підсистемою кількісних характеристик.

По-третє, досвід стратегічного управління місцевим розвитком у країнах з ринковою економікою довів, що ефективними інструментами реалізації місцевої Стратегії є створення засад підприємницької моделі управління розвитком міста, а також забезпечення співпраці влади, бізнесу та широких кіл громадських організацій (public-private partnership). У практиці діяльності українських органів місцевого самоврядування такі інструменти ще не знайшли широкого розповсюдження і належного місця в системі управління.

Так, реалізація Стратегії потребує впровадження нової системи фінансових інструментів підтримки розвитку міста, зокрема, використання для цього місцевих позик як прибуткового, так і неприбуткового характеру. Потрібно також визначити з боку місцевих громад пріоритетні галузі (або, щонайменше, сектори) місцевої економіки, які вони бачать як такі, що будуть формувати майбутню систему робочих місць, джерело доходів бюджетів та яким будуть даватися преференції для прискореного розвитку.

Ключові проблеми міст Донбасу

Місто Єнакієве	Місто Краматорськ	Місто Маріуполь
<p>1. Непристосованість структури надання основних медичних послуг до потреб, які виникають у зв'язку зі зростом кількості осіб похилого віку і кількості хвороб, що походять через поганий стан навколишнього середовища.</p> <p>2. Погіршення матеріальних (технічних і фінансових) умов функціонування клінічних закладів.</p> <p>3. Попирення явищ вилучення соціальних груп з участі в процесах місцевого розвитку та його результатах, а також поступова концентрація найменш привілейованих соціальних груп у районах з найгіршим житловим фондом.</p> <p>4. Великий ступінь невпевненості, пов'язаний з нечіткою окресленістю тенденцій перетворень на місцевому ринку праці, а також еволюції ринку освітніх послуг.</p> <p>5. Поступова втрата містом колишніх зовнішніх функцій, які становлять основу його економічного існування.</p> <p>6. Радикальне зниження привабливості</p>	<p>1. Непристосованість структур надання основних соціальних послуг до потреб, які виникають у зв'язку зі зростанням кількості осіб похилого віку і кількості малозабезпеченого населення (соціально незахищений пропарок).</p> <p>2. Збереження теперішньої тенденції зниження кількості населення потягне за собою в недалекому майбутньому брак працездатного населення, необхідного для стабільного функціонування організації та підприємств міста.</p> <p>3. Погіршення матеріальних умов функціонування закладів соціальної сфери, що звужує можливості використання потенціалу кадрів.</p> <p>4. Великий ступінь невпевненості в майбутньому, пов'язаний із нечіткою окресленістю тенденцій перетворень на місцевому ринку праці, а також еволюції ринку освітніх послуг.</p> <p>5. Погіршення технічних та фінансових умов роботи органів пожежної безпеки та органів внутрішніх справ, що може призвести до загрози життєдіяльності мешканців міста.</p> <p>6. Радикальне зниження привабливості</p>	<p>1. Непристосованість структури надання основних медичних послуг до потреб, які виникають у зв'язку зі зростанням кількості осіб похилого віку і кількості хвороб, які зростають внаслідок поганого стану навколишнього середовища.</p> <p>2. Слабка активність населення в управлінні громадою.</p> <p>3. Попирення явищ вилучення соціальних груп з участі в процесах місцевого розвитку та його результатах, а також поступова концентрація найменш привілейованих соціальних груп у районах з найгіршим житловим фондом.</p> <p>4. Збереження тенденції "старіння" населення.</p> <p>5. Замороженість та заболочення прибережної зони, обміління моря та ерозія ґрунтів, велика кількість балок, що перешкоджає раціональному використанню природних ресурсів.</p> <p>6. Низька роль громадян у розвитку міста.</p> <p>7. Обмежений вплив громадськості на вирішення питань, пов'язаних з екологічною безпекою та розвитком</p>

Місто Єнакієве	Місто Краматорськ	Місто Маріуполь
<p>колишніх чинників географічного розташування міста, пов'язаних з традиційною господарською активністю, яка зорієнтована на випуск масової продукції з низьким рівнем перетворення, при одночасному браку вмінь створювати сучасні чинники залучення інвесторів.</p> <p>7. Низький рівень інтегрованості міської транспортної системи з загальноукраїнськими системами.</p> <p>8. Низький рівень фінансування ремонту та розбудови комунікаційних мереж.</p> <p>9. Недостатня турбота про матеріальні та нематеріальні елементи полікультурної спадщини міста.</p> <p>10. Високий рівень зносу житлового фонду в місті поряд зі збереженням низьких темпів зміни форм власності в житловому господарстві. Зростаюча тенденція до перетворення міста на периферію в Донецькій області.</p> <p>11. Значний рівень накопичення негативних і таких, що важко запобігти, наслідків зміни природного середовища в місті.</p> <p>12. Необхідність виділення великих коптів на підтримування та модернізацію інфраструктури, пов'язаної з охороною</p>	<p>колишніх чинників географічного розташування міста, пов'язаних з традиційною господарською активністю, яка зорієнтована на машинобудування при одночасному браку вмінь створювати сучасні чинники залучення інвесторів.</p> <p>7. Низький рівень інтегрованості міської транспортної системи з регіональною та державною транспортними системами.</p> <p>9. Низький рівень відокремленості внутрішньоміського та транзитного рухів.</p> <p>10. Потанний стан систем постачання газу, електроенергії, водопровідно-каналізаційного комплексу, саночищення території.</p> <p>11. Накопичення негативних наслідків зміни природного середовища міста, які важко знешкодити.</p> <p>12. Необхідність виділення великих коптів на підтримування та модернізацію інфраструктури, пов'язаної з охороною навколишнього середовища.</p> <p>13. Недостатня турбота про матеріальні та нематеріальні елементи культурної спадщини міста.</p> <p>14. Недостатня увага до розвитку фізичної культури в місті.</p>	<p>соціальної інфраструктури внаслідок низької соціальної активності населення.</p> <p>8. Невідповідність систем мереж комунального господарства сучасним вимогам.</p> <p>9. Низький рівень оснащення порту, браку сучасного устаткування та технічних засобів обслуговування суден.</p> <p>10. Низька якість питної води та відсутність стабільного та безперервного водопостачання.</p> <p>11. Монофункціональність структури промисловості міста при одночасному браку вмінь створювати сучасні чинники залучення інвесторів та забрудненість територій радикально знижують привабливість міста в очах іноземних інвесторів.</p> <p>12. Збереження низьких темпів зміни форм власності в житловому господарстві.</p> <p>13. Залежність міста від успішної діяльності обмеженої кількості підприємств створює умови, в яких мешканці міста стають заручниками монофункціональних підприємств-монополістів.</p> <p>14. Несбалансованість господарської діяльності, відсутність узгодженого</p>

Місто Єнакієве	Місто Краматорськ	Місто Маріуполь
<p>наркологічного середовища.</p> <p>13. Зростаючі обсяги коштів та ризик, пов'язані з великими інвестиційними витратами на рекультивацію та відновлення колишніх промислових територій.</p>	<p>15. Наявність на території пагорбів, балок та активізація зсувів поверхні обмежує раціональний архітектурний устрій міста.</p> <p>16. Недосконалість управління громадою у зв'язку з недостатнім інформаційним забезпеченням та відсутністю реальних стратегій розвитку міста.</p> <p>17. Слабка активність населення в управлінні громадою, низька роль громади в розвитку міста.</p> <p>18. Недостатньою мірою були репрезентовані міська громадськість та неурядові організації.</p>	<p>управління на всьому водозборі.</p> <p>15. Значний рівень накопичення негативних і таких, які важко запобігти, наслідків зміни природного середовища в місті.</p> <p>16. Низька ефективність заходів, які спрямовані на підтримування та модернізацію інфраструктури, пов'язаної з охороною навколишнього середовища.</p> <p>17. Відсутність діючого механізму громадського контролю над діяльністю підприємств, що є основними джерелами забруднення оточуючого середовища.</p> <p>18. Недостатня турбота громади міста про матеріальні та нематеріальні елементи полкультурної спадщини міста.</p>

МІСТО КРАМАТОРСЬК – ЛІДЕР ЄВРОПЕЙСЬКИХ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ДОНЕЧЧИНІ

Сергій Новосьолов

Місто Краматорськ у своєму розвитку від початку до сьогодні є історично орієнтоване на європейський вибір. У різні часи до цього індустріального, духовного і культурного центру на півночі Донеччини вирішували видатні особистості – вольові, наполегливі професіонали, які досягли значних успіхів на ниві обраної ними діяльності.

Своїм народженням у 1868 році Краматорськ зобов'язаний першій на Донбасі Курсько-Харківсько-Азовській залізниці, побудованій відомим купцем Самуїлом Поляковим. У 1878 році залізнична напівстанція перетворилася на повноцінну вантажно-пасажи́рську станцію завдяки наполегливості видатного російського промисловця і мецената Сави Мамонтова. Третім “хрещеним” батьком Краматорська став представник європейського бізнесу Конрад Гампер, здобувший собі славу талановитого інженера і вдалого підприємця в машинобудівній галузі на території Польщі наприкінці XIX ст. Завдяки йому вже понад сто років наше місто має головну професію – машинобудівник. Саме Конрад Гампер засіяв краматорську землю родючими зернами європейської цивілізації і розпочав благодатні перетворення там, де у майбутньому мусило з'явитися місто працелюбних і талановитих людей.

За часи незалежності України Краматорськ пройшов декілька етапів свого розвитку: від спаду і застою – до відродження та розвитку. Як і завжди, за цей період у місті знаходились професіонали, які дивились вперед та прогнозували його майбутнє.

Найбільш корисною та вагомою була робота, яка проводилась у 1996-1997 роках по становленню та розвитку міст Північно-Донецької агломерації і закінчилась створенням Асоціації міст північного регіону Донбасу, до якої увійшли міста: Дружківка, Краматорськ, Костянтинівка, Слов'янськ. У цей період і була розпочата робота по створенню Стратегії розвитку міста Краматорська: створені робочі групи, проводились семінари за участю представників влади, бізнесу, громадських організацій.

Результат не отримав логічного завершення у вигляді опрацьованого документу, але це вже була реальна спроба, коли влада та громадськість працювали разом, створюючи елементи майбутнього міста.

У січні 2001 року Агентство регіонального розвитку “Донбас” запропонувало нашому місту взяти участь у проєкті PAUCI-00-0327-032 “Розбудова Стратегій місцевого розвитку в Україні на основі польського досвіду”. Місцева влада, розуміючи які переваги це дасть місту, охоче погодилась на слухну пропозицію.

Координувати цю роботу міський голова м.Краматорська В.П.Кривошеєв доручив своєму заступнику С.Г. Захарову.

З 2 по 7 квітня 2001 року в місті Донецьку був проведений тренінг “Методологія створення Стратегії місцевого розвитку” для представників органів місцевої влади міст Донецька, Маріуполя, Єнакієве та Краматорська, які займаються питаннями соціально-економічного розвитку міст. Тренінг проводився експертами Агентства Комунального розвитку м.Варшави (Польща) Урсулою Клевінською та Бенедиктом Опалкою на базі методик, які розроблялись та використовувались у Польщі, з урахуванням польського досвіду та особливостей українського законодавства.

Від нашого міста в ньому брали участь – головний спеціаліст планово-економічного відділу виконкому Мелещенко Олександра Володимирівна та я – Сергій Новосолов – завідуючий відділом керування комунальною власністю.

Тренінг проводився у вигляді групової та індивідуальної роботи. Групова проробка методології містила в собі проблемно-імітуючі рольові ігри, використання ситуаційних та проблемних вправ, роботу з опитувальниками, техніку спільної генерації ідей і пошуку рішень з проблем місцевого розвитку.

Основні теми тренінгу:

1. Планування локального розвитку. Основи методики створення Стратегії розвитку.
2. Організаційна структура процесу розробки Стратегії.
3. Система планування – процедури, методи, інститути та організаційна структура.
4. Особливості основ управління організації в інфраструктурній сфері.
5. Система громадських фінансів.
6. Звіт про стан міста. Умови розвитку інфраструктури.
7. Аналіз місцевої ситуації, опис території та головних напрямків розвитку (місія та бачення).
8. Потенційні шляхи розвитку – місія та бачення міста.
9. Сценарій розвитку. Програма місцевого розвитку.
10. Встановлення пріоритетів – суспільно-господарська програма.
11. Впровадження та фінансова реалізація стратегії.

У рамках цих тем учасниками семінару було опрацьовано низку практичних завдань, які більш повно розкривали теоретичний матеріал та мали на меті напрацювання технології роботи учасників проблемами власних міст, а саме:

- значення процесу планування розвитку;
- заснування адаптаційної методики створення Стратегії розвитку;
- приготування звіту про стан міста;
- приготування основ Стратегії розвитку;
- організація впровадження Стратегії розвитку.

Дуже цікавими були моменти, пов'язані з розв'язанням поставлених тренерами проблем, коли учасники тренінгу знаходили рішення з використанням такого елемента, як мозковий штурм.

По-новому побачили свої міста учасники тренінгу після проведення SWOT-аналізу, який дав можливість оцінити внутрішній і зовнішній потенціали росту.

Результатом тренінгу була розробка представниками органів влади з кожного міста пілотної, початкової стратегії територіального розвитку на основі групової роботи над визначенням сильних та слабких сторін міста, його можливостей та перешкод.

У напрямку подальшого розвитку дії проекту та для забезпечення мешканців Краматорська інформацією про наміри місцевої влади щодо створення Стратегії локального розвитку було організовано круглий стіл “Громадський діалог: підготовка регіональних та місцевих планів стратегічного розвитку”, який відбувся у Краматорську 19 квітня 2001 року. Метою цього круглого столу було досягнення підтримки громадськістю тих дій та зусиль, які будуть ініціюватися та реалізовуватися органами місцевого самоврядування. Такий підхід повинен сприяти покращенню реалізації розробленої програми дій та отримати підтримку мешканців.

Цей захід створив підґрунтя для майбутнього активного залучення мешканців та громадських організацій до заходів органів місцевого самоврядування. Він привернув увагу краматорчан до тих процесів, які сприяли б місцевому розвитку, а участь у них громадськості була б невід'ємною складовою.

Учасниками круглого столу були:

- заступники міського голови;
- керівники управлінь та відділів виконкому;
- селищні голови та голови територіальних комітетів міста;
- екологи, архітектори;
- представники громадських організацій, журналісти.

Всього близько 30 чоловік.

Основні питання, які були розглянуті під час круглого столу:

- значення Стратегії для майбутнього розвитку територій;
- влада та громадськість: створення діалогу;
- сучасні підходи до вирішення питань соціального партнерства в місцевому самоврядуванні;
- взаємодія органів влади та громадськості в розробці Стратегічного плану міста;
- громадські організації в стратегічному плануванні.

Під час круглого столу були дані відповіді на питання, що таке Стратегія та чому вона така важлива та необхідна, для чого служитиме місцевий план розвитку.

Учасники круглого столу, обговорюючи проблеми свого міста, дійшли згоди, що створення громадсько-державної моделі територіального розвитку є більш сприятливою в сьогоденних умовах. Влада та громадськість повинні співпрацювати між собою: влада буде надавати допомогу НДО в легалізації їх діяльності на своїй території, надавати сферу контактів, залучати НДО до своїх програм та проєктів, надавати інформацію.

У свою чергу, недержавні організації можуть стати інституціями підвищення якості життя, через задоволення потреб їх членів та мешканців даної території, розробляючи програми та проєкти, які проводяться.

НДО – це важливий елемент для розвитку життєвих цінностей та розповсюдження знань. А головне – неурядові організації можуть бути важливим партнером розробки та впровадження Стратегій місцевого розвитку.

Результатом проведення круглого столу було підписання меморандуму про важливість та необхідність розвитку громадського діалогу в напрямку підготовки місцевого плану стратегічного розвитку. Всі учасники круглого столу, які підписали меморандум, погодилися, об'єднавши зусилля та подолавши суперечності, спільно розробляти та впроваджувати програми місцевого розвитку на благо всіх мешканців міста.

Потрібно сказати, що проблемами стратегічного розвитку регіонів займаються декілька організацій. Зокрема в рамках реалізації проєкту “Ларгіс” (підвищення інституційної спроможності регіональної та місцевої влади) 28 квітня 2001 року в м.Харьків проводився семінар “Роль регіональних органів влади у формуванні політики розвитку регіонів”, в якому мені довелося взяти участь.

Одна з лекцій, яку читав експерт проєкту “Ларгіс” професор Гжегож

Горжелак (Польща) мала назву “Практика стратегічного планування у країнах Європи – основні риси, розвиток, можливості для використання в Україні”.

У цій доповіді я почув деякі відмінності у підходах до розробки стратегій.

Так, у розділі “Порядок роботи над Стратегією” професор підкреслює: “Авторами Стратегії є самоврядна влада. Використовується допомога зовнішніх експертів, що повинні виконувати роль “конструктивних критиків” і редакторів кінцевого матеріалу. Вибір напрямків розвитку, формування цілей, визначення можливих ресурсів для їх реалізації – все це входить до сфери обов’язків самоврядної влади, яка у цій частині не повинна використовувати зовнішніх експертів”.

Обмежена зона “громадської мобілізації”. Частина роботи великого колективу призводить до “концерту бажань”, бо кожне середовище, яке має таку можливість, представляє свої (як правило, дуже емоційні) потреби та пізніше вимагає включення їх до “Стратегії”. Концепційно-стратегічна робота повинна відбуватися у вузькому колі людей, де велику роль повинна відігравати компетентність”.

Як бачимо, цей підхід до проблеми створення Стратегії відрізняється від прийнятого проектом РАУСІ, у відповідності до якого до створення Стратегії залучаються широкі верстви громадськості. Це майже єдина відмінність, але вона, на мій погляд, принципова.

Наступним етапом реалізації проекту стала організація та проведення, на початку червня 2001 року в м.Сошіно, Донецька область, дводенного семінару для посадових осіб, які приймають рішення в Донбаському регіоні.

Він був спрямований на:

1. Розроблення механізму впровадження Стратегії на регіональному та локальному рівнях.
2. Вивчення помилок та проблем, які зустрічаються під час розробки та реалізації стратегії місцевого розвитку.

Семінар проводився Агентством регіонального розвитку “Донбас” із залученням в якості тренерів знайомих нам з першої сесії експертів Агентства комунального розвитку м.Варшави У.Клевінської та Б.Опалки.

Основними темами семінару були:

- цілі та завдання місцевого розвитку;
- основи успішного формування Стратегії;
- типові помилки при створенні Стратегії;
- поєднання елементів Стратегії;

- визначення ресурсів для реалізації Стратегії;
- розробка графіку реалізації Стратегії;
- фінансування реалізації Стратегії.

Одним з ключових елементів семінару стало конструювання комплексної Стратегії місцевого розвитку (яка має враховувати людські ресурси, фінанси території, стан інфраструктури, перспективи для розвитку).

Стратегії в цьому контексті розглядалися як група заходів, що реалізуються для соціального та економічного розвитку громади на базі внутрішніх ресурсів самої території та можливостей саморозвитку. З іншого боку, Стратегія – це план дій, який розробляється (від загальної мети до конкретної стратегії і далі до напрямків, в межах яких можливе здійснення проектів).

Семінар дозволив нам стати більш обізнаними про різні концептуальні підходи до місцевого самоврядування під час місцевого планування та стратегічного управління.

Крім того, семінар презентував учасникам базові методи, що були покладені в механізмі проектування регіонального розвитку в таких містах Польщі, як Краків, Варшава, Елблаг та Олександрова Лодзького.

За результатами проведення заходів більшість представників органів місцевої влади усвідомили важливість розробки та впровадження Стратегії місцевого розвитку.

Було відзначено факт недосконалості адміністративного стилю керування на сьогоднішній день, слабкість системи прийняття рішень на місцевому рівні, яка не дає можливості ефективного розвитку місцевої економіки.

Робилися акценти на недорозвинутості соціальних служб та соціальної інфраструктури міст і ролі інтелектуального потенціалу регіону в розробці стратегічних програм.

Всі учасники семінару визначили необхідність тренінгової роботи з місцевою владою і, зокрема, з особами, що приймають рішення в напрямку розробки стратегічних планів розвитку.

Після такої багатопланової теоретичної підготовки потрібно було перейти до практичного втілення в життя набутих знань і розпочати процеси побудови Стратегії на місці.

Але, як кажуть, краще один раз побачити, ніж сім раз почути. Тому на початку липня 2002 року Агентством регіонального розвитку “Донбас” була організована поїздка до Польщі заступників міських голів, що безпосередньо займалися питаннями побудови Стратегії, щоб вони на власні очі побачили результати такої роботи.

Делегація побувала в багатьох містах, спілкувалася з представни-

ками влади, бізнесу, громадськості. Для багатьох ця поїздка по-новому висвітила питання необхідності побудови Стратегії і стала своєрідним стимулом до початку роботи у своїх містах.

Же 16 липня 2001 року Краматорським міським головою було підписано розпорядження за №346р “Про розробку Стратегії розвитку міста Краматорська на 2002-2005 роки та послідуочий період” (див. додаток 1 до статті). Цим розпорядженням було покладено початок роботи над Стратегією розвитку м.Краматорська. У ньому визначалися першочергові завдання відділам та управлінням виконкому по збору, аналізу інформації та підготовці звіту про стан міста. Анкета до звіту була розроблена експертом Агентства комунального розвитку Варшави Урсулою Клевінською і складалася з 57 розділів (280 питань), які охоплювали усі сфери життєдіяльності міста.

У межах реалізації чергового (четвертого) етапу проекту в вересні 2001 року в усіх містах-учасниках пройшли тренінгові сесії за темою: “Процес створення Стратегії місцевого розвитку”.

Метою цих сесій був аналіз організації процесу, попередніх дій, основ та пропозицій, які були розроблені під час перебігу робіт над впровадженням процесу стратегічного планування, а також:

- підготовка матеріалів до розробки документу Стратегії розвитку;
- підготовка підґрунтя для впровадження Стратегії;
- підготовка бази для громадського обговорення та пошуку спільного прийняття напрямів Стратегії.

Ця сесія, як і попередні, була організована Агентством регіонального розвитку “Донбас” у співпраці з консультантами Агентства комунального розвитку Варшави У.Клевінською та Б.Опалкою, які виступали у ролі фасілітаторів, координували перебіг сесії, представляли основи процедурних та організаційних рішень, що походять з досвіду діяльності польських органів місцевого самоврядування, а також пропонували практичні завдання, які допомагали процесу пошуку та прийняття рішення.

У семінарі, який відбувся 18 вересня 2001 року у м.Краматорську, взяли участь 19 представників органів місцевої влади, бізнесу, муніципального сектору міста, міського центру зайнятості та Краматорського відділення Донецької торгово-промислової палати. На семінарі учасники були ознайомлені зі звітом про стан Краматорська, в якому давалась загальна характеристика міста, висвітлювались питання господарської діяльності – особливості промислового розвитку, природно-географічного розташування, питання управління містом та інші.

Під час виконання вправ були визначені наступні моменти, яким належить приділити особливу увагу при розробці Стратегії розвитку:

- поліпшення життєвого рівня;
- розвиток промисловості та створення робочих місць;
- впровадження нових безвідходних технологій;
- залучення інвестицій та налагодження зв'язків;
- створення альтернативних підприємств у галузі охорони здоров'я та освіти.

На питання анкети – наскільки важливим є стратегічне планування в контексті місцевого та регіонального розвитку та що воно може принести для зрівноваженого розвитку регіону чи країни, всі учасники зійшлися у відповіді, що стратегічне планування – найважливіша справа в контексті місцевого розвитку. Воно допоможе визначити шляхи розвитку громади, пріоритетні напрямки та кінцеві цілі.

Ця проблематика є дуже актуальною внаслідок необхідності впровадження інвестиційних проєктів, перепідготовки апарату управління містом, враховуючи існуючі обов'язки, з метою орієнтації та створення нових, більш довершених форм управління містом.

По закінченні семінару, керівництво міста прийняло рішення активізувати роботу над Стратегією, для чого організувало робочу групу, яка б постійно опрацьовувала всі матеріали по підготовці Стратегії. Крім цього, були організовані робочі групи по підготовці локальних програм розвитку в різних сферах життєдіяльності міста (див. додаток 2 до статті).

З цими групами у період з жовтня 2001 по січень 2002 року були організовані серії навчальних семінарів та практичних занять, які проходили на базі Краматорського відділення Донецької торгово-промислової палати.

Під час цієї роботи, яка проводилась у групах, було опрацьовано дуже багато матеріалу про стан громади, проведено SWOT-аналіз, визначались стратегічні цілі, розроблялись оперативні програми, розставлялись пріоритети. Кожна з груп оформляла карту, куди заносилась інформація про реальну та бажану ситуації.

Прекрасно розуміючи, що робота в групах має більше переваг, необхідно відзначити також і низку небезпечних ситуацій, які перешкождали досягненню оптимального результату.

Головні переваги колективної роботи над проблемою:

- колективна постановка проблеми робить можливим розгляд змісту завдання з різних кутів – як це представляють окремі члени групи. Такий підхід до проблеми дозволяє розробити більше

- число альтернатив та залучити більшу кількість інформації, краще оцінити альтернативні можливості вирішення проблеми;
- співробітництво при постановці проблеми витікає з кращого розуміння рішення, що має бути прийнятим, та його кращого сприйняття. У своїй більшості, колективне прийняття розробленого рішення може мати значення того, що це правильне рішення;
 - коли члени групи працюють у присутності інших людей, кожний з них випробовує так званий “ефект соціальної присутності”. Це явище складається в підсвідомому підвищенні рівня активності що, в свою чергу, поліпшує якість і продуктивність праці;
 - груповий аналіз проблем сприяє прийняттю вірних рішень. Багатоплановий (із залученням великої кількості осіб) підхід до розв'язання проблем підвищує шанси на виявлення помилок у процесі прийняття рішень.

Незважаючи на те, що колективне розв'язання проблем має низку переваг, іноді робота в наших групах призводила до деяких непорозумінь. Дуже часто траплялось, що участь у довгих і втомливих засіданнях спричиняла відчуття даремно витраченого часу і бажання якомога швидше повернутися до виконання постійної роботи.

Таке відношення до роботи викликало небезпечні наслідки:

- люди з владним, домінуючим або упертим характером ускладнювали процес вироблення рішення, роблячи упор на свою точку зору і не дозволяючи іншим виразити свої думки;
- деякі з членів групи були дуже пасивними і майже не брали участі в спільній роботі;
- іноді траплялось, що група зосереджувалась на двох-трьох альтернативах, не проводячи належної оцінки проблеми та пошуку інших варіантів рішення;
- окремі члени групи могли зосередитись на своїй точці зору і намагались довести її правоту замість того, щоб направити свої зусилля на вироблення об'єктивної оцінки проблеми.

Ці та інші негативні наслідки зменшували або навіть зовсім нейтралізували позитивні результати колективної роботи. Але ситуація контролювалась і її вдавалось своєчасно виправляти, завдяки визначенню належної поваги до дисципліни під час проведення такої роботи в групах та застосування методів колективної співпраці (наприклад – метод номінальної групи), детально описаних у методичних матеріалах та посібниках із розробки Стратегії.

Робота в групах тривала до січня 2002 року. Кожна з груп готувала свої програми і звіти, які повинні були стати основою розробляємої

Стратегії. Але спочатку вони мали бути підтримані громадськістю. Досягнення громадського консенсусу сьогодні стає особливо важливим тому, що проблеми, які повинні бути вирішені, зосереджені на відносно невеликій території і впливають на досить чутливі сторони життя громади.

Найбільш важливою умовою для реалізації цієї програми є не тільки згода громадськості, але й відчуття безпосереднього залучення її до процесу підготовки й прийняття рішення.

З цією метою, за допомогою Агентства регіонального розвитку “Донбас”, 28 січня 2002 року в м.Краматорську було проведено робочий семінар за темою “Розвиток громадського діалогу”. Він був спрямований на мобілізацію громади та громадських організацій до більш активної участі в реалізації своїх прав в управлінні територією, підключення активного населення до тих дій, що реалізуються органами місцевого самоврядування щодо розробки Стратегії місцевого розвитку.

Крім цього, семінар мав на меті забезпечити посадових осіб місцевого самоврядування і лідерів громадськості методологією співпраці для активізації місцевих недержавних організацій та інститутів, їх інтеграції навколо цілей вибраної Стратегії.

На зустрічі були присутні представники органів місцевої влади, торгово-промислової палати, ЗМІ та громадських організацій міста:

- Асоціація молоді НКМЗ;
- Союз молоді регіонів;
- Організація жінок-інвалідів Північного регіону Донбасу;
- Творча асоціація “Коло”;
- клуб “Старе місто”;
- міська організація інвалідів “Надія”;
- Союз жінок України;
- Центр соціально-економічних технологій.

Всі учасники семінару були єдині в тому, що громадськість повинна виступати як співучасник у створенні разом з владою Стратегії розвитку міста.

З цією метою у січні-березні 2002 року було організовано і проведено близько шести громадських слухань, під час яких кожна з робочих груп доповідала свою програму, потім вони широко обговорювались та висвітлювались у ЗМІ. Таким чином встановлювався зв'язок між різними групами мешканців, які залучались до обговорення Стратегії міста.

Сьогодні вже всі розуміють, що в ринковій економіці відносини

між владою та населенням необхідно будувати на засадах партнерства. Населення повинно висувати конкретні пропозиції владі з реалізації своїх можливостей, а влада – створити умови для втілення їх у життя.

Документом, в якому ці пропозиції знайшли відображення, стало рішення, прийняте депутатами міської ради минулого скликання на своїй останній сесії 26 березня 2002 року за №XXVII/3-61 “Про затвердження основних напрямків Стратегії розвитку м.Краматорська” (див. додаток 3 до статті).

У той час підходила до завершення робота над розробкою Стратегії, і основні напрямки, затверджені депутатами, були одним з основних елементів Стратегії – програмою її реалізації, бо без виконання цих операційних завдань досягнення визначених стратегічних цілей неможливе.

Депутатський корпус нового, четвертого, скликання активно включився в роботу по створенню Стратегії міста і вже на третій сесії міської ради, яка відбулась 19 липня 2002 року, розглядалось питання “Про затвердження Стратегії розвитку м.Краматорська на 2002-2011 роки” (див. додаток 4 до статті).

Своїм рішенням депутати ухвалили представлену Стратегію і доручили виконкому міськради продовжити розпочату роботу. Робота триває.

Додаток 1

КРАМАТОРСЬКА МІСЬКА РАДА

Р О З П О Р Я Д Ж Е Н Н Я міського голови

від 16.07.01. №346р

Про розробку Стратегії розвитку міста
Краматорська на 2002–2005 роки та
послідуючий період

З метою організації дій, спрямованих на розвиток території міста Краматорська щодо відповідності реальним запитам його жителів, концентрації та ефективного використання матеріальних та людських ресурсів усіх категорій населення, підвищення життєвого рівня, цілоспрямованого формування програм соціально-економічного розвитку міста, керуючись ст. 42 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”,

Р О З П О Р Я Д Ж А Ю С Ь :

1. Створити комісію з розробки Стратегії розвитку міста Краматор-

ська на 2002-2005 роки та послідуочий період і затвердити її склад згідно з додатком.

2. Заступникам міського голови, управлінням та відділам згідно з функційними напрямками провести необхідну організаційну роботу по підготовці та формуванню Стратегії розвитку відповідних галузей економіки та інфраструктури міста.
3. Управлінню майна та фінансових ресурсів (Рубчев), згідно з напрямками роботи відділів:
 - 3.1. Підготувати паспорт міста, відображаючий стан міської громади та умови розвитку по галузях та напрямках;
 - 3.2. Забезпечити методичне керівництво та координацію розробки Стратегії розвитку міста;
 - 3.3. Сформувати проект Стратегії розвитку міста.
4. Секретареві міської ради (Юрченко):
 - 4.1. Забезпечити участь в розробці Стратегії розвитку міста депутатів міської ради;
 - 4.2. Організувати роботу по вивченню суспільної думки з ключових питань стратегії розвитку міста ;
 - 4.3. Забезпечити співробітництво у розробці Стратегії міста з громадськими організаціям – що представляють інтереси жителів міста.
5. Покласти інформаційне забезпечення розробки проекту Стратегії розвитку міста на відділ з питань внутрішньої політики (Коцаренко).
6. Контроль за виконанням даного розпорядження покласти на Захарова С.Г. – заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

Міський голова

В.П. Кривошеєв

Додаток до розпорядження
міського голови від 16.07.01 №346р

Згідно додатку, комісію з розробки Стратегії розвитку міста Краматорська на 2002-2005 роки та послідуочий період очолив міський голова, його заступником призначено заступника міського голови, секретарем комісії – спеціаліст 1 категорії відділу пріоритетного розвитку і інвестицій.

До складу комісії включені – голова постійної комісії з питань приватизації та комунальної власності міської ради; голова постійної

комісії з питань житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку, паливно-енергетичного комплексу, екології та охорони навколишнього середовища міської ради; голова постійної комісії з питань планування, бюджету, фінансів та соціально-економічного розвитку міста міської ради; два заступника міського голови; директор міського Центру зайнятості; завідуючий відділом екології та раціонального природокористування; завідуючий планово-економічним відділом; голова постійної комісії з питань торгівлі, агропромислового комплексу, переробної промисловості та регулювання земельних відносин; Біленьківський селищний голова; Ясногорівський селищний голова; начальник управління майна та фінансових ресурсів; голова постійної комісії з питань охорони здоров'я, соціального захисту населення, молодіжної політики, культури, фізкультури та спорту міської ради; Шабельківський селищний голова; голова постійної комісії з питань депутатської діяльності, законності, правопорядку, охорони прав, свобод, законних інтересів громадян та інформованості населення міської ради; Красногорський селищний голова; секретар міської ради, за керуючого справами.

Додаток 2

Робоча група з розробки Стратегії міста Краматорська складалася з міського голови, його заступника, секретаря міської ради, а також експертів – голови правління Агентства регіонального розвитку “Донбас” (керівник проекту), керівника аналітичного відділу Агентства регіонального розвитку “Донбас”, начальника відділу освіти, представника Краматорського представництва Донецької торгівельно-промислової палати та завідуючого відділом керування комунальною власністю. До складу **робочої групи** увійшли:

- ♦ *від міської влади* – три заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами міськвиконкому, начальник управління майна і фінансових ресурсів, завідувача планово-економічним відділом, головний спеціаліст планово-економічного відділу, спеціаліст відділу інвестицій та фінансових ресурсів, завідуючий відділом з питань внутрішньої політики, головний спеціаліст відділу з питань внутрішньої політики, завідуючий відділом житлового фонду, завідуючий юридичним відділом, завідувача відділом енергетики, транспорту та зв'язку, спеціаліст відділу торгівлі, керуюча Краматорським відділенням Укрсоцбанку (депутат міської ради);

- ♦ *від закладів освіти, охорони здоров'я, культури, громадської інфраструктури* – завідувачий міським відділом охорони здоров'я, заступник завідувачого міським відділом охорони здоров'я, завідувачий міським відділом освіти, заступник завідувачого міським відділом освіти, доцент кафедри менеджменту Краматорського економіко-гуманітарного інституту, завідувач кафедрою менеджменту Державного інституту техніки та менеджменту, заступник директора по учбовій роботі Торгівельного технікуму, завідувачий відділом культури, молодший науковий співробітник відділу сучасності, Музею історії міста, директор громадської організації “Коло”, завідувачий відділом у справах сім'ї та молоді, керівник громадської організації жінок-інвалідів Північного Донбасу, заступник директора АТЗТ “Астрон”, головний економіст міського відділу статистики;
- ♦ *від селищних рад, територіальних комітетів* – голова Біленьківської селищної ради, спеціаліст Красноторської селищної ради, спеціаліст Територіального комітету №1, голова Територіального комітету №2, голова Територіального комітету №3, спеціаліст Територіального комітету №4, спеціаліст Територіального комітету №5, голова Територіального комітету №6;
- ♦ *від підприємств та організацій міського господарства, технічної інфраструктури, екології* – начальник планового відділу комунального виробничого підприємства “Краматорський водоканал”, головний інженер Комунального автотранспортного підприємства, заступник начальника ПТВ ТОВ “Краматорська ТЕСЦ”, начальник виробничого відділу КВП “Краматорська тепломережа”, інженер ПТВ ВО “Краматорськміжрайтепломережа”, головний інженер КП “Міськвітло”, інженер інспекції ГАСХ відділу архітектури, начальник цеху №1 ВАТ “Укртелеком”, економіст відділу комунального господарства, спеціаліст відділу енергетики, транспорту та зв'язку міськвиконкому, економіст “КАТП-11410”, завідувачий відділом екології та раціонального природокористування;
- ♦ *від органів праці та соціального захисту населення* – директор міського Центру зайнятості, провідний спеціаліст міського Центру зайнятості, начальник управління праці та соціального захисту населення, начальник відділу контролю Управління праці та соціального захисту населення, заступник начальника відділу надходжень прибутків Пенсійного фонду, начальник відділу Центру соціальних служб для молоді;
- ♦ *від підприємств промисловості та податкової служби* – начальник відділу ВАТ “СКМЗ”, інженер ВАТ “КЦШК-Пушка”, началь-

ник відділу цінних паперів ВАТ “КМЗ ім.Куйбишева”, завідувач відділенням АК ПІБ, економіст міського фінансового відділу, головний державний податковий інспектор ДПІ;

- ♦ для технічного забезпечення – заступник Директора Агентства регіонального розвитку “Донбас”, менеджер Проектів Агентства регіонального розвитку “Донбас”.

Додаток 3

КРАМАТОРСКИЙ ГОРОДСКОЙ СОВЕТ

РЕШЕНИЕ

от 26.03.02 № XXVII/3-61

г. Краматорск

Об утверждении основных
направлений Стратегии развития
г. Краматорска

С целью организации действий, направленных на развитие территорий г.Краматорска согласно реальным запросам его жителей, концентрации и эффективного использования финансовых, материальных и человеческих ресурсов всех категорий населения, повышения жизненного уровня, целенаправленного формирования программ социально-экономического развития города, рассмотрев, представленные основные направления Стратегии развития г.Краматорска на 2002-2010 годы, руководствуясь ст. 26 Закона Украины “О местном самоуправлении в Украине”, городской совет

РЕШИЛ:

Одобрить представленные основные направления Стратегии развития г. Краматорска (приложение).

Поручить исполкому городского совета продолжить начатую работу по созданию Стратегии развития города на 2002-2010 годы.

Контроль за выполнением данного решения возложить на Захарова С.Г. – заместителя городского головы по вопросам деятельности исполнительных органов совета.

Городской голова

В.П. Кривошеев

**Основные направления
Стратегии развития г.Краматорска на 2002-2010 годы**

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
1. Городской совет и его исполком	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание "Электронной мери". 2. Создание службы омбудсменов. 3. Создание производственного бизнес-инкубатора. 4. Внедрение системы "Одно окно". 5. Внедрение системы контроля и оценки деятельности коммерческих структур. 6. Создание на базе коммунальной собственности коммерческих предприятий. 7. Организация фонда содействия местной общине. 8. Совершенствование службы "Единого заказчика". 9. Внедрение системы социального заказа. 10. Расширение сферы применения общественных работ. 11. Создание продовольственного банка. 12. Организация больничной кассы. 13. Организация волонтерского движения. 14. Формирование духа громады. 15. Создание системы "Краматорский контракт" (заключение контрактов с одаренной молодежью). 16. Совершенствование системы управления городом. 	<p>2002-2003</p> <p>2002-2004</p> <p>2002-2004</p> <p>2002-2003</p> <p>2002-2004</p> <p>постоянно</p> <p>2002-2004</p> <p>2002-2004</p> <p>2002-2006</p> <p>постоянно</p> <p>2002-2004</p> <p>2003-2005</p> <p>постоянно</p> <p>постоянно</p> <p>2003-</p> <p>постоянно</p>
2. Социальная защита населения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Координация деятельности общественных организаций инвалидов: оказание им правовой, информационной, консультативной поддержки. 2. Проведение ежемесячно по месту проживания в поссоветах, теркомах "Вечер вопросов и ответов" для жителей города, встреча с начальником управления и начальниками отделов (труда, субсидий, помощи). 3. Создать в управлении методический кабинет, разработать памятки для матерей с детьми и разместить их на стендах в ЦЗ, ЗАГСе, учебных заведениях, теркомах, поссоветах. 4. Оборудовать ящики "Для предложений начальнику УТ и СЗН". 5. Организовать при управлении университет "Социальное обеспечение", где согласно с разработанным тематическим 	<p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p>

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
	<p>планом ежемесячно на семинарских занятиях знакомить с действующим законодательством представителей предприятий, председателей квартальных комитетов, общественных организаций.</p>	
3. Образование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дошкольное образование: <ol style="list-style-type: none"> 1.1.Совершенствование сети дошкольных учреждений. 2002-2008 1.2.Передача коммунальных учреждений в коммунальную собственность. 2002-2008 1.3.Полная реализация закона “Про мови” в дошкольных учреждениях образования. 2002-2010 2. Общее среднее образование: <ol style="list-style-type: none"> 2.1.Совершенствование сети учреждений образований. 2001-2010 2.2.Переход на новое содержание, структуру и срок обучения. 2001-2012 2.3.Переход к профильной школе III ступени. 2002-2006 2.4.Создание условий для реализации личностно-ориентированной модели учебно-воспитательного процесса (программа “Одаренные дети”). 2002-2010 2.5.Внедрение информационных и компьютерных технологий в процесс обучения (программа “Дистанционное образование”). 2002-2010 2.6.Полная реализация языкового законодательства. 2002 3. Воспитательная работа: <ol style="list-style-type: none"> 3.1.Создание межведомственного городского координационного совета по проблемам воспитания детей г.Краматорска. 2002-2003 3.2.Создание городского банка данных “Дети Краматорска”. 2004-2005 3.3.Создание единого городского методического центра внешкольного образования. 2007-2008 3.4.Открытие ведомственной базы туристического проката для развития туристско-краеведческой работы. 2007-2008 	
4. Здравоохранение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Программа приоритетного развития семейной медицины: <ol style="list-style-type: none"> 1.1.Подготовка кадров (семейных врачей и медсестер). 1.2.Материальная база для семейной медицины (открытие амбулаторий семейной медицины). 2. Преимущественное развитие первичной 	2002-2005

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
	<p>медико-санитарной помощи в городе.</p> <p>3. Создание и развитие регионального центра семьи для выполнения национальной программы “Репродуктивное здоровье в Украине”.</p> <p>4. Программа технического перевооружения учреждений здравоохранения.</p> <p>5. Переход на систему государственного медицинского страхования.</p> <p>6. Содействие расширению сети альтернативных медицинских учреждений (семейные роды, косметология и медицинская стерилизация, диагностический центр, нетрадиционная медицина).</p>	<p>2002-2005</p> <p>2002-2003</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2003-2005</p>
5. Занятость населения	<p>1. Координация деятельности всех учебных заведений, занимающихся как подготовкой специалистов, так и рабочих кадров в зависимости от потребности города.</p> <p>2. Развитие сферы малого бизнеса с учетом определения приоритетов и необходимых городу производств и услуг, с одной стороны, и решения социального вопроса – обеспечения самозанятости и занятости, с другой стороны.</p> <p>3. Создание реабилитационного центра для социально-опасной и социально-незащищенной категорий населения.</p>	<p>постоянно</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p>
6. Культура	<p>1. Возрождение культурно-исторической значимости старой части города в рамках программы социально-культурного развития “Старый город”.</p> <p>2. Продолжить формирование парка культуры и отдыха “Центральный” (р-н библиотеки им.Горького).</p> <p>3. Ремонт ГДК “Строитель”.</p> <p>4. Принять в коммунальную собственность имущество и помещения Краматорского отделения киноvideопроката, создав впоследствии городской досуговый центр в составе ГДК “Строитель”.</p> <p>5. Изучить вопрос об открытии квартиры-музея Н.А.Рыбалко по адресу ул.Социалистическая, 58, сосредоточив в нем сведения о выдающихся земляках.</p>	<p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p>
7. Физическая культура и спорт	<p>1. Реализовать выполнение городской программы “Физическое воспитание – здоровье нации”.</p> <p>2. Продолжать планирование в учебных заведениях города системы проведения спортивно-массовых мероприятий.</p>	<p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p>

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
	3. Проведение городских соревнований среди коллективов промышленных предприятий. 4. Усовершенствовать систему подготовки сборных команд города, спортивного резерва по видам спорта, путем сохранения сети внешкольных спортивных учреждений – ДЮСШ.	2002-2010 2002-2010
8. Молодежные общественные организации	1. Организация работы в направлении развития молодежных проектов. 2. Обеспечение материальной поддержкой школьных, детских, общественных, неполитических организаций и объединений за счет небюджетных средств. 3. Организация молодежных форумов, семинаров с целью общения и обеспечения содержательного досуга молодежи.	2002-2005 2002-2005 2002-2005
9. Охрана окружающей природной среды и рациональное использование природных ресурсов	1. Реконструкция систем газоочистки и пылеудаления на ОАО “КЦШК-Пушка”, ОАО “ЭМСС”. 2. Ввод в эксплуатацию систем оборотного водоснабжения для охлаждения доменных печей ОАО “КМЗ им.Куйбышева”. 3. Завершение реконструкции городских очистных сооружений. 4. Расчистка малых рек Маячка, Бычок, 2-я Бельнякая. 5. Строительство завода по переработке твердых бытовых отходов. 6. Строительство полигона для размещения золошлаковых отходов ТЭЦ. 7. Создание 4-х заказников местного значения на территории города (“Бельнякое”, “Камышеваха”, “Пчелкинские окаменелые деревья”, “Белокузьминский”).	2002-2005 2002-2005 2002-2005 2001-2005 2002-2005 2002-2005 2002-2005
10. Водопротводно-канализационный комплекс	1. Очистные сооружения по подготовке питьевой воды. 1.1. Приобретение установки ультрафиолетовой обработки воды. 1.2. Внедрение турбо-гидростанции для обеспечения энергоресурсами фильтровальной станции. 1.3. Замена насосных агрегатов. 1.4. Установка частотного регулирования привода насосов. 1.5. Передача здания под химическую и бактериологическую лабораторию с проведением кап.ремонта. 2. Очистные сооружения по подготовке сбросных вод. 2.1. Внедрение технологии обезвоживания иловых осадков с использованием флокулянта.	2003-2005 2005 2003-2005 2002-2003 2002 2002-2003

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
	<p>2.2. Реконструкция первичных радиальных отстойников с полной реконструкцией существующей схемы утилизации.</p> <p>2.3. Внедрение технологии обеззараживания стоков с использованием ультрафиолетовой установки.</p> <p>2.4. Внедрение технологии получения биогаза с выработкой тепла и электроэнергии.</p> <p>3. Водообеспечение потребителей и отвод сточных вод.</p> <p>3.1. Реконструкция канализационных насосных станций с заменой оборудования отработавшего свой ресурс.</p> <p>3.2. Реконструкция насосных водоподкачивающих станций с заменой физически изношенного оборудования.</p> <p>3.3. Прокладка трубопровода резервной подачи технической воды на фильтровальную станцию диам. 400 мм L=18500 м.</p> <p>3.4. Санация магистральных водогонов с нанесением цементно-песчаного покрытия.</p> <p>3.5. Санация канализационных магистральных коллекторов.</p> <p>3.6. Замена канализационных и водопроводных сетей с физическим износом.</p> <p>3.7. Приобретение дизельного генератора мощностью 200 кВт для канализационных насосных.</p> <p>3.8. Сооружение скважин по обеспечению питьевой водой поселков города с мобильными комплексами водоподготовки.</p> <p>3.9. Внедрение автоматической системы управления предприятием.</p>	<p>2002-2004</p> <p>2005-2010</p> <p>2005-2010</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2010</p> <p>2002-2008</p> <p>2002-2010</p> <p>2003-2004</p> <p>2003-2007</p> <p>2002-2005</p>
11. Газоснабжение города	<p>1. Строительство газопроводов низкого давления по ул.Кольцова (L =120 п.м.), ул.Танкистов (L=210 п.м.).</p> <p>2. Строительство газопровода высокого давления к хлебокомбинату (L=900 п.м.).</p> <p>3. Реконструкция газопровода среднего давления по ул.Горького (L=1200 п.м.).</p> <p>4. Строительство перемычки между ул.Багряной и ул.Титова (L=240 п.м.).</p>	<p>2002</p> <p>2003</p> <p>2004</p> <p>2005</p>
12. Жилищно-коммунальное хозяйство	<p>1. Поэтапная передача ведомственного жилья в коммунальную собственность.</p> <p>2. Развитие Службы единого заказчика ("СЕЗ"), которая будет регулировать правоотношения между заказчиком, по-</p>	<p>2002-2005</p>

Сфера	Мероприятия Стратегии	Сроки выполнения
	<p>требителем и поставщиком услуг, т.е. оформление муниципального заказа.</p> <p>3. Организация на базе существующих РЖУ малых предприятий, которые будут конкурировать в качественном предоставлении услуг и технической эксплуатации жилого фонда, а также переходом их на единую систему налогообложения, организация объединений совладельцев многоквартирных домов.</p> <p>4. Внедрение прогрессивных технологий по ремонту жилья, улучшение теплоизоляции для энергосбережения ресурсов, установка недостающих электросчетчиков, применение при капремонте прогрессивных кровельных материалов.</p> <p>5. Создание единой городской теплообеспечивающей системы на базе ТЭЦ и КПП "Краматорская теплосеть".</p> <p>6. Передача ПЕ "Краммежрайтеплосеть" в городскую коммунальную собственность.</p> <p>7. Строительство в городе завода по переработке твердых бытовых отходов мощностью 100 тыс. т в год.</p> <p>1. Обновление картографического материала города.</p>	<p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p>
13. Архитектура и градостроительство	<p>2. Создание и внедрение местных правил регулирования, использования и застройки города и его территорий ("зонинг").</p> <p>3. Развитие геоинформационных систем, в т.ч. системы единого территориального градостроительного кадастра.</p>	<p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p> <p>2002-2005</p>

Секретарь совета

Л.А. Юрченко

Додаток 4

КРАМАТОРСКИЙ ГОРОДСКОЙ СОВЕТ

РЕШЕНИЕ

от 19.07.02 № III/IV-1 г. Краматорск

Об утверждении Стратегии
развития г. Краматорска на 2002-2011 годы

С целью организации действий, направленных на развитие терри-

торий г.Краматорска согласно реальным запросам его жителей, концентрации и эффективного использования финансовых, материальных и человеческих ресурсов всех категорий населения, повышения жизненного уровня, целенаправленного формирования программ социально-экономического развития города, рассмотрев, представленную Стратегию развития г.Краматорска на 2002-2011 годы, руководствуясь ст. 26 Закона Украины “О местном самоуправлении в Украине”, городской совет

Р Е Ш И Л :

Одобрить представленную Стратегию развития г.Краматорска (приложение).

Поручить исполкому городского совета продолжить начатую работу по усовершенствованию Стратегии развития города на 2002-2011 годы.

Контроль за исполнением данного решения возложить на Захарова С.Г. – заместителя городского головы по вопросам деятельности исполнительных органов совета.

Городской голова

В.П. Кривошеев

СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА

Геннадій Русанов

1. Проблема та питання, які були предметом вирішення

Аналіз стану економіки України дає підстави вважати, що впровадження економічних реформ у державі йде доволі повільними темпами. Однією з основних причин такої ситуації залишається збереження від часів тоталітарного режиму централізованого підходу до управління економікою. Поряд з цим, в умовах формування ринкових відносин та демократизації суспільства командно-адміністративна система управління економікою вже втратила можливість конструктивно впливати на економічні процеси, породила згорання виробництва, масове безробіття, проблеми дефіцитів бюджетів і тим самим довела повну свою неієздатність та безперспективність. Уряд, не маючи змоги впливати на процес, фактично перекинув всю відповідальність за вирішення вищевказаних проблем на плечі регіонів, які, в свою чергу, виявились не готовими до цього.

Усі ці проблеми знаходять своє відображення на муніципальному рівні. Місто як територіальна і бюджетна одиниця потребує чіткого культурного та економічного самовизначення. Відсутність цього породжує ряд серйозних проблем:

- ♦ немає механізму, за яким територіальна громада може активно брати участь у підготовці та суттєво впливати на прийняття рішень щодо свого розвитку;
- ♦ відсутній документ – довгостроковий план розвитку територіальної громади, який декларує напрями розвитку економіки міста та визначає необхідність розвитку соціальної інфраструктури на тривалу перспективу (принаймні на 10-15 років);
- ♦ відсутні знання та практичне застосування нових підходів до територіального розвитку тих, які ґрунтуються як на об'єктивній реальності розвитку доцільних та ефективних галузей економіки регіону, так і на волевиявленні громади про шляхи та напрями її розвитку.

Ці проблеми, в свою чергу, породжують ряд наслідків, серед яких:

- ♦ політизація економічного розвитку, коли замість довгострокового плану розвитку територіальної громади формується план, який відображає бачення чергового уряду;

- ♦ відсутність чітко визначених пріоритетів розвитку, які можуть вивести економіку території з критичного стану;
- ♦ відсутність стабільності курсу реформ та розвитку – нестабільність регіональна, яка разом з нестабільністю на рівні держави, створює бар'єр на шляху залучення на дану територію інвестицій;
- ♦ діяльність суб'єктів господарської діяльності йде всупереч інтересам громади;
- ♦ зусилля органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу не концентруються в одному напрямку, а іноді суперечать один одному;
- ♦ пасивність громадян щодо майбутнього свого міста.

2. Опис вирішення проблеми

Як і коли була виявлена проблема, що потребує вирішення?

Руйнування централізованої економіки призвело до розпаду господарських зв'язків між підприємствами, розбалансування ринку товарів і послуг, кризи платежів і, як наслідок – зупинки великих промислових підприємств. У 70-80-х роках в Івано-Франківську було розміщено ряд підприємств (особливо машинобудівної галузі), які працювали в основному на військово-промисловий комплекс і найбільш постраждали в даній ситуації.

У кризовому стані опинились підприємства Івано-Франківська АТ “Родон”, ВО “Карпати”, завод “Індуктор”, ВО “Карпатпресмаш”. Місцева влада опинилась перед дилемою, коли вона не могла впливати на підпорядковані міністерствам підприємства, і в той самий час повинна була вирішувати проблеми постійно зростаючого безробіття на території міста. Люди, що “опинились на вулиці”, ставили питання як через громадські організації, так і особливо перед міською радою про реанімацію занепадаючих підприємств.

Зростаючий рівень безробіття в місті, зупинка великих промислових підприємств призвели до високої соціальної напруги. Протягом літа – осені 1998 року керівниками економічних служб та відділів Івано-Франківського міськвиконкому проводився ряд зустрічей із фахівцями з питань регіонального економічного розвитку з Асоціації економічного розвитку Івано-Франківщини (неурядова організація), з керівниками Програми економічного розвитку Українсько-Канадського Бізнес-центру проекту “Малий бізнес та економічний розвиток Івано-Франківщини”, науковцями освітніх та дослідницьких закладів, лідерами міських громадських організацій, бізнесменами.

На зустрічах ставились основні питання: чи доцільна реанімація підприємств, що зупинились; чи можна їх перепрофілювати; які саме галузі найбільш доцільно розвивати; як збільшити зайнятість населення та ін. І врешті-решт відсутність об'єднаної концепції перспективного економічного розвитку об'єднала усі ці запитання у більш масштабне: “Як місто повинно розвиватись у найближчі 10-15 років?”

Протягом проведених консультацій було визначено проблеми та окреслено можливі шляхи їх вирішення.

Саме стратегічне економічне планування, кінцевим продуктом якого є Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська, було визначено як дієвий інструмент, максимально спрямований на вирішення місцевих проблем. Процес стратегічного планування активно залучає громаду до вирішення власних проблем і, одночасно, визначає пріоритетні напрями розвитку економіки міста і можливі шляхи виходу з кризової ситуації з питань зайнятості населення.

Місцеві ініціатори проекту

Ініціаторами започаткування проекту виступили відділ економіки виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, Асоціація Економічного Розвитку Івано-Франківщини (громадська організація) та Програма економічного розвитку Українсько-Канадського Бізнес-центру “Малий бізнес та економічний розвиток Івано-Франківщини”.

Українсько-Канадський Бізнес-центр було започатковано в рамках проекту “Малий бізнес та економічний розвиток Івано-Франківщини” за фінансування Канадського агентства з міжнародного розвитку. У рамках цього проекту, як одну з складових Бізнес-центру, було також започатковано Програму економічного розвитку.

Асоціація Економічного Розвитку Івано-Франківщини (АЕРІФ) – громадська організація, основним завданням якої є сприяти підвищенню професійного рівня фахівців регіонального економічного розвитку, державних службовців економічних відділів; організація семінарів, конференцій, круглих столів, навчальних програм, а також створення навчальних центрів; моніторинг економічного потенціалу області; обмін інформацією та досвідом з іншими регіонами України та за кордоном; надання консультацій з питань економічного розвитку та інших проблем підприємництва; стратегічне економічне планування, розробка та впровадження програм та проектів регіонального економічного розвитку. АЕРІФ також було створено в рамках проекту “Малий бізнес та економічний розвиток Івано-Франківщини”.

Досвід Івано-Франківської області є унікальним, тому що ініціативи

стратегічного планування розвитку громад вперше було започатковано Програмою економічного розвитку не в обласному центрі, а у трьох пілотних районах Івано-Франківської області (Верховинський, Рогатинський, Рожнятівський). Місто Івано-Франківськ, однак, хочу і підхопило ідею дещо згодом, виявило ініціативу та досягло успіху першим.

Спільна ініціатива Програми економічного розвитку АЕРІФ та відділу економіки щодо стратегічного економічного планування міста була підтримана керівництвом міськвиконкому та міською радою, громадськими організаціями, підприємцями та науковцями міста.

Цільові групи й учасники проекту

Для реалізації проекту було сформовано ініціативну робочу групу в складі 12 чоловік, в яку ввійшли працівники економічних служб міськвиконкому, депутати міської ради, бізнесмени, науковці, представники громадських організацій, діячі культури і мистецтва (склад групи додається).

У процесі розробки Стратегічного плану економічного розвитку було сформовано ще 8 підгруп по пріоритетних напрямках розвитку міста, в яку ввійшли керівники підприємств та організацій, суб'єктів підприємницької діяльності міста, відділів та управлінь міськвиконкому, представники громади. Загалом у робочих групах по підготовці проекту брали участь 85 чоловік.

Повноправним учасником проекту можна вважати усю громаду міста, яка взяла активну участь у формуванні та обговоренні проекту Стратегічного плану міста. Було розповсюджено 5000 анкет, розрахованих на сімейне опитування (середній склад сім'ї у Івано-Франківську – 3,1 чол.), з яких 3572 анкети було повернуто. Велика кількість громадян взяла участь у громадських слуханнях, зустрічах із цільовими групами, зустрічах в мікрорайонах міста.

Основні кроки практичної реалізації проекту

Перед проектом стояли основні завдання:

- ♦ залучення громадськості до вирішення своїх проблем та до процесу прийняття рішень на рівні міста;
- ♦ створення Стратегічного плану економічного розвитку міста, який визначав би основні напрямки розвитку економіки міста, давав аналіз місцевої економіки та ресурсів, визначав механізм реалізації Стратегії.

Методи здійснення проекту полягали у:

- ♦ реалізації заходів із застосуванням існуючих прогресивних методик формування робочих груп по реалізації проекту (із залу-

ченням представників територіальних громад та різних соціальних груп населення);

- ♦ створенні прозорого процесу прийняття рішень органами місцевого самоврядування.

Кроки реалізації проекту:

1. Уже на першому кроці започаткованого процесу була втілена інноваційна ідея підбору учасників групи. До співпраці на волонтерських засадах було запрошено представників ключових підрозділів міськвиконкому, міської ради, лідерів впливових громадських організацій, науковців, бізнесменів, представників бізнесових об'єднань та інших авторитетних представників громади міста. Принциповою відмінністю такого складу групи від традиційних дорадчих рад при міському голові чи певній урядовій структурі були критерії, за якими підбирались члени групи, а саме: ініціативність, небайдужість до долі міста, лідерські якості, репрезентативність певної соціальної групи місцевої громади, згода працювати для вирішення даної проблеми і нести за це відповідальність. Вдалість підбору групи на 80% заклала підвалини успішності проведення усього процесу.

2. Успішні кроки на перших етапах роботи групи спричинили розпорядження міського голови від 05.01.99 за №3-р “Про розробку концепції Стратегії економічного розвитку м. Івано-Франківська”, за яким ініціативній групі було надано статус робочої групи, що, з однієї сторони надало ваги діяльності групи, а з другої – підвищило відповідальність членів групи за результати її роботи.

3. Наступним важливим кроком було застосування існуючих прогресивних методик до процесу проведення планування та формування результуючого документу. На цьому етапі методика, яку застосовують до довгострокового планування як північноамериканські, так і європейські країни, була взята до уваги, переосмислена і пристосована до українських умов господарювання, законодавчої бази та менталітету громадськості.

Група визначила, що Стратегічний план розвитку міста повинен стати своєрідними рейками для спрямування зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів господарської діяльності в інтересах громади. А участь у формуванні, схваленні, підтримка, а відповідно, і контроль з боку громадськості за виконанням такого плану забезпечать стабільність розвитку населеного пункту та його незалежність як від політичних змін у цілому, так і від змін кадрового складу органів влади зокрема.

4. Робота групи була підтримана міською радою, яка при розгляді міського бюджету на 1999 рік передбачила кошти в сумі 10 тис.грн. для

фінансування розробки концепції Стратегії розвитку міста, а також Міжнародним Фондом “Відродження”, яким було надано грант для реалізації проекту “Майбутнє творимо разом” (розробка Стратегії економічного розвитку Івано-Франківська за участю громади міста). Значну допомогу у здійсненні проекту надали також Асоціація Міст України та Research Triangle Institute в рамках реалізації своїх проєктів стосовно муніципального розвитку.

5. Робочою групою було проведено аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку міста, аналіз наявності інститутів підтримки ринкових реформ; аналіз політичної ситуації та її впливу на формування регіональної економічної політики, визначено пріоритети розвитку та напрацьовано опитувальну анкету для вивчення громадської думки.

6. У результаті проведеного аналізу та анкетування розроблено проєкт Стратегічного плану розвитку Івано-Франківська та інформаційний бюлетень Івано-Франківська. Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська затверджено на сесії міської ради 27.12.99 і видано за сприяння Міжнародного фонду “Відродження”. Стратегічний план розвитку був розглянутий на громадських слуханнях, зустрічах з громадянами по мікрорайонах міста, депутатському клубі, зустрічах з громадськими організаціями та засобами масової інформації. Проведено широкомасштабне інформування громадськості шляхом виготовлення та розміщення широкого спектру рекламних засобів, таких як відео- та аудіоролики, газетні оголошення, інформаційні листки, плакати.

3. Критерії визначення рівня успішності проєкту

Інноваційність проєкту полягає у:

- ♦ створенні документу територіальної громади, який визначатиме її економічний розвиток на тривалу перспективу;
- ♦ залученні громадськості як до процесу підготовки, обговорення та прийняття даного документу, так і до контролю за його виконанням;
- ♦ створенні механізму співпраці органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадських організацій, громадян по вирішенню проблем та потреб громади міста.

До кінцевих результатів проєкту можна віднести:

- Затверджений сесією міської ради Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська.
- Стратегія розвитку міста до 2010 року.
- Стратегія розвитку пріоритетних напрямків.

- Розроблені заходи розвитку пріоритетних напрямків на 2000 рік.
- Можливість послідовно розробляти плани дій по впровадженню окремих ініціатив і стимулювати підприємництво в пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку.
- Механізм обговорення і послідовного внесення змін у Стратегію розвитку економіки міста.
- Залучення громадських (а не політичних) груп населення до концептуальних розробок.
- Встановлення стійкого інтересу до співпраці адміністративних і громадських структур.
- Створення нових громадських об'єднань та організацій, що реально формуватимуть майбутнє міста.
- Сталий образ міста в економічних програмах сусідніх регіонів і партнерів; можливість спільного перспективного планування і в майбутньому, не зважаючи на можливі політичні зміни.
- Послідовне проведення реформ у напрямку створення громадянського суспільства і вироблення у міській громаді відповідальності за майбутній поступ.

4. План реалізації проекту

І Етап

Назва етапу:

“Підготовка проекту Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська”.

Термін реалізації: до 30 квітня 1999 року.

Заходи:

- створення робочої групи з питань розробки Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська (створено та затверджено розпорядженням міського голови від 05.01.99 за №3-р);
- здійснення аналізу сильних та слабких сторін, загроз та можливостей; розробка мети та бачення розвитку міста (березень 1999 року);
- визначення пріоритетів розвитку міста (березень 1999 року);
- проведення економічного аналізу та досліджень щодо розвитку міста (березень-квітень 1999 року);

Результат:

- наявність проекту Стратегічного плану економічного розвитку, розробленого робочою групою та фахівцями.

Виконано фахівцями АЕРІФ, Українсько-Канадського Бізнес-центру “МБЕРІФ”.

Аналіз здійснювався за такими напрямками:

- регіональна ніша міста Івано-Франківська в області, Україні;
- галузевий аналіз економіки регіону (міста);
- аналіз базових/небазових галузей, імпорт/експорт галузей;
- аналіз демографії та трудових ресурсів;
- аналіз основних виробничих фондів;
- аналіз фінансів міста;
- аналіз виробничої та соціальної інфраструктури;
- аналіз потенціалу малого бізнесу;
- аналіз потенційного розвитку туризму;
- аналіз підтримки ринкових змін громадськістю;
- аналіз наявності інститутів підтримки ринкових реформ;
- аналіз політичної ситуації та її впливу на формування регіональної та місцевої економічної політики;
- аналіз екологічної ситуації регіону (міста).

II Етап

Назва етапу:

“Вивчення громадської думки щодо напрацьованого проекту Стратегічного економічного плану розвитку Івано-Франківська”.

Термін реалізації: травень-вересень 1999 року.

Заходи:

- інформування громадськості через виготовлення та розміщення широкого спектру рекламних засобів, як то відео- та аудіороликів, газетних оголошень, плакатів тощо (березень-квітень 1999 року);
- проведення Круглого столу з представниками ЗМІ, де їм була надана вичерпна інформація про проект, його мету, та корисність для громадськості (квітень 1999 року);
- проведення семінару з громадськими організаціями з питань участі громадськості у процесі економічного планування (травень 1999 року);
- анкетування з метою виявлення найактивніших учасників та їх подальшого залучення до роботи з громадськістю (квітень-травень 1999 року);
- анкетування населення з метою виявлення:
 - ♦ відношення до стратегічного планування розвитку міста;
 - ♦ визначення бачення і пріоритетів розвитку міста.
- проведення зустрічей-семінарів та фокусних груп з громадськістю по мікрорайонах міста, які мали на меті:
 - ♦ розробку методики участі громадськості у стратегічному економічному плануванні;

- ♦ ознайомлення громадськості з напрацюваннями групи;
 - ♦ ознайомлення громадськості з результатами анкетування;
 - ♦ проведення анкетування по результатах семінарів.
- аналіз результатів анкетування та їх порівняння з попереднім анкетування з метою визначення ефективності семінарів;
 - визначення пріоритетів розвитку за участю громадськості;
 - здійснення економічного аналізу пріоритетів розвитку міста Івано-Франківська за допомогою фахівців групи та узгодження цих результатів з пріоритетами, визначеними громадськістю;
 - ознайомлення громадськості з проектом Стратегічного економічного плану за допомогою:
 - ♦ проведення круглого столу із ЗМІ;
 - ♦ відеорепортажів, інтерв'ю;
 - ♦ публікації статей у міських газетах;
 - ♦ проведення круглого столу з депутатським корпусом;
 - ♦ винесення Стратегічного плану економічного розвитку міста на затвердження міської ради.

Результат:

- наявність пропозицій громади міста щодо удосконалення проекту Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська.

III Етап

Назва етапу:

“Підготовка узгодженого з громадою міста проекту Стратегічного плану економічного розвитку м.Івано-Франківська та винесення його на розгляд міської ради”.

Термін реалізації: жовтень-грудень 1999.

Заходи:

- проведення засідання робочої групи по результатах громадських слухань, роботи фокусних груп, круглих столів та опитування;
- підготовка інформаційного листка за результатами засідання робочої групи;
- розробка уточненого проекту Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська з урахуванням пропозицій громадськості;
- внесення проекту Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська на розгляд міської ради;
- видання Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська;
- видання інформаційного бюлетеня Івано-Франківська на 1999-2000 роки та створення сторінки в мережі Internet з розміщенням на ній Стратегічного плану економічного розвитку міста;

- презентація Стратегічного плану економічного розвитку та інформаційного бюлетеня Івано-Франківська;
- проведення підсумкової конференції за участю членів Асоціації міст України.

Результат:

- наявність прийнятого міською радою та погодженого з громадськістю міста Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська;
- наявність механізму залучення громадськості до вирішення проблем міста.

5. Реалізація та моніторинг

Слід наголосити на тому, що Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська не став “мертвим” документом. Окрім самих показників виконання цього плану, важливим є те, що досить багато рішень міської ради базуються на Стратегічному плані, а це свідчить про початок зміни підходів до процесів планування та управління розвитком міста.

Стратегічний план економічного розвитку також став важливим чинником у формуванні позитивного іміджу міста як для зовнішнього світу, так і, перш за все, для самих громадян. Цікавим є те, що, згідно результатів дослідження громадської думки в рамках проекту “Голос громадськості”, проведеного в березні 2002 року (тобто більше 2 років після створення Стратегічного плану), 53% громадян міста знає про існування такого документа.

Окрім цього, якщо дослідити кількість та обсяги проектів міжнародної технічної допомоги, які реалізуються на даний час у Івано-Франківську, то вони є принаймні вдвічі вищими за рівень 1999 року.

Одним із важливих результатів роботи над створенням Стратегічного плану стало також формування певної команди місцевих експертів, які й надалі продовжують працювати над розробкою та впровадженням проектів та ініціатив, спрямованих на розвиток як міста, так і регіону в цілому.

Якщо говорити про реалізацію плану та його моніторинг, то саме з метою продовження процесу стратегічного планування розвитку міста та моніторингу виконання Стратегічного плану Асоціацією Економічного Розвитку Івано-Франківщини спільно з Івано-Франківським міськвиконкомом було розроблено проект “Активна громадськість – ефективне управління”. У рамках даного проекту було розроблено механізм та відповідну нормативну базу передачі повноважень органів місцевого самоврядування громадським непри-

бутковим організаціям, зокрема, в галузі моніторингу виконання прийнятих міською радою документів (на прикладі Стратегічного плану економічного розвитку Івано-Франківська). Проект “Активна громадськість – ефективне управління” став важливим кроком у розробці нових механізмів співпраці органів влади та “третього сектору”, збільшенні прозорості роботи влади та підвищенні залучення громадськості до розробки, прийняття та виконання важливих для життя територіальної громади рішень.

У рамках проекту “Голос громадськості” було запроваджено програму навчання працівників міськвиконкому щодо розробки та аналізу муніципальної політики за кількома напрямками, найважливішим з яких є стратегічне планування. По кожному з напрямків створено відповідну групу аналізу політики. Групою стратегічного планування розроблено концепцію інформаційної політики міста, яка передбачає створення системи електронного уряду міста, автоматизованої системи комунальних платежів, та системи ПС міста та системи “one-stop centers”. По кожному з цих напрямків міським урядом спільно з громадськими організаціями міста розроблено проекти, на деякі з яких вже отримано фінансування як від донорських організацій, так і з бюджету міста. Все це свідчить про те, що Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська є не просто черговим документом та декларацією намірів, а своєрідним каталізатором нових ініціатив та одним із важливих чинників створення середовища розвитку.

6. Перелік учасників проекту

Розробка Стратегічного плану розвитку Івано-Франківська координувалась робочою групою у складі, затвердженому розпорядженням міського голови №3-р від 05.01.1999 року.

До складу основної робочої групи входили:

- ♦ заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів Івано-Франківської міської Ради, керівник робочої групи;
- ♦ менеджер Програми економічного розвитку, заступник керівника робочої групи;
- ♦ завідувач відділу економіки виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, секретар робочої групи.

Членами робочої групи були обрані:

- ♦ секретар Івано-Франківської міської ради;
- ♦ президент АТ “Елком”;
- ♦ директор ТзОВ “Вітер”;
- ♦ голова фонду “Наш Станіслав”;

- ♦ завідувач відділу сучасного мистецтва Художнього музею;
- ♦ заступник голови Ради директорів Корпорації економічного розвитку;
- ♦ начальник управління економіки і промисловості виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради;
- ♦ завідувач відділу державної реєстрації та підприємництва виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради;
- ♦ президент ЗАТ “Франко-Крок”.

До робочої групи по галузі культури входили:

- ♦ голова спілки фотохудожників (Івано-Франківське відділення);
- ♦ письменник, віце-президент Асоціації Українських Письменників;
- ♦ художник;
- ♦ голова Івано-Франківського відділення Національної Спілки Художників;
- ♦ головний художник облмуздрамтеатру;
- ♦ заступник начальника управління архітектури і містобудування;
- ♦ викладач музучилища;
- ♦ заступник міського голови;
- ♦ центр соціальних служб для молоді.

У складі робочої групи по галузі туризму:

- ♦ начальник управління туризму і курортів;
- ♦ директор “Івано-Франківськтурист”;
- ♦ представник Корпорації економічного розвитку;
- ♦ директор ЗАТ “Надія”.

У складі робочої групи по галузі машинобудування і приладобудування:

- ♦ начальник управління економіки і промисловості МВК;
- ♦ заступник голови Ради Директорів Корпорації економічного розвитку;
- ♦ завідувач кафедри управління підприємством ІФДТУНГ;
- ♦ директор ВАТ “Арматурний завод”;
- ♦ голова правління ВАТ “Автоливмаш”;
- ♦ голова правління ВАТ “Пресмаш”;
- ♦ директор ЛРЗ;
- ♦ декан механіко-технологічного факультету ІФДТУНГ;
- ♦ голова правління ВАТ “Промприлад”;
- ♦ представник фірми “Зонд”.

До складу робочої групи по галузі радіоелектроніки включені:

- ♦ начальник управління економіки і промисловості МВК;
- ♦ голова відділу промисловості МВК;
- ♦ декан механіко-технологічного факультету ІФДТУНГ;

- ◆ кандидат економічних наук, Прикарпатський університет ім.В.Стефаника;
- ◆ президент АТ “Родон”;
- ◆ генеральний директор ВО”Карпати”;
- ◆ голова правління ВАТ “Індуктор”.

У складі робочої групи по галузі легкої промисловості:

- ◆ президент ЗАТ “Франко-Крок”;
- ◆ начальник управління економіки і промисловості МВК;
- ◆ голова правління ВАТ “Галичина”;
- ◆ заступник голови ради директорів підприємства “Плай”;
- ◆ голова правління ВАТ “Колорит”;
- ◆ директор підприємства “Візерунки Прикарпаття”;
- ◆ кандидат економічних наук, Прикарпатський університет.

У складі робочої групи по галузі будівництва:

- ◆ три представники міськвиконкому;
- ◆ представник Житлобуду;
- ◆ представник Машбуду;
- ◆ представник Будсервісу;
- ◆ представник Івано-Франківськбуду;
- ◆ представник Міськархітектури;
- ◆ представник Діпроміста.

До робочої групи по пріоритетному напрямку “туризм” включені:

- ◆ начальник управління туризму і курортів облдержадміністрації;
- ◆ заступник начальника управління туризму і курортів облдержадміністрації;
- ◆ методист туристичного відділу фірми “Надія”;
- ◆ директор ПП туристичного агентства “Оле-Тур”;
- ◆ заступник генерального директора обласного державного підприємства “Івано-Франківськтурист”;
- ◆ генеральний директор генерального агентства по туризму;
- ◆ заступник директора обласного державного центру туризму і краєзнавства учнівської молоді;
- ◆ два викладачі Комерційного коледжу (спеціальність “Організація і обслуговування в готелях”);
- ◆ директор товариства з обмеженою відповідальністю “Вігер”;
- ◆ голова Наглядової Ради Центру сучасних мистецтв.

У складі робочої групи по пріоритетному напрямку “малий бізнес”:

- ◆ завідувач відділу державної реєстрації і розвитку підприємництва міськвиконкому;
- ◆ президент закритого акціонерного товариства “Франко-Крок”;

- ♦ керівник закритого акціонерного товариства “Фірма “Надія”;
- ♦ керівник товариства з обмеженою відповідальністю “Біл і К”;
- ♦ керівник закритого акціонерного товариства “Інтер-бейкері”;
- ♦ керівник відкритого акціонерного товариства “Елком”;
- ♦ керівник “Приватбанку”;
- ♦ керівник товариства з обмеженою відповідальністю “Адоніс”;
- ♦ уповноважений Держкомспідприємництва;
- ♦ керівник ПП “Тимощук”;
- ♦ керівник ПП “Рітас”;
- ♦ керівник ПФ “Колектор”.

Перелік організацій-учасників проекту:

- ♦ Виконавчий комітет Івано-Франківської міської ради;
- ♦ Івано-Франківська міська рада;
- ♦ Асоціація Економічного Розвитку Івано-Франківщини;
- ♦ Міжнародний Фонд “Відродження”;
- ♦ СП Українсько-Канадський Бізнес-центр “Малий бізнес та економічний розвиток Івано-Франківщини”;
- ♦ Фонд “Наш Станіславів” (громадська організація);
- ♦ громадське об’єднання “Наше Місто”;
- ♦ Асоціація випускників-економістів Івано-Франківського інституту нафти і газу “Інтелект”;
- ♦ Проект “Підтримка місцевого розвитку та туризму в Карпатському регіоні”;
- ♦ Research Triangle Institute;
- ♦ Програма сприяння парламенту;
- ♦ Асоціація Міст України;
- ♦ ТзОВ “Вігер”;
- ♦ ЗАТ “Франко-Крок”;
- ♦ АТ “Елком”;
- ♦ ТБ “Канал 402”;
- ♦ ТБ “3 Студія”4
- ♦ Обласне радіо;
- ♦ “Радіо НІКО-Захід”;
- ♦ газети “Західний Кур’єр”, “Галичина”, “Тижневик Галичини”, “Комерційна газета”.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ МІСТА КАМ'ЯНЦЯ-ПОДІЛЬСЬКОГО

Ігор Лєпьошкін

9 жовтня 2001 року на 23 сесії Кам'янець-Подільської міської ради було прийнято рішення за №2 "Про затвердження Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янець-Подільського до 2005 року".

Нині Кам'янець-Подільський – місто на Поділлі, в якому мешкає понад 100 тисяч громадян, – живе за Стратегічним планом економічного розвитку.

Інтереси і пріоритети громади визначає Стратегічний план

В результаті проведення демократичних реформ в Україні відбувається становлення нового способу місцевого управління – місцевого самоврядування. Це нове для нас поняття визначається як право територіальних громад в межах законів та повноважень самостійно вирішувати питання місцевого розвитку, виходячи з інтересів громадян. Основою існування міст, їх життєзабезпеченості завжди була і залишається економічна діяльність та їх економічний розвиток, який повинен бути регульованим, комплексним процесом, направленим на підвищення якісного рівня життя територіальної громади. Розвиток громади передбачає проведення позитивних змін у економічному та соціальному становищі жителів окремих адміністративних територій та ріст їх добробуту. Місцевий економічний розвиток, в першу чергу, стосується процесів, коли органи місцевого самоврядування заохочують та підтримують різні форми розвитку місцевого бізнесу та працевлаштування своїх громадян, тобто, в результаті проведення виваженої місцевої економічної політики, створюються умови для розміщення нових та розвитку існуючих бізнесів.

Всі регіони та міста України відчували на собі ті негаразди та наслідки затяжної кризи, що охопила економічну систему нашої країни. Також на їх економічний стан значно вплинули помилки у реорганізації української економіки. Багато галузей, які раніше були досить продуктивними і формували прибуткову частину бюджету, стали бездіяльними або взагалі були ліквідовані. В сучасних умовах, попри чисельні перешкоди, самі міста повинні відповідати за власний економічний розвиток. Вони для цього нині мають досить багато

засобів та існує безліч способів покращення місцевого економічного клімату.

Основним законодавчим актом, який регламентує повноваження громад, в тому числі в галузі стратегічного планування, є Закон України “Про місцеве самоврядування”. При розробці Стратегічного плану обов’язково слід враховувати всю існуючу вітчизняну законодавчу та регуляторну базу. Велике значення має використання та врахування місцевих регуляторних актів із прогнозуванням можливості їх покращення.

На наш погляд, певної окремої законодавчої бази під стратегічне прогнозування не потрібно. Однак, покращення законодавства у даному випадку повинно стосуватись збільшення реальних повноважень органів місцевого самоврядування та забезпечення узгодженості формування Стратегій розвитку між державою, обласним та місцевим рівнями. При проведенні децентралізації та удосконалення системи влади в Україні та вирішенні існуючих проблем необхідно використовувати основні положення Європейської Хартії місцевого самоврядування, яка підписана Україною 6 грудня 1996 року і ратифікована 15 липня 1997 року.

Увага до стратегічного планування в структурах місцевого управління пов’язана з процесами його децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування, оскільки стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого громади малюють картини власного майбутнього, визначають етапи та способи його досягнення, виходячи із місцевих ресурсів і потреб. Великий обсяг поточних проблем та спрямування зусиль на їх вирішення перешкоджають органам місцевого самоврядування приділяти належну увагу формуванню Стратегій власного розвитку. Також цьому перешкоджає невідповідність та недосконалість діючої системи управління. Незважаючи на це, місцеві органи влади, в межах своїх юридичних повноважень, несуть все більшу відповідальність за економічну ситуацію в Україні, і Закон України “Про місцеве самоврядування” зобов’язує місцеві органи влади брати участь та сприяти розробці економічних програм місцевого розвитку.

Необхідно зазначити, що процес стратегічного планування має бути постійним процесом, і це обумовлюється багатьма об’єктивними і суб’єктивними, зовнішніми і внутрішніми причинами, що впливають на розвиток громади. Саме ці причини обумовлюють необхідність проводити постійний перегляд Стратегій розвитку та моніторинг виконання Стратегічного плану і постійно його узгоджувати із сучасною ситуацією.

Ефективність місцевого самоврядування та економічного розвитку залежить не лише від вміння місцевої влади приймати вірні рішення з тих чи інших питань, але й від ступеню залучення самих членів громади до вирішення питань покращення власного життя, від їх інтелекту та підприємливості.

В умовах місцевого самоврядування громади повинні самостійно, виходячи з власних інтересів, визначати і планувати своє майбутнє за допомогою створення Стратегічних планів місцевого розвитку. Широке залучення мешканців міста до процесу стратегічного планування дозволяє їм впливати на вибір Стратегії розвитку міського господарства, визначати напрямки і пріоритети його розвитку. Стратегічне планування відображує те, що бажає зробити громада міста та яким чином це можна зробити. Вельми важливим у нових соціально – економічних і політичних умовах є визначення місця, ролі та завдань міста в області, регіоні, Україні, світі.

Крок до втілення мрії про стабільність

Стабільного економічного розвитку неможливо досягти без впровадження принципів місцевого самоврядування та розробки Стратегічних програм місцевого розвитку. Сьогодні міста практично не перейняли на себе функцію планування власного довгострокового розвитку і здійснюють за інерцією планування власного соціально-економічного розвитку лише на один бюджетний рік. Це негативно впливає на ефективність використання коштів, визначення пріоритетів у розбудові економічної та соціальної сфер міських громад, формування бюджетів.

Стратегічне планування використовується у багатьох індустріально розвинених країнах світу із стабільною економікою. У деяких країнах для муніципалітетів воно є необхідним атрибутом місцевого урядування. Зважаючи на це, у країнах із перехідною економікою воно може також дати позитивні результати. В таких країнах, а до них можна віднести й Україну, розробляти Стратегії розвитку, зрозуміло, значно важче. В їх економічному і політичному житті проходять постійні зміни. Органи місцевого самоврядування, які здійснюють планування власного майбутнього, визначають мету, головні пріоритети та ризики свого розвитку, виявляються краще підготовленими до цих змін і отримують вагомі переваги в економічному та соціальному розвитку.

При створенні Стратегічних планів місцевого розвитку потрібно використовувати досвід передових демократичних країн, для яких створення таких планів є звичайною практикою. Такі плани (методика їх створення була запозичена муніципалітетами у сфері бізнесу) до-

помогають громадам міст США та інших країн самостійно визначати бачення майбутнього своїх міст та розробляти стратегії його досягнення. Такий спосіб планування має багато переваг у порівнянні з тим “плануванням від досягнутого”, яке існувало у нас в минулому. Певний досвід у розробці Стратегічних планів місцевого розвитку мають громади міст України (м.м.Івано-Франківськ, Львів, Світловодськ, Мукачево та інші). Цей досвід є найбільш цінним з огляду на те, що в ньому враховані всі особливості вітчизняної економічної системи, українська система управління та законотворення.

Завдяки створенню Стратегічних планів розвитку громад можна досягти скоординованості дій усіх зацікавлених сторін і вся громада може бути залучена до процесу планування, а отже й участі у прийнятті доленосних рішень про власне майбутнє. До цих процесів слід залучати лідерів усіх секторів громади (місцева влада, виробнича сфера, підприємництво, технічна інфраструктура, сфера обслуговування, соціальна сфера, засоби масової інформації, релігійні конфесії та ін.), а також представників, що відображають національні, статеві, етнічні особливості, термін та місце проживання в громаді. В процесі створення Стратегічного плану розширюються партнерські відносини між органами місцевого самоврядування і громадою міста, проходять процеси консолідації зусиль для досягнення головних цілей, визначених у плані.

Стратегічний план у Кам'янці-Подільському: “завтра” починається сьогодні

У 1999 році у кам'янець-подільській громаді чітко визріло розуміння необхідності перспективного планування власного розвитку. Юридичною основою початку процесу створення Стратегічного плану економічного розвитку у місті Кам'янці-Подільському стало оприлюднення розпорядження міського голови від 24 грудня 1999 року “Про Стратегічний план економічного розвитку м. Кам'янець-Подільського до 2005 року”, яким створено Комітет Стратегічного плану економічного розвитку та затверджено модель процесу стратегічного планування.

У Кам'янці-Подільському на Комітет Стратегічного плану було покладено велике коло функцій та повноважень, основними з яких є аналітичні та консультативні. Комітет є специфічною структурою за складом та принципами формування, що сприяє тісній співпраці між владними структурами та недержавними організаціями. Його створення не впливає на розподіл адміністративних повноважень між різними виконавчими інституціями міста.

Створення Комітету є обов'язковим елементом процесу розробки Стратегій розвитку громад та регіонів. Він також є важливою складовою частиною системи контролю за реалізацією Стратегічного плану, оскільки має чітко окреслене коло функцій та повноважень. Робота Комітету не дублює, а доповнює роботу виконкому та безпосередніх розробників плану.

Комітет Стратегічного плану в місті Кам'янці-Подільському був сформований у складі 25 чоловік. Процедура його формування дозволила забезпечити представництво у ньому людей із різних секторів громади. Використана процедура створення Комітету сприяла ефективній його діяльності і злагодженості в роботі його членів. Головою Комітету був обраний міський голова Олександр Мазурчак. Було також призначено менеджера проекту та двох його помічників (з історико-правових та економіко-аналітичних питань).

Модель процесу стратегічного планування була запропонована ініціативною групою громадян, фахівцями Фондації "Україна-США", в основу її був покладений польський та американський досвід створення програм економічного розвитку.

У моделі стратегічного планування економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського було визначено шість основних етапів або фаз будівництва Стратегії:

- 1 фаза: Формування гіпотези ієрархії цілей розвитку (створення Комітету стратегічного плану, створення Агенції міського розвитку, визначення місії (генеральної цілі) та стратегічних напрямків, обробка отриманої інформації, оприлюднення Програмної заяви);
- 2 фаза: Діагноз існуючого стану громади (створення комісії стратегічних напрямків, SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, економічний аналіз);
- 3 фаза: Ідентифікація проблем та потенціалів розвитку (визначення основних проблем по стратегічних напрямках, знаходження шляхів подолання проблем);
- 4 фаза: Побудова сценаріїв розвитку (розробка прогностичних варіантів шляхів досягнення стратегічних цілей, визначення часових рамок їх досягнення, формулювання завдань на досягнення цілей);
- 5 фаза: Корекція гіпотези та ієрархії цілей (аналіз важливості і реальності поставлених завдань, внесення змін у відповідності із змінами обставин);
- 6 фаза: Формулювання програми дій та створення документу Стратегічного плану (створення проекту документу, оприлюднення документу та його публічне обговорення, доопрацювання проекту,

затвердження документу Стратегічного плану міською радою).

Під час створення Стратегії розвитку міста дана модель була суттєво змінена, що обумовлено цілим рядом об'єктивних і суб'єктивних причин та специфічними особливостями міста.

У процесі роботи над створенням Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського використовувався досвід фахівців програми “Партнерство громад”, Фондації “Україна-США” та американських фахівців з Університету штату Джорджія (США). До процесів стратегічного планування в місті було залучено представників всіх секторів громади за допомогою створення робочих груп.

Негативним фактором під час роботи над планом була відсутність Генерального плану забудови. Під час формування завдань та змісту Стратегічного плану робоча група користувалась напрацюваннями, які існували у вигляді програм та прогнозів економічного та соціального розвитку. Також при створенні Стратегічного плану широко використовувались статистичні матеріали із звітів про економічний та соціальний розвиток міста. У найкращому варіанті завдання та зміст, які визначені у Стратегічному плані, повинні в повній мірі співвідноситись та узгоджуватись із Генеральним планом міста, програмами економічного та соціального розвитку міста.

Специфічною особливістю процесу стратегічного планування у місті Кам'янці-Подільському стало те, що головним ініціатором і виконавцем даного проекту виступила громадська організація “Партія відродження Кам'янця-Подільського”. При розробці Стратегічного плану, крім Комітету стратегічного планування, було створено: основну робочу групу, робочі групи із пріоритетних напрямків розвитку міста, групи експертів. До складу цих груп входили представники всіх секторів громади, в тому числі представники міської ради та міськвиконкому. Робота цих робочих груп була абсолютно відкритою, в ній могла і брала участь велика кількість людей (представників громадських організацій, бізнесу, влади, ЗМІ, тощо).

Стратегію визначає громада

До роботи над Стратегічним планом необхідно залучати максимальну кількість представників громади із різних її секторів. Цей процес повинен бути повністю відкритим та прозорим. У наших містах у даний час дуже мало фахівців із Стратегічного планування і тому необхідно до цього процесу залучати науковців, що дасть можливість значно підвищити якість процесу планування і самого документу “Стратегічний план”. У Кам'янці-Подільському у березні 2000 року за участю фахівців було проведено тренінг по визначенню бачення,

проведенню SWOT-аналізу і визначенню пріоритетних проблем розвитку міста.

У місті проводилось вивчення громадської думки за різними методиками, головними методами в яких були анкетування та проведення засідань “фокусних груп”. Формування “бачення”, мети та пріоритетних напрямків розвитку міста здійснювалось повністю виходячи із вивчення громадської думки.

У березні – квітні 2000 року в місті проведено анкетування різних категорій жителів щодо визначення бачення, сильних та слабких сторін міста, можливостей та загроз розвитку громади і пріоритетних проблем її розбудови. У цей період було розроблено анкету, яка розповсюджувалась серед жителів міста. В анкеті всі запитання були “відкритими”, завдяки чому були отримані абсолютно об’єктивні дані, із яких можна було робити висновки про думку громади стосовно пріоритетів розвитку міста.

Таблиця 1

Рейтинговий аналіз пріоритетних напрямків розвитку міста
(складено за результатами соціологічних досліджень)

№ п/п	Пріоритетні напрямки розвитку міста	У % до загальної к-ті респондентів
1.	Розвиток туристичної галузі (розвиток туристичної інфраструктури і, особливо, готельного господарства, народних промислів, музеїв та виставок, а також розробка досконалих туристичних маршрутів)	47,9
2.	Відновлення роботи промислових підприємств (особливо харчової промисловості)	45,1
3.	Ремонт доріг (впорядкування тротуарів, будівництво об’їзної дороги)	35,2
4.	Зайнятість населення (працевлаштування, створення нових робочих місць і, особливо працевлаштування молоді)	29,6
5.	Збереження та реставрація історико-архітектурних пам’яток	26,1
6.	Привабливість та охайність міста (санітарний стан, прибирання сміття, миття вулиць, озеленення міста та утилізація відходів)	25,4
7.	Створення місць відпочинку для населення міста (розвиток сфери розваг)	23,2
8.	Покращення життєвого рівня населення та забезпечення його соціального захисту (забезпечення різних видів виплат та пільг)	23,2
9.	Транспортне обслуговування у місті (будівництво тролейбусної лінії, впорядкування руху автобусів)	22,5
10.	Забезпечення належного рівня роботи комунальних служб та розбудови сфери послуг (електропостачання, водопостачання і т. д.)	22,5

У процесі аналізу отриманих анкет та узагальнення результатів проведеного опитування було визначено 29 проблем та пріоритетів у розвитку міста. У таблиці 1 наведено 10 пріоритетних напрямків, які отримали найвищий рейтинг.

Основна робоча група у своєму складі нараховувала 37 чоловік. Саме цією робочою групою було проведено збір та аналіз матеріалів, які характеризують різні сторони сучасного стану розвитку громади. Були створені і працювали робочі підгрупи, які займались аналізом та розробкою пріоритетних проблем розвитку громади міста. У квітні 2000 року відбувся візит американської делегації міста Атенс (штат Джорджія, США) до міста Кам'янця-Подільського. У складі делегації були присутні фахівці з проблем місцевого самоврядування та створення Стратегічних планів розвитку громад, які поділились досвідом щодо вирішення даних проблем у США.

П'ять етапів розробки Стратегічного плану

Фактично безпосередній процес створення Стратегічного плану розпочався у квітні 2000 року. Документ "Проект Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського до 2005 року" був підготовлений у червні 2001 року. Після цього проходив процес його громадського обговорення, наукової експертизи, представлення у постійних комісіях міської ради і у жовтні 2001 року він був затверджений сесією міської ради. На нашу думку, процес створення Стратегічного плану повинен проходити від 1 року до 2 років. Це залежить від багатьох факторів та місцевих умов. Для того, щоб цей Проект перетворився у місцевий законодавчий документ, він повинен бути затверджений сесією міської ради. Обов'язковим атрибутом повинна стати громадська, економічна та юридична експертиза цього документу.

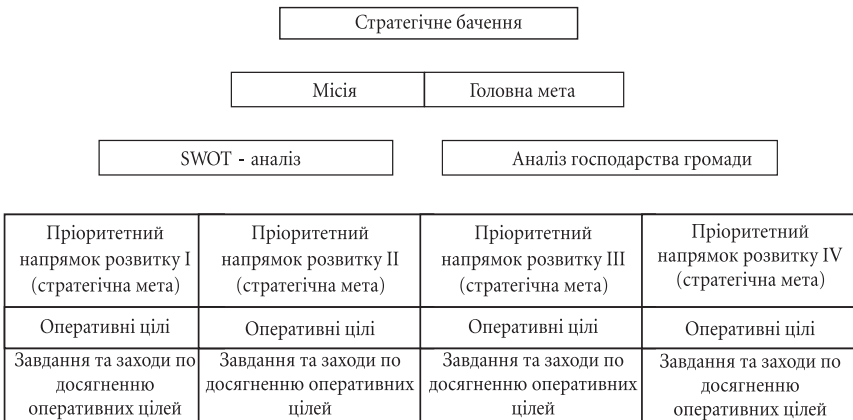


Рис. 1.

Схема стратегічного планування

На основі Моделі та Схеми стратегічного планування був розроблений чіткий план створення Стратегії економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського, який складався із п'яти етапів.

Основні етапи створення Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського:

1 етап. Підготовка та організаційно-інформаційне забезпечення створення Стратегічного плану.

- видання розпорядження міського голови про необхідність у створенні Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського;
- створення Комітету Стратегічного планування та робочих груп і підгруп;
- призначення менеджера проекту та його помічників;
- пошук, ремонт та обладнання приміщення для робочої групи і проведення засідань;
- проведення тренінгів з проблем Стратегічного планування;
- збір інформації про існуючий стан розвитку громади.

2 етап. Діагноз існуючого стану розвитку громади.

- аналіз соціально-економічного розвитку міста;
- проведення SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку громади;
- проведення соціологічних опитувань;
- створення робочих підгруп (комісій) для аналізу та розробки пріоритетних проблем розвитку громади (включаючи представників влади, громадськості, бізнесу та науковців);
- залучення до роботи над планом найбільш широкого кола громадян;
- підготовка аналітичного звіту про соціально-економічний розвиток міста;
- забезпечення прозорості у роботі над планом за допомогою засобів масової інформації.

3 етап. Ідентифікація проблем і потенціалів розвитку та побудова сценаріїв розвитку.

- визначення основних проблем за стратегічними напрямками;
- формулювання кожною робочою групою місії (мети) та способів її досягнення по стратегічних проблемах;
- визначення оперативних цілей по кожному напрямку розвитку міста;
- проведення соціологічних досліджень через анкетування;

- проведення опитування методом створення “фокусних груп” та консультації з фахівцями;
- проведення громадських слухань по обговоренню аналітичного звіту про стан розвитку громади;
- знаходження в процесі засідань робочих груп, шляхів подолання проблем для вирішення пріоритетних завдань;
- розробка прогнозних варіантів, шляхів досягнення стратегічних цілей та формулювання завдань по їх досягненню.

4 етап. Формулювання програми дій та створення документу “Стратегічний план еномічного розвитку м.Кам’янець-Подільського до 2005 р.”

- аналіз важливості і реалістичності поставлених завдань;
- робота над зведенням матеріалів для публікації проекту Стратегічного плану;
- публікація та оприлюднення проекту Стратегічного плану;
- проведення Громадських слухань із обговорення проекту;
- доопрацювання проекту у відповідності з поданими зауваженнями та пропозиціями;
- затвердження міською радою документу “Стратегічний план”.

5 етап. Внесення змін та доповнень у відповідності із змінами обставин та громадський контроль за виконанням завдань Стратегічного плану.

- перегляд робочими групами Стратегічного плану при зміні об’єктивних та суб’єктивних обставин і внесення відповідних змін та доповнень;
- громадський контроль за виконанням Стратегічного плану при затвердженні річних бюджетів та річних планів соціально-економічного розвитку;
- інформування громади про виконання міськими органами влади завдань Стратегічного плану.

Цей перелік етапів та заходів із створення Стратегічного плану, який відображає реальний шлях його створення у Кам’янці-Подільському, відрізняється від затвердженої на початку роботи моделі процесу стратегічного планування. У кожному окремому регіоні і кожній окремій громаді можуть використовуватись різні заходи і різна кількість етапів, але безперечним є те, що необхідно в процесі створення Стратегій розвитку дотримуватись певних стандартів і правил. Основними із них є:

- стратегічне планування – це не лише створення певного документу, а це процес, який потрібно відповідно проводити;

- процесом стратегічного планування повинні керувати лідери (особи або організації);
- до процесу планування необхідно залучати найширше коло людей із різних секторів громади;
- наявність бажання місцевої влади створити Стратегічний план та її адекватні дії;
- наявність у робочих групах фахівців – аналітиків із економічних та юридичних питань та соціологів;
- всебічне обговорення проекту Стратегічного плану і його затвердження сесією міської ради;
- моніторинг і контроль за виконанням запланованих у плані заходів.

Стратегічний план – справа громади. Створюючи – ростемо

У місті Кам'янці-Подільському менеджер проекту та керівники робочих груп – не одноразово звітували перед органами виконавчої влади про хід побудови Стратегії. На початку травня 2001 року проект Стратегічного плану був підготовлений і почалось його громадське обговорення. Керівниками проекту із створення плану було вирішено провести міні-громадські слухання у різних районах міста. Це дало досить позитивні результати. Обговорення проводились бурхливо, люди вільно висловлювали свої міркування із різних проблем розвитку міста і шляхів їх розв'язання. Також проводилась експертиза проекту місцевими науковцями. Після цього відбулося обговорення проекту плану на постійних комісіях та на сесії міської ради.

9 жовтня 2001 року на 23 сесії Кам'янець-Подільської міської ради було прийнято рішення за №2 “Про затвердження Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського до 2005 року”. Затвердження документу Стратегічного плану – етап, який є також обов'язковим. Бо лише після затвердження, стратегічний план стає не декларативним, а законодавчим місцевим документом, який необхідно виконувати.

У процесі роботи над Стратегічним планом у виконавців трапляються певні труднощі і проблеми. До основних із них можна віднести нестачу достовірної аналітичної та статистичної інформації, труднощі у досягненні консенсусу при залученні великої кількості людей із різними поглядами, обмеженість фінансових ресурсів для повноцінної роботи над планом, необхідність врахування різних політичних течій у регіоні, бажання членів робочих груп зосереджуватись на заходах, які за короткий час повинні дати значні результати, труднощі у плануванні заходів в умовах обмеженості ресурсів міста та інші.

Окрім створення і затвердження документу “Стратегічний план економічного розвитку м.Кам’янець-Подільського до 2005 року” результатами роботи можна вважати демократизацію громади, досягнення прозорості і контрольованості дій влади; розвиток і розбудову громади міста за рахунок досягнення узгодженості дій та консолідації всіх її секторів; виявлення, в процесі складання плану, найбільш активних членів громади та громадських і політичних сил для залучення їх до вирішення проблем розвитку міста і управління ним.

Фінансування робіт зі створення Стратегічного плану здійснювалось за рахунок коштів Міжнародного Фонду “Відродження”, ресурсів громадської організації “Партія відродження Кам’янець-Подільського” при значній підтримці з боку органів місцевої влади. Більша частина робіт виконувалась ініціативними людьми на громадських засадах.

Підготовлений Стратегічний план містить глибокий аналіз розвитку всіх сфер міського господарства, визначення бачення, мети та основних стратегічних напрямків розвитку міста. Реалізація даного плану дозволить сконцентрувати зусилля органів місцевого самоврядування і громади на досягнення значного покращення економічної та соціальної ситуації у місті.

Стратегічний план розвитку міста Кам’янець-Подільського включає наступні розділи.

- Звернення міського голови м. Кам’янець-Подільського;
- Декларація Комітету та робочої групи;
- Коротка соціально-економічна характеристика міста Кам’янець-Подільського;
- Короткий нарис історії міста;
- Історія самоврядування у місті;
- Природно-кліматичні умови та ресурси території;
- Демографічна характеристика населення міста і його зайнятість;
- Характеристика господарської системи міста;
- Структура економіки міста;
- Фінансові результати діяльності підприємств міста;
- Розвиток промисловості;
- Розвиток малого та середнього бізнесу;
- Туристична індустрія;
- Система охорони здоров’я міста;
- Система освіти та підготовки кадрів;
- Культура;
- Житлово-комунальне господарство міста;
- Бюджет міста;

- Стратегічне бачення розвитку міста;
- Аналіз сильних та слабких сторін у розвитку міста та фактори, що на нього впливають;
- Рейтингова оцінка чинників міського розвитку;
- Пріоритетні напрямки розвитку міста;
- Стратегії реалізації пріоритетних напрямків розвитку міста;
- Розвиток туризму;
- Відродження та розвиток місцевих промислових підприємств;
- Створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу;
- Реорганізація системи охорони здоров'я та профілактики захворювань;
- Список членів Комітету та робочої групи створення Стратегічного плану;
- Додатки.

При визначенні майбутнього розвитку міста ми виходили із тієї економічної, соціальної та політичної ситуації, що визначилась на основі досвіду та фахового рівня членів робочої групи. Місто Кам'янець-Подільський не може розвиватись одноосібно та відірвано від того регіону та держави, в якій воно знаходиться.

В Україні процес створення Стратегічних планів на основі нових підходів (у нас існували адміністративна директивна система планування, підходи якої залипились і у даний час) знаходиться на початковому етапі. Лише невелика кількість міських громад мають розроблені Стратегічні плани. Про Стратегічні плани розвитку регіонів у нашій країні говорити ще занадто рано. Але обов'язково повинні бути розроблені на рівні держави і на рівні усіх регіонів стратегічні документи про напрямки та пріоритети розвитку країни та її окремих регіонів (територій).*

Вельми важливим у формуванні Стратегії розвитку є формулювання бачення та місії громади. Стратегічне бачення можна визначити як чіткий ментальний образ бажаного майбутнього. Важливо розуміти, що, якщо ми чітко знаємо куди ми бажаємо йти і що робити, то це значно полегшує пошуки засобів і способів як це потрібно зробити.

Громада міста складається із великої кількості людей із різними бажаннями та баченням власного і суспільного розвитку. Тому ми можемо сформулювати бачення і місію громади, які будуть підтримувати можливо не всі, але переважна більшість її членів.

*Автор не бере до уваги розпочатої у 2002 році роботи по складанню Державної стратегії регіонального розвитку та стратегії регіонального розвитку (примітка редакторів).

При формулюванні бачення розвитку громади міста Кам'янець-Подільського було використано досить багато методів і до цього процесу залучено велику кількість мешканців, у тому числі й наймолодших громадян міста.

Позитивні результати дали проведення конкурсів малюнків і творів на тему “Яким я бачу місто у майбутньому” серед учнів старших класів загальноосвітніх шкіл міста. Саме цим школярам у недалекому майбутньому потрібно буде реалізувати заходи Стратегічного плану і досягати цього бачення. Тому до Стратегічного плану економічного розвитку міста Кам'янця-Подільського включено малюнок, який досить всебічно характеризує те, яким би хотіли бачити місто у майбутньому мешканці Кам'янця-Подільського. Також із шкільного твору взято цитату для формулювання бачення майбутнього міста.

Стратегічним баченням майбутнього розвитку міста проголошено: *“Місто – квітуча, різнокольорова країна, що сяє радістю, чистотою та красою, і де живуть усміхнені люди, які дарують свою гостинність усім відвідувачам”.*

При формулюванні мети розвитку міста Кам'янця-Подільського теж використовувались думки та побажання громади міста. Однак мета формувалась вже фахівцями, виходячи із аналізу розвитку міста, його значимості та зовнішнього оточення.

Метою розвитку міста є: *“Розробка туристичної індустрії, забезпечення розвитку технічної і соціальної інфраструктури на основі підвищення підприємницької активності та економічного відродження промислових підприємств міста”.*

Аналіз реалій – точка відліку

Під час вироблення Стратегії важливим елементом є всебічний аналіз господарства міста. Цей аналіз повинен виконуватись фахівцями. Від глибини і всебічності аналізу буде залежати якість майбутнього документу Стратегічного плану, обґрунтованість запланованих заходів і всієї Стратегії. За результатами проведеного аналізу складається аналітичний звіт про розвиток господарства громади.

Аналіз пропонується проводити за восьми блоками питань:

Блок: Населення і зайнятість.

- Кількісний склад населення міста;
- Вікова та статева структура населення міста;
- Розподіл населення за галузями виробництва;
- Демографічна ситуація і фактори, що на неї впливають;
- Кількість безробітних і їх професійний склад;
- Можливості формування нових робочих місць;

- “Приховане безробіття” і його масштаби;
- Наявність соціальних патологій (злочинність, алкоголізм, наркоманія);
- Підготовка кадрів;
- Перелік громадських організацій та політичних партій.

Блок: Географічне розташування міста.

- Шляхи сполучення і види транспорту (інфраструктура);
- Відстані: до обласного центру; до м. Київ і обласних центрів України; до столиць Європейських країн;
- Зв’язок з містами-побратимами;
- Природно-кліматичні умови території (особливо переваги);
- Стан охорони навколишнього природного середовища;
- Наявність навколо міста цікавих історичних та природних місць.

Блок: Земельний, архітектури та містобудування.

- Характеристика землекористування у місті;
- Стан забудови у місті;
- Кількість недобудованих об’єктів (причини);
- Проблеми із проведенням ремонтів;
- Можливості проведення ремонтів і нового будівництва;
- Інвентаризація торгівельної мережі міста і її раціоналізація;
- Перспективний план реконструкції та забудови міста.

Блок: Історичний.

- Історія розвитку й утворення міста;
- Найцікавіші (комерційні) факти історії міста і їх зв’язок із пам’ятниками архітектури;
- Книга обліку пам’ятників архітектури;
- Розвиток місцевої народної творчості;
- Музеї міста: проблеми і перспективи розвитку;
- План відбудови Старого міста;
- Історія релігійних організацій міста (сьогодення і перспектива);
- Історія управління містом.

Блок: Господарський комплекс міста (громади).

- Галузева структура економіки міста;
- Структура економіки за формами власності та перспективи структурних змін;
- Проблеми і перспективи розвитку промисловості (у розрізі галузей), будівельного комплексу, транспортного комплексу, туристичної галузі;

- Розвиток малого бізнесу та підприємництва;
- Виділення провідних підприємств та створення Стратегічних планів їх розвитку;
- Вивчення проблем і перспектив формування споживчого ринку.

Блок: Інфраструктура міста.

- Загальний рівень забезпеченості населення комунальними послугами й аналіз розмірів оплати за їх використання;
- Стан доріг і перспективи його покращення;
- Аналіз і Стратегічні плани розвитку підприємств, що забезпечують надання комунальних послуг;
- Загальна характеристика соціальної інфраструктури міста;
- Проблеми і перспективи розвитку системи освіти;
- Проблеми і перспективи розвитку системи охорони здоров'я;
- Проблеми і перспективи розвитку системи проведення дозвілля і розваг.

Блок: Комунальна власність та приватизація.

- Інвентаризація об'єктів комунальної власності;
- Аналіз проведення приватизації комунальної власності та перегляд її на перспективу;
- Пошук шляхів введення в експлуатацію об'єктів комунальної власності, що не використовуються;
- Надходження коштів від раціонального використання комунальної власності.

Блок: Фінансово-бюджетний.

- Аналіз бюджету і його виконання за останні роки;
- Аналіз фінансових потоків міста;
- Структура бюджету і можливості її оптимізації;
- Аналіз видатків бюджету за останні роки;
- Пошук нових джерел поповнення прибуткової частини бюджету;
- Аналіз можливостей залучення позабюджетних фондів та коштів;
- Місцева податкова та інвестиційна політика;
- Банківська система міста.

Використання такого підходу до аналізу господарства міста дає можливість отримати всебічну характеристику розвитку усіх його сфер. Всі ці напрацювання використовуються в подальшому для формування розділів Стратегічного плану.

Значна увага в процесі роботи над планом була приділена SWOT-аналізу, який передбачає визначення слабких та сильних сторін (внутрішній аналіз), а також визначення можливостей і загроз (зовнішній аналіз) – факторів, що впливають на розвиток громади.

Цей аналіз, як правило, проводиться у робочих групах. Також була проведена рейтингова оцінка чинників економічного та соціального розвитку міста. В результаті проведення SWOT-аналізу була сформована система сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку міста.

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- Наявність комплексу історико-архітектурних пам'яток та Національного історико-архітектурного заповідника;
- Неповторність ландшафту міста та сприятливі природно-кліматичні умови;
- Висока концентрація навколо міста цікавих історичних, природних місць і наявність заповідника “Подільські Товтри”;
- Природні ресурси і сільськогосподарська сировина для розвитку промисловості;
- Висока частка молоді у віковій структурі населення;
- Значна кількість промислових підприємств;
- Широкі міжнародні зв'язки і досвід проведення культурно-масових заходів;
- Патріотизм громади міста і наявність у ній авторитетних лідерів.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- Недостатній розвиток інфраструктури туризму та сфери послуг;
- Зanedбаність значної частини історико-архітектурних пам'яток;
- Значний спад промислового виробництва, застарілість і високий рівень зносу промислового обладнання;
- Віддаленість від головних залізничних магістралей;
- Незадовільний технічний стан інженерних мереж;
- Відсутність міських автомобільних шляхів, об'їзної дороги у місті;
- Наявність екологічно-шкідливих виробництв;
- Недостатній розвиток малого та середнього бізнесу.

МОЖЛИВОСТІ:

- Проведення реструктуризації господарської системи міста і випуск конкурентоздатної продукції;
- Створення спеціальної економічної зони “Курортполіс Товтри”;
- Активізація громади міста і розвиток громадських організацій;
- Розвиток інфраструктури туризму та сфери послуг на основі МСБ;
- Залучення додаткових ресурсів та інвестицій через формування позитивного іміджу міста;
- Запозичення досвіду розбудови громади міста завдяки участі у міжнародних програмах та економічні зв'язки з містами-побратимами.

ЗАГРОЗИ:

- Нестабільна політична та економічна ситуація у країні і поглиблен-

- ня кризових явищ у економіці;
- Недосконалість і нестабільність податкового законодавства та бюджетної системи;
 - Руйнування історико-архітектурних пам'яток;
 - Подальший знос технічної інфраструктури міста;
 - Зниження рівня постачання переробних підприємств міста сировиною внаслідок невдалого реформування агропромислового комплексу;
 - Екологічне забруднення, яке може зробити місто непривабливим для проживання і розвитку туризму.

Разом з проведенням аналізу стану усіх сфер господарства міста визначаються пріоритетні напрямки розвитку. Вони повинні у повній мірі відповідати місії та меті розвитку громади. При визначенні пріоритетів розвитку обов'язковим є залучення до цього процесу найбільшої кількості членів громади. Це можна робити багатьма способами, головними із яких є проведення соціологічних досліджень, проведення круглих столів, робота у групах.

Чого хоче громада – того потребує план.

Плануємо розвиток туризму

У місті Кам'янці-Подільському в результаті проведення досліджень спочатку було визначено вісім пріоритетних проблем. Після проведення більш глибокого і всебічного аналізу було прийнято рішення зосередитись на чотирьох пріоритетних напрямках розвитку:

- Розвиток туризму;
- Відродження та розвиток місцевих промислових підприємств;
- Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу;
- Реорганізація системи охорони здоров'я та профілактики захворювань.

По кожному із напрямків розвитку міста були сформовані Робочі групи, які безпосередньо розробляли стратегії та плани дій по кожному із цих напрямків. Наприклад, у Робочій групі із напрямку “Розвиток туризму” постійно працювало 42 чоловіки. Робочими групами розроблялись оперативні цілі, плани дій і конкретні заходи, які забезпечують досягнення цих цілей. По кожному із заходів вказувались конкретні виконавці, терміни виконання, необхідні ресурси.

Значна увага у Стратегічному плані відводиться розробці стратегій реалізації усіх пріоритетних напрямків розвитку міста.

За останні роки спостерігається значне підвищення громадської

активності населення міста, яке в значній мірі впливає на місцеву політику і бере участь у відпрацюванні та прийнятті рішень органами місцевого самоврядування. При проведенні соціологічних опитувань мешканців міста щодо пріоритетів його розвитку 47,9% респондентів віддали перевагу розвитку туризму. В результаті прогресивних та вдалих дій міської влади із вирішення місцевих соціально-економічних проблем, вона отримує значну підтримку громади і у місті забезпечується соціальна та політична стабільність. Тому головним пріоритетом розвитку міста Кам'янця-Подільського було визнано розвиток туризму. Виходячи з цього, наведемо приклад розробки стратегії розвитку саме цього напрямку, визначеного в Кам'янці-Подільському найбільш перспективним.

Бачення міста як туристичного центру сформульоване наступним чином: *Загальновідоме в Україні та світі місто, яке цілий рік забезпечує прийом та обслуговування туристів на високому якісному рівні і проводить різні культурні, мистецькі, наукові та спортивні заходи на базі розвинутої туристичної інфраструктури регіону.*

Метою розвитку туризму визначено здійснення заходів, спрямованих на сприяння вирішенню соціально-економічних і господарських проблем розвитку туризму, як однієї з пріоритетних галузей економіки міста, та перетворення його у високорентабельну галузь, здатну забезпечити потреби внутрішнього та зарубіжного туризму, яка зумовлює розвиток місцевої економіки, високу зайнятість населення, збільшення надходжень до бюджету з урахуванням природно – кліматичного, рекреаційного, соціально-економічного та історико-культурного потенціалу міста та регіону.

Потенційні ресурси розвитку туризму у місті та регіоні:

- Місто є транзитним пунктом пізнавального туризму;
- Наявність пам'яток історії, архітектури та культури в межах міста;
- Сприятливі природно-кліматичні умови;
- Наявність унікального природного ландшафту (особливо каньйону р.Смотрич);
- Традиції та досвід проведення загальноміських свят, спортивних змагань, фестивалів і конкурсів;
- Культурні традиції та розвиток мистецтва і народних художніх промислів;
- Наявність навколо міста цікавих пам'яток природи, історії, культури й архітектури;
- Цікава історія, пов'язана із багатьма культурами, народами та релігіями;
- Підтримка влади та зацікавленість громади міста у розвитку туризму;

– Сприятлива екологічна ситуації у місті.

Перешкоди, що заважають розвитку туризму у місті та регіоні:

- Аварійний стан пам'яток архітектури;
- Невпорядкованість території та житлового фонду Старого міста;
- Низький рівень розвитку готельної мережі (за рівнем сервісу і вартості послуг);
- Невпорядкованість каньйону річки Смотрич;
- Недотримання стандартів обслуговування у закладах харчування;
- Недостатній розвиток сфери розваг для різних вікових і соціальних груп населення;
- Відсутність рекламної інформації на вокзалах, при в'їздах у місто;
- Недосконалість податкової системи;
- Відсутність різноманітності виставок та музеїв;
- Поганий стан доріг, тротуарів та інженерних комунікацій;
- Відсутній широкий вибір туристичних маршрутів по місту і регіону та туристичних послуг.

Стратегія розвитку туризму обумовлюється тим, що місцева економічна політика повинна бути спрямована на створення умов по дотриманню правових, організаційних, економічних, та матеріально-технічних засад становлення та розвитку туризму, як високорентабельної галузі економіки міста, яка відіграє важливу роль у розвитку місцевого підприємництва, покращення життєвого рівня мешканців міста та наповнення міського бюджету. Передбачається створення сприятливих умов для входження туристичної галузі міста до ринку туристичних послуг України, забезпечення дотримання системи Європейських стандартів обслуговування туристів, гарантії їх безпеки. Розвиток туризму активно впливатиме на розбудову галузей громадського харчування, транспорту, побутового обслуговування, захист навколишнього природного середовища, підвищення зайнятості населення, поліпшення діяльності в сфері охорони пам'яток історії та культури, а також на поліпшення всієї інфраструктури міста.

Індустрія туризму регіону не може розвиватись без державного і приватного секторів туристичного бізнесу, державних, колективних та акціонерних туристичних підприємств, корпорацій, приватних фірм, державних і недержавних установ та організацій. Тісні взаємозв'язки між туристичною та іншими галузями економіки сприятимуть створенню багатогалузевих корпоративних систем туристичної діяльності та рекреації, комерції, торгівлі, банківської та страхової справи, спроможних забезпечити розвиток всієї економічної системи регіону.

У 2001-2005 роках прогнозується збільшення надходжень лише від надання туристичних послуг приблизно у 3 рази. Розвиток даної галузі спричинить додатковий ріст і, відповідно, надходження до бюджету від туристичної індустрії.

Провівши дослідження стану розвитку туризму, було визначено п'ять основних оперативних цілей:

Ціль 1: Стимулювання розвитку туризму завдяки проведенню виваженої місцевої політики;

Ціль 2: Розвиток внутрішнього туризму;

Ціль 3: Розвиток іноземного туризму;

Ціль 4: Розвиток матеріально-технічної бази туризму та інфраструктури міста;

Ціль 5: Проведення інформаційно-рекламної та маркетингової діяльності.

Для досягнення кожної із цих цілей розроблена система заходів, які передбачено реалізувати у конкретні терміни. Також Стратегічним планом передбачено розробка та реалізація окремих проектів і програм. По кожному із цих проектів передбачається створення окремих робочих планів їх реалізації.

Крок за кроком – уперед!

Розроблений Стратегічний план повинен бути не документом лише для презентації, а конкретним інструментом майбутніх позитивних змін у громаді. Реалізація Стратегічного плану повинна бути головною метою його створення. Виконання Стратегічного плану повинно здійснюватись таким чином, щоб демонструвати громаді на конкретних прикладах, що реалізація запланованих заходів поступово наближує місто до вказаного бачення.

Процедура моніторингу виконання Стратегічного плану є обов'язковою. Моніторинг повинні проводити представники влади, громади, бізнесу, незалежні експерти тощо. Індикатори виконання плану повинні обов'язково мати кількісні характеристики, розроблені на кожний етап його реалізації.

Основними завданнями моніторингу є:

- ◆ аналіз досягнення запланованих результатів і виявлення причин невиконання окремих проектів;
- ◆ контроль за дотриманням графіку виконання окремих запланованих заходів;
- ◆ аналіз змін зовнішнього середовища (законодавства, конкуренції в регіоні, загального економічного стану в країні та регіоні);
- ◆ аналіз внутрішніх змін у громаді;

- ♦ формування рекомендацій з метою корегування Стратегій;
- ♦ аналіз змін у громаді в результаті виконання заходів Стратегічного плану.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та за встановленими термінами. Процедура моніторингу передбачає встановлення порядку звітності та подання інформації про хід робіт, прийняття коригуючих та уточнюючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до безпосередніх виконавців та широких кіл громадськості.

У місті Кам'янці-Подільському досить важко в даний час провести повноцінний моніторинг виконання плану: прийнято його було менше року назад, а тому зарано говорити про досвід. Група, яка працювала над створенням плану, залишилась і буде проводити цей моніторинг, накопичуючи дані для аналізу і створення критеріїв оцінки. Позитивним фактором цього процесу є наявність у місті фахівців, які здатні проводити такий моніторинг. Результати їх роботи стають, зокрема, у нагоді й депутатам міської ради під час прийняття важливих рішень щодо економічного та соціального розвитку міста.

Процес стратегічного планування продовжуватиметься постійно - постійно проводитиметься й моніторинг виконання завдань, окреслених планом. Досягнення цих завдань можливе лише завдяки тісній співпраці та узгодженості дій органів місцевого самоврядування, громадських організацій, політичних сил, підприємців і промисловців та консолідації всієї громади міста.

ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСТА КОМСОМОЛЬСЬКА ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Ірина Ковра

Передісторія та початок історії

Закони, прийняті Верховною Радою і Постанови Кабінету Міністрів не містять конкретно деталізованих кроків покращення життя в окремо визначених регіонах та містах України. Сьогодні органи місцевого самоврядування відчують все більшу відповідальність за стан справ на своїй території і прийняття управлінських рішень саме з урахуванням притаманних їй особливостей, динаміки та наявних тенденцій у сферах міського життя.

Аналіз великої кількості окремих дій міської влади показує відсутність системного підходу до управління містом, що призводить до низької ефективності рішень, що приймаються, та витрачання додаткових ресурсів. У той же час і територіальна громада починає розуміти, що зміни на краще можливі лише за умови зайняття громадянами активної позиції, відвертого діалогу з міською владою, участі в прийнятті управлінських рішень та конкретних діях для розвитку міста.

Місто Комсомольськ Полтавської області – монопрофільне місто. Від роботи містоутворюючого підприємства ВАТ Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (ПГЗК), повністю залежить функціонування інфраструктури міста з населенням 51,7 тис. чоловік. Надходження до міського бюджету від ПГЗК становлять більш ніж 2/3 від загальної суми щорічних надходжень.

Світова фінансова криза 1998 року, руйнування мостів на річці Дунай під час війни у Югославії, якою транспортується продукція комбінату до Австрії, та криза на світовому ринку виробництва металу спричинили значні труднощі для ВАТ ПГЗК. Як наслідок – негативні зміни умов функціонування комбінату вплинули на всі сфери життєдіяльності міста. Труднощі, що переживає містоутворююче підприємство та аналіз його наслідків для міста, підвели владу Комсомольська до визнання необхідності поступового зменшення залежності від ПГЗК та пошуку шляхів розвитку міста з урахуванням змін зовнішнього середовища та наявних у місті ресурсів і потенціалу.

Комсомольськ перший у Полтавській області (з 01.03.2000р.) розпочав роботу по створенню Стратегічного плану розвитку міста. Міська влада, бізнес та громада – зацікавлені сторони в подальшому

розвитку Комсомольська. Представники цих зацікавлених сторін і увійшли до складу головної міської групи Стратегічного планування, створеної за розпорядженням міського голови Попова О.П. Керівником групи, а в подальшому і координатором робіт із розробки стратегії розвитку міста, призначено Ковру І.В., заступника начальника управління економічного розвитку Комсомольського міськвиконкому.

На підставі аналізу досвіду роботи над Стратегічним планом в м.Ітака США (місто-партнер м.Комсомольська в Програмі "Партнерство громад" Фондації Україна-США) і м.Івано-Франківську та інформації, отриманої на семінарах, організованих координаторами Програми "Партнерство громад" та фахівцями Центральноукраїнського регіонального навчального центру (м.Черкаси), в м.Комсомольську було вирішено розпочати створення плану розвитку міста, в першу чергу, з детального вивчення думки мешканців міста про можливі пріоритетні напрямки цього розвитку.

Саме принцип визначальності думки громади щодо розбудови майбутнього Комсомольська, виконання органом місцевого самоврядування делегованих громадою повноважень по управлінню містом, способів залучення громади до прийняття управлінських рішень є принциповою особливістю процесу розробки стратегічного плану розвитку міста Комсомольська на всіх етапах цієї роботи.

З березня по грудень 2000 року головна група стратегічного планування розробила й затвердила план дій по створенню Стратегічного плану розвитку м.Комсомольська до 2010 року та план інформування та залучення широкого кола громадян міста до процесу розробки Стратегії:

- ♦ згідно розподілу завдань, членами групи зібрані матеріали:
 - Географічний, історичний та демографічний описи;
 - Характеристика економіки Полтавської області;
 - Інформація про м.Світловодськ Кіровоградської області та м.Кременчук Полтавської області (конкурентне середовище);
 - Аналіз економіки м.Комсомольська (тенденції та динаміка);
 - Інформація про стан соціальної сфери міста;
- ♦ проведено SWOT-аналіз м. Комсомольська;
- ♦ попередньо сформульовано бачення міста у майбутньому: *"Комсомольськ-унікальне місто, сприятливе для життя, реалізації кращих людських можливостей, щасливого майбутнього наших дітей"*;
- ♦ для досягнення бачення визначено за місію: *"Підвищення доходів та зайнятості населення, покращення умов життєдіяльності та суспільне партнерство"*.

SWOT – аналіз міста Комсомольська:

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- розташування на р. Дніпро;
- компактність;
- наявність корисних копалин;
- середній вік населення;
- стабільна робота ВАТ “Полтавський ГЗК”;
- наявність вільних приміщень для розвитку підприємництва;
- готовність до проведення експериментів;
- географічне розташування;
- велика питома вага працездатного населення;
- висока середня заробітна плата;
- імідж міста в Україні;
- наявність культових закладів;
- помірний клімат;
- наявність розвинутих телекомунікацій;
- наявність вільних земель (не с/г призначення).

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- віддаленість від транспортних магістралей;
- монопрофільність економіки міста;
- погіршення стану з охороною правопорядку;
- низький рівень медичного обслуговування та освіти;
- відсутність історичних пам'ятників;
- низький рівень організації дозвілля молоді;
- відсутність вищих навчальних закладів;
- нерозвинена інфраструктура відпочинку, культури та спорту;
- падіння народжуваності та старіння міста;
- компактність (розповсюдження епідемій);
- відсутність альтернативних джерел електроенергії;
- водопостачання;
- енергозалежність;
- відсутність конкуренції на ринках товарів (послуг);
- незадовільний стан екології.

МОЖЛИВОСТІ:

- індустрія туризму і відпочинку;
- розвиток малого та середнього бізнесу;
- розвиток освіти;
- відродження народних промислів;
- залучення іноземних інвестицій;

- розвиток спорту;
- використання географічного розташування;
- відновлення історичних пам'яток (переправа);
- впровадження високотехнологічних виробництв та технологій;
- впровадження соціальних програм;
- спільні проекти з партнерами (USAID);
- покращення екології;
- підтримка народного депутата.

ЗАГРОЗИ:

- закриття ПГЗК;
- екологічна катастрофа;
- погіршення демографічного стану;
- старіння житлового фонду;
- безробіття;
- наркоманія;
- зміни в державній та місцевій політиці;
- зростання злочинності;
- економічна нестабільність в Україні;
- еміграція;
- загальні умови, що не сприяють розвитку бізнесу.

На підставі зібраних матеріалів та їх обговорення на засіданнях, враховуючи наявний потенціал та можливості міста, група стратегічного планування попередньо визначила можливі пріоритетні напрямки розвитку м.Комсомольська:

Перший пріоритетний напрямок:

“Створення сприятливих економічних умов та соціального середовища для розвитку малого та середнього бізнесу”.

Очікуваний результат:

- зростання доходів населення;
- зростання власних обігових коштів малого та середнього бізнесу;
- інвестиційна привабливість бізнесу;
- зростання доходів місцевого бюджету.

Другий пріоритетний напрямок:

“Розробка та впровадження програм, спрямованих на підвищення якості життя у місті:

- правопорядок;
- охорона здоров'я;
- екологія;
- комунальне господарство;
- освіта;
- культура.

Очікуваний результат:

- приведення середовища життєдіяльності населення міста до соціальних норм та стандартів цивілізованого світу.

Третій пріоритетний напрямок:

“Розвиток громади”:

- створення механізму громадського партнерства;
- інформування;
- залучення до прийняття та виконання управлінських рішень”.

Очікуваний результат:

- консолідація громади за дія майбутнього міста.

Стратегії розвитку пріоритетних напрямків.

Перший пріоритетний напрямок:

Створення сприятливих економічних умов та соціального середовища для розвитку малого та середнього бізнесу.

Бачення: Широкий спектр суб'єктів підприємницької діяльності, що задовольняють потреби населення міста.

Мета: Створення розгалуженої інфраструктури суб'єктів підприємницької діяльності.

Кроки для досягнення стратегічної мети:

1. Підтримка існуючого бізнесу:

- надання послуг бізнес-центром;
- створення умов для розвитку легкої промисловості;
- зменшення податків для виробників продукції;
- надання тимчасової роботи неповнолітнім;
- залучення інвестицій;
- покращення стосунків із контролюючими органами.

2. Створення та розвиток інфраструктури:

- створення бізнес-центру та бізнес-інкубатора;
- налагодження системи комунікацій (теле-, радіо-, дороги);
- створення інноваційного центру;
- бізнес-сторінки в засобах міської інформації;
- створення ради підприємців;
- створення фонду підтримки підприємців;
- створення системи збору інформації;
- створення координаційної ради;
- створення профспілок підприємців;
- відкриття відділення торгової палати.

3. Створення умов для заснування та розвитку бізнесу:

- створення бізнес-центру та бізнес-інкубатора;
- створення системи надання пільг новоствореним бізнесам;

- створення системи надання пільг для підприємств, створених молоддю;
- створення системи інвестування;
- зменшення податків для виробників;
- створення курсів “Основи бізнесу” при навчальних закладах;
- створення системи збору бізнес-інформації;
- створення представництв бізнесменів при депутатському корпусі.

Другий пріоритетний напрямок:

Розробка та впровадження програм, спрямованих на підвищення якості життя у місті.

Бачення: Середовище життєдіяльності населення відповідно до соціальних норм та стандартів цивілізованого світу.

Мета: Пошук внутрішніх ресурсів та реалізація найбільш ефективних форм господарської самостійності у сферах: правопорядку, охорони здоров'я, екології, комунального господарства, освіти, культури.

Кроки для досягнення стратегічної мети:

- Створення геоінформаційної системи (моніторинг процесів, що відбуваються в місті);
- Правопорядок;
- Охорона здоров'я;
- Екологія;
- Комунальне господарство;
- Освіта;
- Культура.

I. Створення геоінформаційної системи:

- а) соціально-статусні зміни у місті;
- б) демографічні зміни у місті;
- в) екологічний стан навколишнього середовища;
- г) стан міської інфраструктури;
- д) вияв на ранніх стадіях можливих проблем у міському середовищі.

II. Правопорядок:

Бачення: Безпечне життя, праця та відпочинок.

Мета: Профілактика правопорушень та правове виховання громадян міста, зміцнення міських правоохоронних органів, справедливе покарання винних.

Кроки для досягнення стратегічної мети:

- поліпшити дотримання правоохоронними органами та громадянами міста існуючих конституційних прав та законів;

- правова освіта та підвищення правової культури населення і правоохоронних органів;
- створення громадського формування з охорони громадського порядку;
- створення Центру захисту прав людини.

III. Охорона здоров'я:

Бачення: Обсяг необхідних медичних послуг, що потребує населення міста.

Мета: Забезпечення доступності та якості медичних послуг.

Кроки для досягнення стратегічної мети:

1. Оптимізація мережі:

А) первинна медична допомога:

- сімейна медицина;
- швидка допомога;
- приватно-практикуючі лікарі;
- госпрозрахункові підрозділи.

Б) вторинна спеціальна допомога:

- шпиталь;
- приватно-практикуючі лікарі;
- вузькі спеціалісти (поліклініка).

2. Висококваліфіковані кадри вищої ланки:

- широкого профілю (загальна практика);
- вузькі спеціалісти.

3. Раціональне використання бюджетних коштів та активне залучення позабюджетних коштів.

4. Застосування сучасних технологій:

- забезпечення медичних закладів інформацією про нові технології;
- розробка переліку нових технологій, які можна застосувати в місті;
- пошук джерел фінансування для придбання нових технологій та їх впровадження.

5. Дослідження конкурентного середовища.

6. Оптимальне технічне забезпечення:

- визначення оптимального обсягу оснащення у відповідності до поставленої мети;
- моніторинг медикаментозного та інструментального оснащення.

7. Проведення моніторингів:

- моніторинг здоров'я населення міста та вивчення попиту на медичні послуги в місті;

- моніторинг якості медичних послуг;
 - моніторинг конкурентного середовища.
8. Створення нової системи управління (після детального аналізу існуючої системи розглянути варіанти):
- реформування;
 - модернізація;
 - оптимізація;
 - раціоналізація.
9. Нормативна база:
- правове забезпечення медичної діяльності у сфері послуг;
 - визначення переліку медичних послуг і медичної допомоги, які будуть надаватися на основі державного фінансування, і визначення пріоритетів у відповідності до виділених коштів.
10. Мотивація праці:
- позитивна мотивація – прогресивна оплата праці;
 - негативна мотивація – загроза втрати робочого місця.
11. Відкриття Центру лікування наркоманів, хворих на СНІД та алкоголізм.

IV. Екологія:

Бачення: Здорове довкілля для повноцінної життєдіяльності громади.

Мета: Покращення екології через формування громадської думки, формування відношення до навколишнього середовища та екологічно чисті підприємства.

Кроки для досягнення мети:

1. Збереження існуючих природних ресурсів:
 - координація роботи контролюючих служб міста та громадськості;
 - активізація інформування населення;
 - застосування нових екобезпечних технологій;
 - створення системи стимулів для заохочення громади до збереження природних ресурсів;
 - активне використання адміністративного впливу на порушників екологічного законодавства;
 - створення нових природоохоронних об'єктів.
2. Використання існуючих природних ресурсів:
 - створення бази даних про стан екології на території міської ради;
 - накопичення інформації про методи раціонального використання природних ресурсів;
 - оптимізація контролю за раціональним використанням природних ресурсів на території міської ради;

- залучення громадськості міста до раціонального використання природних ресурсів.

3. Відтворення природних ресурсів:

- визначення зацікавлених сторін у відтворенні природних ресурсів на території Комсомольської міської ради;
- проведення інвентаризації природних ресурсів;
- моніторинг: повітря, водних ресурсів;
- забезпечення підтримки органом місцевого самоврядування;
- пошук альтернативних джерел фінансування для реалізації проєктів по відтворенню природних ресурсів.

4. Екологічна освіта:

А) діти:

- введення у дошкільних закладах поглибленого екологічного виховання;
- створення нового проєкту шкільної екологічної освіти;
- створення міської екологічної програми для дітей та молоді.

Б) дорослі:

- підготовка та надання вичерпної інформації про стан навколишнього середовища;
- використання механізмів адміністративного впливу;
- створення екологічних громадських організацій;
- об'єднання зусиль вже існуючих екологічних організацій;
- пошук коштів для здійснення діяльності щодо екологічної освіти.

В) Засоби міської масової інформації:

- створення програми спільної діяльності щодо інформаційного забезпечення та екологічної освіти населення міста.

V. Комунальне господарство:

Бачення: Надійне та комфортне забезпечення життєдіяльності міста.

Мета: Створення широкого спектру комунальних послуг із урахуванням потреби населення та наявних можливостей та ресурсів.

Кроки для досягнення мети:

1. Формування ринку послуг та розвиток конкуренції:

- створення банку даних, що характеризує місцевий ринок комунальних послуг та його аналіз;
- створення органу місцевого самоврядування сприятливих умов для розвитку місцевого конкурентного середовища;
- створення та опрацювання нормативно-правового поля на місцевому ринку комунальних послуг.

2. Упровадження нових технологій у сфері надання комунальних послуг:

- визначення зацікавлених сторін щодо впровадження нових технологій надання комунальних послуг;
 - створення бази даних існуючих нових технологій надання комунальних послуг;
 - визначення місцевих пріоритетів на основі техніко-економічних показників;
 - підтримка міських підприємств, які впроваджують нові технології.
3. Маркетингові дослідження:
- визначення потенціалу;
 - аналіз та вибір пріоритетів;
 - створення системи опитування споживачів.
4. Підвищення культури споживачів комунальних послуг:
- забезпечення населення якісною інформацією про обсяги комунальних послуг, що надаються у місті;
 - створення системи двохсторонньої відповідальності;
 - формування у споживача свідомості власника;
 - визначення системи стимулів культурного та раціонального використання населенням комунальних послуг.
5. Залучення інвестицій:
- аналіз існуючого механізму інвестування та гарантій для інвесторів;
 - вивчення перспектив комунальної сфери для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.
6. Розширення асортименту комунальних послуг:
- маркетингові дослідження потреб у послугах;
 - аналіз наявних та потенційних можливостей;
 - розробка системи надання місцевих пільг підприємствам для стимулювання розширення асортименту послуг.
7. Надання адресних послуг населенню:
- розробка технічних умов;
 - створення нормативно-правової бази.
8. Розвиток мережі пасажирських та вантажних перевезень:
- аналіз пасажиропотоків та вантажних перевезень;
 - аналіз потенціалу ресурсів та потреб;
 - опрацювання накопиченої бази даних та прийняття рішень.
9. Створення сприятливого середовища для розвитку сфери комунальних послуг у місті:
- розробка міської програми розвитку ринку комунальних послуг;

- створення позабюджетного фонду для фінансування програми розвитку комунальних послуг;
- забезпечення рівних умов функціонування для підприємств, що надають комунальні послуги;
- створення можливостей впливу на учасників ринку та можливостей контролю ринку комунальних послуг;
- сприяння органу місцевого самоврядування у створенні програм реформування та розвитку комунального господарства та допомога в обговоренні цих питань із громадськістю;
- лобювання органом місцевого самоврядування на державному рівні прав громадськості міста щодо розвитку ринку комунальних послуг.

10. Розробка системи кредитування населення:

- визначення об'єктів кредитування;
- визначення можливих кредиторів;
- визначення умов надання кредитів;
- визначення виконавців.

11. Створення механізму компенсацій негативного впливу промислового фактора на комунальну інфраструктуру:

- вивчення законодавчої бази;
- визначення джерел впливу;
- визначення ступеню нанесеної шкоди;
- визначення способів відшкодування.

VI. Освіта:

Бачення: Доступна освіта, що відповідає потребам населення та вимогам часу.

Мета: За допомогою внутрішніх ресурсів та потенціалу створення міської системи розгалуженої освіти та перекваліфікації.

Кроки для досягнення мети:

1. Створення бази даних про потенціал і ресурси навчальних закладів міста.
2. Розробка міської програми правової та педагогічної освіти батьків.
3. Створення системи професійної перепідготовки педагогів.
4. Створення міського незалежного центру тестування.
5. Відкриття міського психологічно-консультаційного центру для молоді.
6. Координація профілактичної роботи навчальних закладів міста.
7. Розробка міських освітніх програм та навчальних курсів.

VII. Культура:

Бачення: Поєднання гармонії внутрішнього світу особистості з гармонією навколишнього світу.

Мета: Створити умови для підвищення загального культурного рівня населення міста.

Кроки для досягнення мети:

1. Проведення маркетингових досліджень потреб та уподобань населення.
2. Формування ідеології здорового способу життя.
3. Визначення можливостей інтелектуального розвитку.
4. Формування громадянського самовідчуття.
5. Використання можливостей міських засобів інформації для формування культурного середовища в місті.
6. Створення умов для підвищення рівня кваліфікації працівників міських закладів культури.
7. Визначення міських ресурсів для поповнення бібліотечного фонду міської бібліотеки.
8. Створення медіа-бібліотеки.

Третій пріоритетний напрямок:

Розвиток громади.

Бачення: Спільнота комсомольчан з високим рівнем патріотизму, любові до міста і його мешканців, відповідальності за своє оточення.

Мета: Створення механізму суспільного партнерства.

Кроки для досягнення мети:

1. Розвиток місцевого самоврядування:
 - вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування;
 - створення рад самоорганізації населення;
 - сприяння діяльності об'єднань громадян;
 - впровадження Статуту міста.
2. Розширення системи інформування громадян:
 - вдосконалення діяльності міських ЗМІ;
 - місцева радіостанція;
 - центр соціологічних досліджень.
3. Формування іміджу міста.

Процес стратегічного планування

З метою уточнення потреб громади та конкретизації її пріоритетів у червні 2000 року у м.Комсомольську мером м.Ітака (США) Аланом Коеном за допомогою членів групи стратегічного планування проведено процес вироблення громадянами міста перспективного бачення на майбутнє. У процесі взяли участь 486 громадян Комсомольська, які запропонували 227 різних ідей щодо майбутнього їх міста. Використовувались різні форми зустрічей для того, щоб отримати відгуки

громадян. На зустрічі у залі ПКіТ ПГЗК були присутні 238 осіб (за допомогою міських ЗМІ запрошувались всі бажаючі). Проведено зустрічі і з окремими групами: з працівниками системи охорони здоров'я (міська лікарня), студентами (гірничий технікум), представниками громадських організацій (міська бібліотека), працівниками комунальних служб (міськвиконком), представниками бізнесу й депутатами міської ради. Крім того, проведено 2 зустрічі за місцем проживання з мешканцями 2 житлових будинків (об'єднання співвласників).

Учасники зустрічі отримували аркуш паперу з 3-ма запитаннями:

- 1) Що Вам подобається у Комсомольську?
- 2) Що турбує Вас у Комсомольську?
- 3) Без огляду на доступність ресурсів що би Ви хотіли, щоб відбулося в майбутньому в Комсомольську?

Після отримання письмових відповідей пан А.Коен проводив обговорення третього запитання. Всі ідеї, що висловлювалися учасниками зустрічей, записувалися на великих аркушах паперу, котрі вивішувались на стінах так, щоб всі могли їх бачити. В кінці зустрічі бажаючі запрошувались взяти участь у роботі фокусних груп з обговорення проблем та перспектив окремих сфер життєдіяльності Комсомольська. Зібрані на зустрічах дані були укладені в 6 категорій:

- ♦ Працевлаштування та економічний розвиток.
Робочі місця, заробітна плата, інвестиції, розвиток бізнесу.
- ♦ Охорона здоров'я та проблеми навколишнього середовища.
Доступність, якість, послуги; вода і якість повітря.
- ♦ Освіта.
Наявність закладів, навчальні програми, ресурси, доступність, університетський рівень.
- ♦ Благоустрій, відпочинок та удосконалення інфраструктури.
Житло, парки, відпочинок, культура, транспорт, візуальні удосконалення.
- ♦ Правові питання та забезпечення виконання законів.
Права, закони, їх виконання, міліція.
- ♦ Соціальні, громадянські та інші проблеми.
Молодь, спілкування, міська влада, громадянська гордість.

Були організовані зустрічі з фокусними групами – кожна зустріч зосереджувалась на одній із шести категорій. В середньому на зустрічі приходило 26-28 осіб. А.Коен зачитував список зібраних ідей, учасників просили розглянути всі ідеї, а потім записати 5 із них, які вони вважають пріоритетними.

Визначена стурбованість комсомольчан поточними проблемами, які стоять перед містом (у порядку кількості висловлювань):

- ♦ 24% відповідей – занепокоєність економічним станом регіону, включно з браком можливостей працевлаштуватися, низькою заробітною платою й потребою більш диверсифікованої економіки;
- ♦ 18% – занепокоєність навколишнім середовищем, включно зі станом річки та забрудненим повітрям;
- ♦ 9% – поширення наркотиків і зловживання алкоголем;
- ♦ 9% – громадська безпека, злочинність та поведінка міліції;
- ♦ 9% – стан молоді міста, включно з браком занять для молоді й можливостей на майбутнє;
- ♦ 8% – проблеми охорони здоров'я, включаючи систему охорони здоров'я й захворюваність;
- ♦ 5% – брак культурних, розважальних і відпочинкових можливостей у місті;
- ♦ 4% – стан освіти, якість освіти, відсутність доступу до її ресурсів;
- ♦ 4% – зменшення народжуваності та від'їзд молоді з міста;
- ♦ 4% – стан житла, якість та вартість житлово-комунальних послуг;
- ♦ 3% – пенсіонери, потреба покращити умови їх життя;
- ♦ 2% – діяльність місцевої влади, корупція, необхідність реформ;
- ♦ 2% – загальні соціальні проблеми, релігія, моральні стандарти громади.

Зібраний таким чином матеріал систематизовано та проаналізовано А.Коеном і його колегами у США та подано виконавчому комітету Комсомольської міської ради для використання у процесі розробки Стратегічного плану розвитку Комсомольська.

З листопада 2000 року по грудень 2001 року процес стратегічного планування в м.Комсомольську проходив при фінансовій підтримці Міжнародного Фонду “Відродження”. Кошти гранту для реалізації проекту “Створення Стратегічного плану соціально-економічного розвитку міста” (керівник проекту Ковра І.В.) дозволили провести в місті практично всі заходи по інформуванню та залученню громадян до цього процесу, придбати необхідне технічне обладнання, отримати доступ до світових інформаційних ресурсів Інтернет, створити Web-сторінку м.Комсомольська, провести громадські слухання, поширити свій досвід серед міст Полтавської області.

На підставі аналізу роботи, проведеної головною міською групою стратегічного планування, згідно затвердженого плану дій і матеріалів, наданих А.Коеном, з грудня 2000 року по серпень 2001р. працювали робочі підгрупи:

- ♦ Бізнес;
- ♦ Екологія;

- ♦ Молодь;
- ♦ Охорона здоров'я;
- ♦ Культура;
- ♦ Житлово-комунальне господарство;
- ♦ Освіта;
- ♦ Залучення громадян.

Члени головної групи за допомогою міських ЗМІ звернулись до населення м.Комсомольська із запрошенням всіх бажаючих взяти участь у роботі підгруп. Підгрупи мали на меті визначити кроки та завдання для покращення стану конкретної сфери життєдіяльності м.Комсомольська, використовуючи алгоритм стратегічного планування:

- ♦ Бачення;
- ♦ SWOT-аналіз;
- ♦ Завдання;
- ♦ Місія;
- ♦ Кроки;
- ♦ Оперативні проекти.

До складу кожної підгрупи (8-10 осіб) входили фахівці, ініціативні громадяни м.Комсомольська, представники бізнесу, громадських організацій. Саме такий склад груп дозволив всебічно проаналізувати стан справ в окремій сфері міського життя, очима громадян побачити існуючі там проблеми, пріоритетність та можливі шляхи їх вирішення. Під час роботи підгруп за окремими напрямками значну методологічну підтримку в роботі цих підгруп надали фахівці міста-партнера Ітака (США).

Спеціалісти з питань бізнесу Бет Фулер та Арт Пірс ознайомили членів головної групи з досвідом округу Томпкінс, штат Нью-Йорк, щодо створення Стратегічного плану розвитку. Підгрупа з бізнесу з великою цікавістю сприйняла семінари-тренінги “Створення бізнес-плану” та “Фінансовий аналіз”. А.Коен та Б.Фулер протягом тижня щодня проводили тренінги для всіх підгруп стратегічного планування м.Комсомольська з навичок роботи в них, формулювання проблем та методів їх аналізу. Бет Фулер та Волтер Поланд провели “круглий стіл” за участю Комсомольського міського центру зайнятості, ВАТ ПГЗК та гірничо-металургійного технікуму з питань розвитку людських ресурсів у м.Комсомольську та можливості проведення у місті маркетингових досліджень на ринку праці.

За участю американських колег проведена зустріч відповідальних осіб міськвиконкому та середніх шкіл, технікуму та СПТУ міста. Обговорена роль цих навчальних закладів у початковій економічній освіті учнів та студентів.

Бет Фулер зустрілася з членами кожної підгрупи для обговорення труднощів, що виникли в процесі роботи над Стратегічним планом та консультування з питання розробки оперативних проектів.

В.Поланд та Б.Фулер взяли участь у зустрічі з 18 громадськими організаціями м.Комсомольська для обговорення пріоритетного напрямку “Розвиток громади”. Обговорено питання: об'єднання місь-

ких організацій, вироблення стратегії представництва інтересів перед владою, створення дорадчого комітету з представників громадських організацій при міському голові, прийняття Меморандуму про об'єднання зусиль громади.

Процес залучення громадян до створення Стратегічного плану розвитку міста

З метою постійного інформування про хід розробки Стратегічного плану в міських газетах “Громадська думка” та “Телеекспрес”, а також на міському радіо започатковані спеціальні рубрики. На міському кабельному телебаченні (ДП “Телерадіостудія ГОК-ТВ”) створено та неодноразово демонструвалися в ефірі 4 телевізійні передачі:

- про досвід м.Чаттануга (США) по залученню громадян до планування майбутнього міста;
- про роботу головної міської групи стратегічного планування;
- про хід роботи в робочих підгрупах за окремими напрямками;
- про підсумки міського конкурсу “Місто моєї мрії”.

Щотижня в “Новинах ГОК-ТВ” подавалася поточна інформація та інтерв'ю з членами робочих груп щодо їх участі у процесі створення плану розвитку. Серед учнів 10-11 класів 6-ти шкіл міста проведено конкурс на кращий твір “Місто моєї мрії”. Кращі твори надруковані у міських газетах.

За допомогою купонів, надрукованих у “Громадській думці” та “Телеекспресі”, проведено міський конкурс на кращу ідею щодо розвитку міста. Переможці відзначені подарунками. Робочою підгрупою по залученню громадськості проведено конкурс із розробки логотипу проекту “Місто моєї мрії” (для більшого сприйняття населенням Комсомольська процесу стратегічного планування міські засоби масової інформації використовували таку назву). Логотип затверджено і постійно використовується.

Цікаво пройшов і конкурс на кращий загальноміський молодіжний проект. За умовами конкурсу проект повинен бути зорієнтований на вирішення будь-якої міської проблеми, мати чіткий план реалізації та бюджет. Комсомольський міськвиконком частково фінансував виконання проекту-переможця. Ним визначено проект “Молодь Комсомольська проти наркотиків”. Акція пройшла 1 червня 2001 року, зібрала багато молоді і мала позитивний розголос у місті.

З метою вивчення думки мешканців Комсомольська щодо оцінки ними роботи органа місцевого самоврядування з 1996 року щорічно проводиться соціологічне опитування жителів міста. У 2000 році до анкети були включені питання про доцільність розробки Стратегічно-

го плану розвитку Комсомольська. 72% опитаних вважають цю роботу необхідною, а 56% висловили бажання брати участь у цьому процесі.

На сесії Комсомольської міської ради 30 жовтня 2001р. було прийнято рішення про проведення 14 грудня 2001 року громадських слухань по обговоренню проекту стратегічного плану розвитку м. Комсомольська, розробленого головною та робочими підгрупами. З метою підготовки до громадських слухань:

- ♦ Виготовлено та розповсюджено додатки до міських газет з проектом Стратегічного плану: “Громадська думка” – 3000 екз., та “Теле-експрес” – 8400 екз.;
- ♦ Керівниками міськвиконкому за участю членів робочих підгруп проведено зустрічі з колективами:
 - ВАТ “Полтавський ГЗК”;
 - 24 малих підприємств;
 - 9 бюджетних установ;
 - 85 підприємцями.

Присутнім на зустрічах були роздані матеріали: скорочений варіант проекту плану, інформацію про показники діяльності м.Комсомольська у порівнянні з містами – членами Асоціації міст України та анкету для визначення думки присутніх на зустрічі по темі обговорення.

- ♦ Телерадіокомпанією “ГОК-ТВ” проведено 3 прямих ефіра за участю розробників проекту та депутатів міської ради.

14 грудня 2001 року у великому залі Палацу культури та техніки ПГЗК відбулися громадські слухання “Стратегії розвитку м.Комсомольська”. У слуханнях взяли участь близько 800 громадян міста. Кожний учасник слухань отримав пакет документів:

- регламент;
- порядок денний;
- пропозиції з організаційних питань;
- інформаційний додаток до газети “Громадська думка”;
- оригінальну версію проекту для обговорення;
- анкету для висловлення особистої думки;
- короткий звіт про втілення в життя результатів попередніх громадських слухань.

Слухання проводили безпосередньо члени головної і робочих підгруп стратегічного планування, які виступили з короткими інформаціями щодо своєї участі у розробці стратегічного плану розвитку м.Комсомольська.

Під час обговорення проекту виступило 26 громадян міста, висловлено багато цікавих думок та доповнень, конструктивних кри-

тичних зауважень. Від присутніх отримано заповненими 473 анкети. Телерадіокомпанія “ГОК-ТВ” здійснювала відеозапис слухань. Відеозапис був показаний по міському телебаченню в цей же день 14.12.01р. у вечірній час та 15.12.01р. (вихідний день). Матеріали громадських слухань опубліковані у додатку до газети “Громадська думка” (11000екз.) та “Телеекспрес” (9000екз.) та розповсюджені серед мешканців Комсомольська.

Пропозиції, зауваження, коментарі комсомольчан висловлені на зустрічах з ними, на громадських слуханнях, під час телефірів, відповіді на анкети систематизовані й використані на наступному етапі робіт – доопрацювання проекту фахівцями міськвиконкому та експертами.

Певна кількість пропозицій та ідей, що виникли та обговорювались членами груп під час роботи над створенням Стратегічного плану розвитку міста, були успішно реалізовані ще до проведення громадських слухань:

- ♦ Створено міський Молодіжний парламент;
- ♦ Зареєстрована громадська організація “Спілка підприємців м.Комсомольська”;
- ♦ Створена Рада підприємців при міському голові (дорадчий орган);
- ♦ Рішенням сесії міської ради затверджені та виконуються міська Програма підтримки малого та середнього бізнесу та Програма “Енергозбереження”;
- ♦ Створено і з 01.07.2001 року проводить патрулювання громадське формування з охорони громадського порядку “Правопорядок”;
- ♦ Створено Фонд підтримки підприємництва, який отримав з міського бюджету у 2001 році 20 тис.грн, а в 2002 році 30 тис.грн.;
- ♦ З метою координації взаємодій міських закладів охорони здоров’я різних форм власності для підвищення рівня надання медичних послуг населенню створено Комсомольське територіальне медичне об’єднання.

Сесія Комсомольської міської ради 25.12.01р. розглянула проект плану, розроблений групами, та матеріали громадських слухань і прийняла рішення вважати ці документи визначеними громадою міста першочерговими напрямками діяльності Комсомольської міської ради.

Виконавчому комітету Комсомольської міської ради доручено за допомогою фахівців управлінь і відділів та експертів-консультантів доопрацювати обговорений на громадських слуханнях проект Стратегічного плану розвитку та розробити оперативні проекти згідно визначених громадою міста пріоритетних напрямків. Також викон-

кому доручено запропонувати та затвердити на сесії міської ради нову структуру виконавчого комітету, яка буде здатна забезпечити виконання оперативних проектів та розвиток Комсомольська за визначеними пріоритетними напрямками.

Доопрацювання проекту Стратегії

У січні 2002 року Комсомольська міська рада та Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Української Академії державного управління при Президенті України уклали договір про науково-практичне співробітництво у сфері стратегічного планування розвитку м. Комсомольська. Мета договору – вдосконалення якості управлінської діяльності Комсомольської міської ради та її виконавчих органів, максимальне спрямування цієї діяльності на піднесення рівня життя територіальної громади Комсомольська.

“Методичні рекомендації щодо розробки Стратегії міста”, розроблені Дніпропетровським регіональним інститутом регіонального управління УАДУ, використані як методично-організаційна база проведення спільних робіт із розробки Стратегії розвитку міста. У якості зовнішнього експерта залучено Шарова Ю.П., кандидата економічних наук, доцента, першого заступника директора ДРІДУ УАДУ, завідувача кафедри менеджменту та управління проектами, керівника авторського колективу.

З метою методичного забезпечення розробки Стратегії міста й вирішення проблемних питань, що виникають при цьому, протягом січня-лютого 2002 року Шаровим Ю.П. проведено п'ять семінарів-тренінгів для працівників управлінь і відділів Комсомольської міської ради. Учасники семінарів-тренінгів на час їх проведення (повний робочий день раз на тиждень) були звільнені від поточної роботи. На семінарах опрацьовані питання:

- ♦ Ознайомлення з проектом методики стратегічного планування для органів місцевого самоврядування;
- ♦ Концепція і вимоги до формування системи показників планування й оцінки виконання стратегії по окремим сферам діяльності міста;
- ♦ Розробка проекту переліку показників планування й оцінки виконання Стратегії;
- ♦ Аналіз фінансово-бюджетного забезпечення діяльності;
- ♦ Аналіз соціально-економічної та суспільно-політичної ситуації у місті;
- ♦ Динаміка й індикативні значення показників;

- ♦ Систематизація результатів аналізу ситуації у місті;
- ♦ Генеральні цільові настанови Стратегії;
- ♦ Концептуальна частина функціональних Стратегій;
- ♦ Підготовка проектів функціональних Стратегій до експертизи на Стратегічному комітеті;
- ♦ Формування програмного комплексу міста.

Для підготовки, розгляду, експертизи оперативних проектів, розроблених управлінськими підрозділами Комсомольської міської ради та подання цих проектів виконавчому комітету і міській раді, визначення генеральних цільових настанов, а також для здійснення поточного контролю за виконанням розроблених Стратегій, у січні 2002 року створений Стратегічний комітет на чолі з міським головою Поповим О.П.

З березня по серпень 2002 року управління і відділи Комсомольської міської ради разом із консультантами з м.Дніпропетровська проводили спільне доопрацювання проектів.

При розробці Стратегії здійснено визначення місій управління окремих управлінських підрозділів, сфери проведення ними ситуаційного аналізу та виявлення проблем і пріоритетів; встановлені показники, за рівень яких відповідає підрозділ; реалізовано формування структури управління; побудовано дворівневу модель розробки Стратегії. Працівники органу місцевого самоврядування на етапі своєї участі у процесі стратегічного планування керувалися принципами:

- потребо-орієнтований підхід до формування Стратегії та орієнтація на кінцевий результат – підвищення рівня і якості життя громади;
- системне узгодження в процесі планування внутрішніх інтересів громади (населення, підприємців, влади) з інтересами і вимогами регіону й держави;
- пріоритетність у розв'язанні проблем і використанні ресурсів;
- тісний зв'язок стратегічного планування з бюджетним процесом;
- залучення на взаємовигідній основі до розв'язання пріоритетних проблем розвитку території та громади всіх доступних ресурсів – муніципальних, державних, приватних;
- демократичність, залучення громадськості й підприємців до підготовки стратегічних рішень, тісна співпраця з приватним сектором;
- відкритість, прозорість та гласність процесу планування, узгодження проектів ключових рішень з громадськістю.

Кожен оперативний проект після доопрацювання з експертами обговорюється на засіданнях Стратегічного комітету.

Конкретніше сформульовано бачення міста в майбутньому:

“КОМСОМОЛЬСЬК – місто на Дніпрі із природно-географічним потенціалом, що забезпечує динамічний розвиток промисловості і гарний відпочинок; з конкурентоспроможним в Україні та на світовому ринку виробництвом високоякісної металургійної сировини; з високодохідним малим та середнім бізнесом; з активною громадою та інноваційно-орієнтованою місцевою владою, здатними створити привабливі умови висококваліфікованої праці й розвитку особистості, утримувати передові позиції в Україні у запровадженні соціальних нововведень і забезпечити високу якість життя”.

На основі пріоритетних напрямків, визначених громадою, сформульовані генеральні цільові настанови.

Додаток 1

КОМСОМОЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

(тридцять дев'ята сесія двадцять третього скликання)

Р І Ш Е Н Н Я

від 25.12.2001 р.

Про хід роботи над створенням Стратегічного плану соціально-економічного розвитку м. Комсомольська

Керуючись Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Статутом територіальної громади міста Комсомольська, Комсомольська міська рада

В И Р І Ш И Л А :

1. Напрацювання головної групи стратегічного планування, робочих галузевих підгруп в рамках проекту “Створення Стратегічного плану соціально-економічного розвитку міста”, виконання якого здійснюється за фінансової підтримки Міжнародного Фонду “Відродження”, та матеріали громадських слухань “Сратегія розвитку міста Комсомольська до 2010 року” від 14 грудня 2001 року вважати визначеними громадою міста першочерговими напрямками діяльності Комсомольської міської ради.
2. Виконавчому комітету Комсомольської міської ради, згідно напрацьованих пріоритетних напрямків, розробити оперативні проекти.
3. Для ефективної роботи над Стратегічним планом розвитку міста та його подальшої реалізації виконавчому комітету Комсомольської міської ради запропонувати та затвердити на сесії міської ради нову структуру виконавчого комітету.
4. Дане рішення оприлюднити через засоби масової інформації.

5. Контроль за виконанням даного рішення покласти на міського голову Попова О.П.

Міський голова

О.П.Попов

Додаток 2

**КОМСОМОЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ**

від 29.01.2002 р.

Про створення Стратегічного комітету

Керуючись Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” та на виконання рішення тридцять дев'ятої сесії Комсомольської міської ради XXIII скликання від 25.12.01 р. “Про хід роботи над створенням Стратегічного плану соціально-економічного розвитку м.Комсомольська”:

1. Для підготовки, розгляду, експертизи оперативних проектів, розроблених управлінськими підрозділами Комсомольської міської ради та подання цих проектів виконавчому комітету і міській раді, а також для здійснення поточного контролю за виконанням розроблених стратегій створити колективний робочий орган – Стратегічний комітет у складі:

Голова комітету:

Попов О.П. – міський голова.

Заступник голови комітету:

Ковра І.В. – заступник начальника управління економічного розвитку.

Члени комітету:

Супрун С.А. – перший заступник міського голови;

Мусик С.В. – заступник міського голови;

Петрусенко В.П. – заступник міського голови;

Полтавець В.Д. – керівник секретаріату;

Ковальов М.С. – радник міського голови;

Глушаєва А.В. – зав. юридичним відділом;

Матешук С.І. – зав. відділом економічного аналізу та планування;

Омельченко О.М. – зав. відділом маркетингу та інвестицій;

Золотова С.С. – зав. відділом торгівлі та сфери послуг;

Пятіна В.М. – зав. відділом муніципальної власності та підприємництва;

Биндич Л.М. – начальник служби у справах неповнолітніх;

Баландіна В.І. – зав. фінансовим відділом.

2. Контроль за виконанням даного розпорядження залишаю за собою.

Міський голова

О.П.Попов

Додаток 3

**КОМСОМОЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

(четверта сесія двадцять четвертого скликання)

Р І Ш Е Н Н Я

від 11.07.02р.

Про пріоритетні напрямки розвитку міста Комсомольська

Керуючись Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Статутом територіальної громади міста Комсомольська, на підставі матеріалів громадських слухань “Стратегії розвитку м.Комсомольська” від 14.12.01р. та проміжних результатів спільного доопрацювання цих матеріалів із Дніпропетровським філіалом Академії державного управління при Президенті України, Комсомольська міська рада

В И Р І Ш И Л А :

1. Визначити для м.Комсомольська, як пріоритетні, такі напрямки розвитку:
 - створення сприятливих економічних умов та соціального середовища для розвитку малого та середнього бізнесу;
 - розробка та впровадження програм, спрямованих на підвищення якості життя в місті;
 - розвиток громади.
2. Виконавчому комітету Комсомольської міської ради розробити та затвердити на черговій сесії міської ради нову структуру, яка буде здатною забезпечувати розвиток міста згідно визначених громадою пріоритетних напрямків.
3. Контроль за виконанням даного рішення покласти на міського голову – Попова О.П.

Міський голова

О.П.Попов

Напрями – настанови



“ВЕЛИКІ СПРАВИ ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ ЛЮДЬМИ”.

ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ М.СВІТЛОВДСЬКА

Олена Макковій

Вступ

Світловодськ Кіровоградської області – місто обласного значення, адміністративний центр Світловодського району, розташоване у північно-східній частині Кіровоградської області, на правому березі Кременчуцького водосховища. Офіційною датою заснування міста вважається 1954 р., коли поблизу села Табурище Ново-Георгієвського району Кіровоградської області поряд з будівельною ділянкою Кременчуцької гідроелектростанції було засновано селище гідробудівельників. Територія міста становить 2194,6 га. Місто розташоване на межі трьох областей – Кіровоградської, Черкаської та Полтавської.

Місто має потужний виробничий потенціал та виробничу інфраструктуру. Наявність Кременчуцької ГЕС, а також створеної на її базі будівельної індустрії, водних ресурсів, залізничних колій та інших умов сприяли значному розвитку промисловості. Промисловий комплекс міста складається з підприємств галузей машинобудування і кольорової металургії, промисловості будівельних матеріалів, електроенергетики, легкої, харчової та переробної промисловості. У місті переважають підприємства групи “А”, які є, фактично, містоформуючими підприємствами.

Десятиріччя складних соціально-економічних перетворень не обійшли місто стороною. При існуючій економічній нестабільності більш складно довелося саме промисловим гігантам, які складають основу економіки міста. Спад виробництва сягнув більше 70 відсотків. За останні роки у місті спостерігається значний (12,4%) рівень безробіття.

Інфляційні процеси призвели до суттєвого зниження доходів населення. Недосконалість законодавчих актів, нестабільна політична ситуація, неспроможність позитивно впливати на економічні процеси призвели до того, що міська влада залишилася сам-на-сам з тягарем проблем, потрапивши у ситуацію своєрідного “буфера” між пересічними громадянами та центральним урядом.

Міські урядовці, не погоджуючись з визначенням міста як безперспективного, намагалися вплинути на ситуацію та змінити хід подій. Тим більше, що з прийняттям у 1997 р. Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” місцеве самоврядування визначено як

гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

У цей час, влітку 1998 р., місто відвідала незвичайна делегація – представники Інституту Демократії ім.П.Орлика, завданням яких було підбір українських міст для участі у Програмі Партнерства Громад для поширення досвіду місцевого самоврядування.

З цього моменту у м.Світловодську почали відбуватися події, які в значній мірі визначили подальшу його долю тому, що місто було відібрано серед багатьох претендентів до складу 18 міст України для участі у Програмі “Партнерство громад” (ППГ), визначено місто – партнер із Сполучених Штатів Америки. Натхнення, завзяття й азарт охопив урядовців міста при думці про незвичайні перспективи, які відкривало таке партнерство:

- ♦ нові економічні можливості, кредити, інвестиції;
- ♦ розвиток сільських підприємств;
- ♦ гуманітарна допомога;
- ♦ закордонні відрядження та інші далекосяжні плани, як картинки відеороликів замерехотіли перед очима місцевих службовців.

Але перший, такий очікуваний приїзд американської делегації трохи охолодив розбурхану уяву можновладців. Перші спілкування зруйнували “повітряні замки” та мрії про економічну, фінансову та гуманітарну допомогу. “Ми навчимо вас ловити рибу, дамо вудку замість того, щоб забезпечити вас рибою” – заявили американські колеги словами відомої біблійської притчі, “ми покажемо вам як розібратися в проблемах, які існують у місті і заважають йому розвиватися, ми розповімо про те, як самі плануємо і організуємо подібну роботу для того, щоб ви отримали досвід самостійно побудувати місто своєї мрії”.

Потрібно віддати належне місцевим урядовцям, які спокійно сприйняли перебіг подій і почали вчитися.

Початок

Вивчення світового досвіду у рамках Програми Партнерства Громад показало, що найефективнішим шляхом вирішення складних проблем сьогодення є процес стратегічного планування. Стратегія розвитку полягає у визначенні та опрацюванні трьох основних напрямків:

- ♦ формулюється бачення міста в майбутньому;
- ♦ проводиться аналіз нинішньої ситуації;

- ♦ визначаються перешкоди на шляху досягнення бажаного майбутнього та заходи по їх подоланню.

Обов'язковою умовою є участь у розробці стратегічного плану якомога ширшого кола активу громади. Тому Стратегічний план економічного та соціального розвитку міста є найбільш відповідним інструментом, здатним консолідувати зусилля міської влади і територіальної громади на спільне вирішення проблем розвитку міста, а процес стратегічного планування – творчий процес, що дозволяє об'єднати знання і досвід, виявляє та враховує ідеї й ініціативи, узгоджує інтереси активних учасників міського розвитку, сприяє громадській згоді у напрямку досягнення перспектив розвитку міста.

Стратегічний план економічного розвитку міста розробляється, виходячи з наступних міркувань:

- ♦ Стратегічний план – визнаний світовою практикою елемент у системі документів, які забезпечують регулювання розвитку міста, він дозволяє створювати умови для перспективного розвитку, забезпечує урахування стратегічних цілей при прийнятті поточних рішень;
- ♦ Стратегічний план дозволяє консолідувати зусилля міської адміністрації та громадськості для вирішення соціально-економічних проблем;
- ♦ Стратегічний план сприяє поліпшенню взаємин з громадськістю міста, об'єднує і спрямовує зусилля всіх активних сил міста;
- ♦ наявність Стратегічного плану – обов'язкова вимога іноземних інвесторів при реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Стратегічний план м.Світловодська мав визначити стратегію виходу міста з кризового стану шляхом створення умов для зростання доходів і зайнятості в основних галузях, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення ефективності витрат міського бюджету у соціальній сфері та місцевому господарстві, вдосконалити системи управління, освіти, соціального захисту, зберегти культурні надбання. Стратегічний план є узагальненою довгостроковою програмою досягнення громадою самостійно поставленої амбітної, але реальної мети – створити якомога краще майбутнє. Це одночасно політичний, економічний і управлінський, пропагандистський документ, це “зброя” міста у змаганні з іншими містами за ресурси для розвитку. Тому міськвиконкомом було прийнято рішення про розробку Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”.

Виконавці

Вивчаючи питання – хто має очолити процес стратегічного планування, міська рада дійшла до висновку: таку роботу у місті повинен очолити міський голова як посадова особа, як керівник, який відповідає за розвиток територіальної громади та має певний досвід стратегічного планування, набутий під час стажування за кордоном, та з метою сприйняття та підтримки розробки Стратегічного плану з боку всіх міських служб. Бралось до уваги також те, що міська влада має взяти на себе ініціативу по організації стратегічного планування і, разом з іншими дійовими особами, зобов'язання по реалізації Стратегічного плану тому, що Стратегічний план необхідний як міській владі, для узгодження дій окремих чинників і вибору пріоритетних напрямків розподілу ресурсів, так і міським суб'єктам господарювання і зовнішнім інвесторам, які приймають рішення про розвиток на перспективу.

У свою чергу, міський голова мав вирішити ряд питань – кому доручити розробку Стратегічного плану? Хто ці люди, які увійдуть до складу робочої групи? Це буде команда спеціалістів міськвиконкому, фахівців муніципальних підприємств чи команда, до складу якої повинні увійти також представники інших соціальних груп? Як залучити їх до співпраці?...

Спиралючись на рекомендації експертів із США, були розроблені основні критерії формування робочої групи та проведено аналіз соціальних груп міста – політичних партій, громадських організацій, інших об'єднань громадян, визначено лідерів та сферу їх впливу на суспільно-політичне життя міста.

Завдяки цьому, Робоча група, затверджена розпорядженням міського голови від 5 серпня 1999 р. № 315-р., стала основною дієвою силою процесу стратегічного планування (див. додаток 1 до статті).

Для легалізації процесу створення Стратегічного плану міською радою було затверджено Концепцію формування Стратегічного плану економічного розвитку м.Світловодська на 2000–2010 рр. (див. додаток 2 до статті).

До складу робочої групи увійшли представники міськвиконкому, ділових кіл та громадськості міста. У роботі Робочої групи, підгруп та тематичних комісій взяли участь близько ста громадян – жителів міста. Персональний і кількісний склад груп під час процесу частково змінювався з різних причин – хтось відходив від цієї роботи, нові активісти і фахівці долучалися до процесу. І це природно, тому, що участь у Робочій групі здійснювалася на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості, а основними критеріями

участі у розробці плану були бажання змінити на краще власну долю і долю міста та певний досвід знань по обраним напрямкам роботи. Надзвичайно вдалим рішенням було залучення до розробки Стратегічного плану молоді – учнів старших класів місцевих шкіл та профтехучилища, студентів технікуму – слухачів Школи Лідерства. Залучаючи їх до співпраці, ми мали на увазі, що саме їм, молодим, належить оцінити всю грандіозність проекту. Поєднання досвіду старшого покоління та молодечого запалу дало незвичайні результати.

Завданням Робочої групи було обговорення та прийняття ключових рішень, пов'язаних із розробкою та реалізацією Стратегічного плану, оцінка пропозицій підгруп та тематичних комісій.

Робоча група в процесі діяльності:

- ♦ розробляла бачення;
- ♦ визначала напрями і пріоритети своєї роботи;
- ♦ проводила економічні дослідження та фінансово – економічний аналіз;
- ♦ проводила аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку міста;
- ♦ визначала пріоритетні напрями економічного і соціального розвитку;
- ♦ організовувала розповсюдження плану дій групи та проводила опитування серед громади міста з метою накопичення пропозицій для включення до Стратегічного плану;
- ♦ розробляла концепцію Стратегічного плану та напрямків по досягненню довго- і короткострокових цілей;
- ♦ формувала склади робочих комісій за стратегічними напрямками розвитку міста;
- ♦ розробляла план дій для втілення Стратегічного плану.

Відповідно до обраних напрямків визначалася і структура органів стратегічного планування. До складу Робочої групи по розробці Стратегічного плану входили підгрупи з економічного розвитку та по залученню громадян, які в свою чергу включали робочі комісії по стратегічним напрямкам і окремим проблемам. На першому етапі до структури робочої підгрупи з економічного розвитку увійшли комісії: з розвитку малого та середнього бізнесу; з транспорту; по поліпшенню фізичної інфраструктури; з розвитку туризму.

До складу іншої робочої підгрупи входили комісії: по роботі з учнівською та студентською молоддю; по зв'язкам з політичними партіями та громадськими організаціями; по роботі з засобами масової інформації; по зв'язкам з неорганізованою громадою (з жителями міста, які не є членами політичних партій та громадських організацій).

Протягом одного року комісії вивчали проблеми, визначали ресурси, розробляли стратегії подолання перешкод, підготували рекомендації в рамках 3-х, 5-ти і 10-ти років.

Кожен крок Робочої групи, тематичних комісій, запропоновані ними документи висвітлювалися у засобах масової інформації, представники яких увійшли до складу окремої підгрупи. Завдяки цьому жителі міста мали можливість отримувати об'єктивну і повну інформацію про хід роботи над Стратегічним планом. За допомогою цих публікацій і проведених анкетувань було встановлено зворотній зв'язок з міською громадою. Таким чином забезпечувалася прозорість дій при розробці Стратегічного плану і участь у процесі стратегічного планування всіх жителів міста. Постійний обмін групами спеціалістів міст-партнерів Спрінгфілда (шт. Іллінойс, США) і Світловодська, участь провідних спеціалістів мерії м.Спрінгфілд, університету штату Іллінойс у роботі Робочої групи по розробці Стратегічного плану, у засіданнях тематичних комісій, методична допомога через електронний та телефонний зв'язок дозволила зорієнтувати комісії, зосередити увагу членів комісій на основних питаннях і у відносно короткий строк розробити Стратегічний план "Світловодськ – 2010".

Робоча група як організаційна структура, що відіграла головну роль і надала загальний напрям процесу Стратегічного планування, також продовжить опікуватися планом і стане відповідальною за його впровадження.

Процес планування

Згідно наданих нашими американськими колегами методик основними етапами процесу розробки Стратегічного плану є:

- ♦ Обґрунтування потреби громади у початку процесу стратегічного планування.
- ♦ Ініціювання стратегічного бачення.
- ♦ Формування робочої групи з розробки Стратегічного плану.
- ♦ Ознайомлення громади з основними проблемами, зворотній зв'язок, внесення поправок.
- ♦ SWOT-аналіз дослідження ресурсів у громаді та поза громадою.
- ♦ Створення робочих підгруп по стратегічним напрямкам.
- ♦ Формулювання завдань по досягненню стратегічних цілей.
- ♦ Визначення термінів виконання завдань, відповідальних за їх виконання.
- ♦ Створення проекту Стратегічного плану економічного розвитку.

- ♦ Створення системи постійного моніторингу виконання плану та механізму корекції плану.
- ♦ Громадські слухання (обговорення) проекту Стратегічного плану.
- ♦ Постійне інформування громади про стан виконання плану.

Текст Стратегічного плану готується у трьох варіантах: презентаційний, базовий, робочий. Коротка презентаційна версія буде використовуватися для широкої пропаганди плану серед жителів міста, підприємців, потенційних інвесторів, має підвищити імідж міста і стати додатковим аргументом у залученні інвестицій.

Базова версія необхідна для більш конкретного інформування зацікавлених бізнесменів про пріоритетні напрямки розвитку та для контролю реалізації намічених заходів. Повна версія, яка включає детальні обґрунтування, конкретні проекти, програми, пропозиції, що конкретизують кожен стратегічну мету, графічні та аналітичні матеріали, стане робочим документом у процесі реалізації Стратегічного плану.

1. Формування бачення

Першим завданням робочої групи було формування бачення. Девізом робочої групи при розробці бачення було: “Майбутнє – це сміливість першого кроку”.

Ми виходили з того, що кожна людина має своє уявлення про власне майбутнє та майбутнє свого міста. Але якщо ці погляди з’єднати і порівняти то можна створити спільну точку зору, сформувати образ свого майбутнього міста. Ми підходили до бачення майбутнього міста як до чистого полотна, на якому немає дезорієнтуючих мазків, і кожен мав право внести свій штрих в ідеальну картину “Світловодськ – 2010”.

Умовою висловлення свого бачення було – занадто часто не згадувати минуле, щоб не загубити майбутнього. Такий підхід виключив ностальгійні спогади людей похилого віку, які часто стверджували – сьогодні все погано, а от раніше було... Другою умовою було – всі цілі реальні і досяжні, потрібно лише захотіти так, щоб поразка стала неможливою, а успіх став обов’язковим. Це дало можливість залучити до процесу складання бачення школярів та студентів, інших молодих людей, які мали змогу висловлювати найфантастичніші ідеї.

У школах міста серед школярів 1-3 класів було проведено конкурс малюнку “Моє місто у майбутньому”, учні середніх та старших класів писали твір на тему “Яким я хочу бачити своє місто”. Серед студентів було проведено анкетування за такими питаннями:

- ♦ хотів би ти жити і працювати в місті;

- ♦ що потрібно зробити, щоб змінити життя у нашому місті на краще;
- ♦ хотів би ти взяти участь у економічному відродженні міста;
- ♦ яким би ти хотів бачити місто у 2010 році?

Паралельно проводилося опитування населення через місцеву газету, де були надруковані анкети, та через розповсюдження анкет у трудових колективах підприємств, установ та організацій міста. Основні запитання: Чи хотіли б Ви, щоб Ваші діти залишилися у цьому місті? За яких умов Ви хотіли б, щоб Ваші діти залишилися у місті? Що на Ваш погляд повинно змінитися для цього у першу чергу? Чи готові Ви взяти участь у реалізації умов, за яких Ваші діти залишаться в місті? Всім респондентам пропонувалося, за їх згоди, вказати свої контактні дані. Таким чином проводилось залучення бажаючих до роботи над Стратегічним планом.

Кореспонденти місцевих засобів масової інформації проводили опитування на вулицях міста: що подобається у місті, а що потрібно змінити; яким ви бачите місто через десять років?

Проводилися бесіди з представниками окремих соціальних груп (посадовцями, політичними та громадськими лідерами, підприємцями та промисловцями тощо). Це був тривалий, протягом двох місяців, процес, але завдяки йому громада була проінформована про початок процесу стратегічного планування та безпосередньо залучена до процесу розробки Стратегічного плану. Отримані робочою групою матеріали були опрацьовані і враховані при формуванні бачення.

Суттєву методичну допомогу в організації роботи груп надали фахівці міста-партнера Світловодська із США. Попередні засідання робочої групи проходили за участю Джейн Роберт, Лі Фрост-Кампфа, Марка Гордона. Члени робочої групи підтримали пропозиції Лі Фрост-Кампфа щодо основних правил роботи у групі та з визначенням мінімального рівня консенсусу (див. додаток 3 до статті).

Практична робота у групі по формуванню бачення проводилася методом мозкового штурму. Членам групи було запропоновано уявити себе через десять років у літаку і розповідати сусідові про місто. Короткі фрази “Моє місто через десять років – це...” записувалися на картках. На фліп-чарті записувалося речення з усіх пропозицій. Учасників роботи було розподілено на декілька груп, кожна з яких детально відпрацьовує лаконічне і яскраве формулювання майбутнього міста. Шляхом консенсусу було сформовано єдину фразу. Таким чином було визначено Стратегічне бачення міста у майбутньому: “Світловодськ 2010 – місто із стабільною економікою і розвиненою інфраструктурою, місто – де є все для щастя, місто – де приємно жити і рости дітей”, та визначено стратегічну мету: ви-

користовуючи сильні сторони та можливості, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця, розширить базу оподаткування та наповнення міського бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві.

Перші результати діяльності робочої групи були зафіксовані у відповідній Декларації (див. додаток 4 до статті). Отже перший крок було зроблено – визначено напрямок руху. На часі постали питання – де ми знаходимося зараз? і як нам реалізувати власну мрію?

2. Аналіз довгострокових тенденцій розвитку міста

Найбільш тривалим і кропітким був процес збору та опрацювання інформації щодо довгострокових, протягом 5-ти останніх років, тенденцій розвитку міста. Напрацьований матеріал увійшов до аналітично – описової частини Стратегічного плану, до складу якої були включені: географічний та історико-культурний нарис, природні ресурси та екологічна ситуація, демографічні характеристики, трудові ресурси, особливості соціально-економічного розвитку – аналіз виробничої та невиробничої сфери, фінансово-бюджетний аналіз, ділова, соціальна та політична активність тощо.

За підсумками аналізу тенденцій розвитку проводився SWOT – аналіз. Вислів SWOT складено із початкових літер англійських слів – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і потенційних загроз розвитку міста, тобто:

Strengths – сильні сторони – це ті його існуючі особливості, які містять основу для розвитку;

Weaknesses – слабкі сторони – це ті існуючі особливості міста, які ускладнюють розвиток міста;

Opportunities – можливості не існуючі, але такі, що можуть виникнути, створитися або бути створені у майбутньому, сприятливі умови для розвитку;

Threats – загрози – умови, які не існують, але можуть виникнути, створитися або бути створеними і будуть несприятливими і небезпечними для місцевого розвитку;

При проведенні SWOT – аналізу бралось до уваги, що в умовах відкритої ринкової економіки як підприємства, так і міста конкурують між собою. Різниця тільки в тому, що підприємства змагаються, перш за все, за ринки збуту, а міста – за залучення інвестицій та

створення нових робочих місць, тобто за підвищення рівня життя та перспективи розвитку. Досягнути цього можливо, покращуючи загальні умови господарської діяльності, створюючи у місті привабливі умови для проживання і тимчасового перебування.

Перспективи розвитку міста залежать від зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться географічне та геополітичне положення, клімат, макроекономічна ситуація у державі, тенденції світової та української економіки і зовнішньої торгівлі. До внутрішніх – стан ресурсів, у т.ч.: населення і його кваліфікація, устаткування і технології, нерухомість, фінанси, умови господарської діяльності (підприємницький клімат), стан міського господарства, інфраструктури і комунальних служб.

SWOT – аналіз дозволяє виявити ті галузі і види діяльності, де місто має значний потенціал розвитку, а також сформулювати конкретні завдання та дії (заходи), які потрібно вжити для реалізації цього потенціалу. Крім того, з'ясується, по яким параметрам місто випереджає своїх конкурентів чи відстає від них, та що потрібно зробити, щоб підвищити конкурентоздатність. Саме такий підхід закладено в основі стратегічне планування територій. Аналіз дозволив виявити основні проблеми та перешкоди, що утруднюють надходження до міста інвестицій, та позиції міста в тих галузях, де місто є конкурентоспроможним.

Основні висновки аналізу об'єднані у таблиці (див. додаток 5 до статті). Перша містить сильні та слабкі сторони міста. В іншій показані тенденції у зовнішньому для міста середовищі, що можуть вплинути як позитивно, так і негативно на розвиток міста і мають бути враховані при виборі стратегії розвитку.

Основні переваги Світловодська, які можуть сприяти підсиленню позицій міста як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні, пов'язані з його географічним розташуванням, високим професійним і науковим рівнем підготовленості працездатного населення; високим потенціалом унікальних, що не мають аналогів в Україні, виробництв. Загальноукраїнська й міжнародна роль Світловодська пов'язана із посиленням його позицій на ринку туристичних послуг. Наявність значних зон відпочинку (рекреаційних зон) дозволяє розвинути туристичну індустрію. Розвиток сфери туризму, як індустрії розваг та відпочинку, може забезпечити значний внесок у зростання експорту послуг міста в цілому. В той же час, необхідно зауважити, що місто має слабку туристичну інфраструктуру. При оцінці теперішньої ситуації та визначенні перспектив збільшення кількості туристів необхідно враховувати, що місто розташоване на значній відстані від євро-

пейських туристичних ринків, що вимагатиме від туристів додаткових транспортних витрат, та те, що туризм має сезонний характер.

До переваг міста відноситься й участь у Програмі Партнерства громад. Найбільш повне використання цих переваг можливе при сприятливих зовнішніх факторах, серед яких – політична стабільність в Україні; початок економічного зростання; поліпшення правового поля і ринкових механізмів в Україні; розвиток партнерських стосунків з містами України, США та Польщі (участь у Програмі “Партнерство Громад по поширенню досвіду місцевого самоврядування” та Програмі “Ініціативи співпраці Польща-Україна-США”).

Суттєво стримують розвиток міста висока майнова диференціація населення; високий відсоток населення з низькими доходами; високий рівень офіційного та прихованого безробіття; недостатня кількість і низька ефективність витрачання бюджетних коштів; недосконала галузева структура економіки; криза системи міського транспорту та комунального господарства; затратна ресурсоемна інфраструктура; недостатня кількість якісного житла.

Вказані недоліки міста мають бути нівельовані у процесі реалізації Стратегічного плану, частково можуть бути перетворені у переваги і використані у якості стимулу для розвитку і залучення зовнішнього фінансування.

Зашкодити розвиткові міста можуть зовнішні фактори, на які потрібно зважати:

- зміна орієнтації зовнішньо-економічної політики України;
- конкуренція з боку інших міст (у першу чергу міста Кременчука);
- падіння попиту на продукцію базових підприємств міста;
- політична дестабілізація.

3. Розробка Стратегій розвитку

Отже, Стратегічний план зображає м.Світловодськ – 2010 як:

- ♦ місто із стабільною економікою і розвинутою інфраструктурою,
- ♦ місто – де є все для щастя,
- ♦ місто – де приємно жити і рости дітей.

Визначено, що прийти до бажаної мети можливо через розвиток малого і середнього бізнесу, збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця, дозволить розширити базу оподаткування і поповнення міського бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві. Ці завдання були

всеохоплюючою і наповненою глибоким змістом заявою громади і міської адміністрації.

Стратегія економічного розвитку має на меті досягти чотири цілі:

1. Розбудова економічної бази міста:

- ♦ розвиток трудових (людських) ресурсів – навичок і умінь, постійна підготовка, підбір...;
- ♦ вдосконалення фізичної інфраструктури – доріг, транспорту, водопостачання, водовідведення, теплопостачання, енергозбереження ...;
- ♦ посилення підприємницьких ресурсів – доступ до кредитів, нерухомість, ділова інформація ...;
- ♦ вдосконалення комунально-побутової інфраструктури – планування, охорона здоров'я та дитинства, житло, культура

2. Створення можливостей для зайнятості та підприємницької діяльності:

- ♦ утримання, розширення та залучення підприємств з орієнтацією на експортний потенціал ...;
- ♦ спрямування діяльності на пріоритетні сектори такі, як охорона здоров'я, переробні галузі, наукоємне виробництво, туризм... .

3. Збереження суспільних цінностей у процесі економічного розвитку:

- ♦ створення рівних можливостей для всіх категорій населення ...;
- ♦ спільна робота – співпраця між органами міського урядування, підприємцями та промисловцями, урядовцями та громадянами міста ...;
- ♦ розвиток наявного потенціалу – високоосвіченої робочої сили, сприятливого підприємницького клімату, навчальних закладів, підвищення якості життя ...;
- ♦ розробка програм, орієнтованих на залучення інвестицій в соціально-економічні сфери...

4. Залучення громадян до процесу місцевого самоврядування:

- ♦ просвіта населення – лише освідчені, проінформовані люди зможуть зрозуміти і підтримати розумні ідеї та рішення;
- ♦ вивчення думки населення – демократична влада потребує зворотнього зв'язку, інформації від громадян, щоб діяти відповідно до потреб та інтересів громади;
- ♦ залучення громадян до прийняття рішень та подолання перешкод – іншого шляху, ніж спільно переживати складні часи і разом знаходити шляхи вирішення проблем, просто немає.

У процесі роботи над стратегічними цілями були задіяні робочі підгрупи: з економічного розвитку та по залученню громадян, які в свою чергу включали робочі комісії по стратегічним напрямкам і

окремим проблемам (з розвитку малого та середнього бізнесу; з транспорту; по поліпшенню фізичної інфраструктури; з розвитку туризму; по роботі з учнівською та студентською молоддю; по зв'язкам з політичними партіями та громадськими організаціями; по роботі з засобами масової інформації; по зв'язкам з неорганізованою громадою).

Засідання робочих комісій проходили за відпрацьованою схемою. Члени комісій відпрацьовували кожну окрему ціль за схемою: формувалося бачення, визначалися перешкоди, шляхи їх подолання та необхідні ресурси. Перешкоди, шляхи подолання та ресурси визначалися за методикою, яку наші американські колеги називали "гра в сіжки". Суть методики у наступному: кожен учасник засідання на окремих картках записував 6-7 проблемних питань, які на його думку є перешкодами на шляху досягнення бачення. Потім картки розміщалися на дошці, групувалися за напрямками і шляхом голосування визначалася пріоритетність вирішення кожної групи проблем. Таким же чином визначалися цілі та завдання на усунення перешкод. При цьому також були розроблені прогнози (очікувані) результати від реалізації Стратегічного плану та індикатори виконання.

Напрацьовані матеріали увійшли окремими розділами до Стратегічного плану економічного розвитку "Світловодськ – 2010".

Немає потреби детально описувати кожен день роботи над Стратегічним планом. Звичайно, не все було таким простим, як здається, не завжди все вдавалося, були помилки і недоліки. Вагомою допомогою була підтримка з боку американських колег з міста-партнера Спрінгфілда, штат Іллінойс, які під час візитів до Світловодська брали активну участь у стратегічному плануванні, радників з місцевого самоврядування Фондації "Україна – США", керівників Програми Партнерства Громад по поширенню досвіду місцевого самоврядування. Регулярні телефонні розмови та обміни електронною поштою між Світловодськом та Спрінгфілдом, візити американських колег, інших учасників Програми, участь представників міста у семінарах, які організовувалися регіональними навчальними центрами, створеними у рамках Програми, були ще одним дієвим джерелом розуміння процесу стратегічного планування та надхнення для розробників Стратегічного плану.

Особлива подяка радникові з муніципального розвитку USAID Джуді Хансен, президентові Фондації "Україна – США" Надії Комарницькій-МакКоннелл (м.Вашингтон), директорові ППГ Вірі Андрушків (м.Вашингтон), директорові ППГ Любі Цегельській (м.Київ), радникові з питань місцевого самоврядування Анатолію Луценку (м.Київ), координаторові ППГ Володимирі Пархоменку (м.Київ), мерові

м.Спрінгфілд Карен Газара, директорів управління економічного розвитку Марку Гордону (м.Спрінгфілд), координаторів міжнародних програм Гейл Рекорд (м.Спрінгфілд), керівників групи Комітету громадських справ Джейн Роберт (м.Спрінгфілд), доктору наук, професорові політології, держави і права університету штату Іллінойс Лі Фрост–Кампфу (м.Спрінгфілд), Ненсі Келман, координаторів ППГ Вадиму Прошку (м.Київ), адміністраторів з питань зонування Джозефові Гудену (м.Спрінгфілд), директорів ЦУРНЦ Олені Газізовій (м.Черкаси).

Підсумком цієї дворічної роботи є проект Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”, що розроблявся за участю жителів міста (тільки у роботі Робочої групи та комісії брали участь більше 100 осіб) та представників м.Спрінгфілда. До структури Стратегічного плану увійшли розділи:

1. Звернення міського голови м.Світловодська;
2. Декларація Робочої групи з розробки Стратегічного плану економічного розвитку м.Світловодська “Світловодськ – 2010”;
3. Особливості стратегічного планування м.Світловодська;
4. Обґрунтування необхідності стратегічного планування для м.Світловодська;
5. Аналіз довгострокових тенденцій соціально-економічного розвитку м.Світловодська;
6. Підсумки SWOT-аналізу конкурентних можливостей м.Світловодська;
7. Головна мета Стратегічного плану;
8. Процес планування;
9. Бачення;
10. Перша стратегічна мета: *Розбудова економічної бази міста;*
11. Друга стратегічна мета: *Створення можливостей для працевлаштування і підприємницької діяльності;*
12. Третя стратегічна мета: *Збереження суспільних цінностей у процесі економічного розвитку;*
13. Залучення громадян до процесу місцевого самоврядування;
14. Очікувані результати реалізації Стратегічного плану;
15. Механізми реалізації та коригування Стратегічного плану;
16. Список учасників робочих груп та комісій.

Проект Стратегічного плану отримав високу оцінку зарубіжних та вітчизняних спеціалістів у галузі стратегічного планування. Наступним етапом була легалізація документу – проведення громадських слухань по проекту та затвердження міською радою (див. додатки б та 7 до статті).

4. Громадські слухання

Так як процес реалізації Стратегічного плану є тривалим (10 років), він має бути обов'язково обговореним на громадських слуханнях, що є гарантією його впровадження незважаючи на можливі політичні зміни, у першу чергу зміни місцевої ради. Зважаючи на важливість якісної підготовки до громадських слухань та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів для підготовчої роботи, виконавчим комітетом було подано проект “Проведення громадських слухань по проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” на участь у конкурсі “Місцева влада – влада для громадян”, який проводився Міжнародним Фондом “Відродження” у рамках Програми “Демократизація та реформування місцевого самоврядування і державного управління”. Проект було підтримано, на його реалізацію Міжнародним Фондом “Відродження” було надано грант.

Планом реалізації проекту передбачалося чотири етапи його впровадження, а саме:

- ♦ підготовчий етап, в ході якого передбачалися такі заходи: затвердження складу робочої групи по підготовці та проведенню громадських слухань по проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”; затвердження плану-графіку реалізації проекту №2121701 та визначення відповідальних за реалізацію пунктів плану-графіку; підготовка роздаткових матеріалів та анкет для проведення соціологічного дослідження;
- ♦ перший етап, яким передбачалося поширення інформації про проект Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” серед жителів міста, проведення попереднього опитування для визначення рівня їх ознайомлення з проектом та внесення можливих коректив у рекламно-інформаційну кампанію;
- ♦ другий етап передбачав попереднє обговорення проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” з представниками громадськості;
- ♦ третій етап – власне проведення громадських слухань.

До реалізації проекту було залучено значні внутрішні ресурси. Над його впровадженням працювали представники міськвиконкому, бюджетних установ міста, представники громадськості, засоби масової інформації.

1. Попередній етап.

Для реалізації попереднього етапу у міській газеті “Світловодськ вечірній” надруковано презентаційний (скорочений) варіант проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” та

започатковано публікацію матеріалів по стратегічному плануванню. Крім основного тиражу (2270 прим.), редакцією газети було надруковано додатково 300 прим. проекту Стратегічного плану, які було розповсюджено серед учасників громадських слухань.

З метою підготовки до проведення соціологічного дослідження стосовно рівня ознайомлення населення міста з проектом Стратегічного плану було надруковано 3000 прим. анкет для опитування та сформовано групу інтерв'юєрів з 10 осіб. До складу групи увійшли слухачі “Школи молодого лідера”, які брали активну участь у розробці проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”.

2. Перший етап.

На першому етапі реалізації проекту “Проведення громадських слухань по проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” здійснювалося поширення інформації про проект Стратегічного плану серед мешканців міста через засоби масової інформації та визначення рівня ознайомлення жителів міста з проектом. По місцевому телеканалу транслювалися репортажі на тему стратегічного планування, а у місцевій радіогазеті – виступи членів робочих груп по розробці проекту Стратегічного плану.

Попередній етап соціологічного дослідження стосовно інформованості жителів міста щодо проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” та його сприйняття ними показав низький рівень обізнаності жителів міста з проектом Стратегічного плану (39%), що є цілком закономірним, оскільки процес розробки Стратегічного плану не регулярно висвітлювався у засобах масової інформації, а сам проект Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” було надруковано у “Світловодську вечірньому” практично напередодні опитування. Позитивним моментом було те, що вже на першому етапі соціологічного дослідження 68,2% респондентів, ознайомих з проектом Стратегічного плану, підтримали стратегічне планування як спосіб вирішення соціально-економічних проблем. У той же час 14% респондентів не підтримали такий підхід до вирішення проблем міста, 18% – не визначилися, а 22,7% – визнали, що їх це не цікавить. Тому було прийнято рішення посилити інформаційно-роз'яснювальну роботу по висвітленню як проекту Стратегічного плану, так і процесу стратегічного планування.

Як показали результати другого етапу соціологічного дослідження, такі корективи були внесені вчасно: 67,6% респондентів відповіли, що ознайомих з проектом Стратегічного плану, не цікавлять ним – 10,3% респондентів.

3. Другий етап.

Другим етапом реалізації проекту “Проведення громадських слухань по проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” передбачалося через обговорення проекту Стратегічного плану з представниками громадськості встановити “зворотній зв’язок”, отримати зауваження та пропозиції до проекту Стратегічного плану. За кількістю проведених заходів це був самий насичений етап реалізації проекту.

У рамках його реалізації відбулася загальноміська конференція на тему: “Стратегічне планування: спільні дії – запорука ефективних змін”. У роботі конференції взяли участь депутати міської ради, працівники виконавчого комітету міської ради та районної державної адміністрації, представники підприємств міста, місцевих осередків політичних партій та громадських організацій, жителі міста. Загальна кількість учасників – 70 чоловік.

Наступним кроком було проведення семінарів-тренінгів “Основи конструктивного спілкування”. У ході семінарів розглядалися питання: “Проблеми спілкування у сучасному суспільстві”, “Удосконалення навичок комунікації. Конфлікти у спілкуванні та як їх уникнути”, “Спілкування з аудиторією. Як підготувати та провести консультації по проекту Стратегічного плану”, “Ефективна консультація”. Слухачі мали змогу не тільки прослухати теоретичний матеріал, але і закріпити його на практичних заняттях. Метою проведення семінарів-тренінгів була підготовка групи консультантів загальною кількістю 60 чол. для роботи на 39 консультаційних пунктах, які працювали по мікрорайонах міста протягом десяти днів. До складу консультантів входили працівники міськвиконкому, бібліотек, підліткових клубів, голови квартальних комітетів тощо. На консультаційних пунктах жителі міста мали змогу детально ознайомитися з проектом Стратегічного плану, отримати консультації, висловити свої зауваження, подати пропозиції до проекту. За час роботи консультаційні пункти відвідали більше 500 жителів. Подані пропозиції аналізувалися і були використані при подальшій роботі над Стратегічним планом.

Серед ряду інформаційних заходів було проведено “прямий ефір” по місцевому телебаченню, у ході якого протягом години жителі міста мали змогу задати запитання стосовно проекту Стратегічного плану.

4. Третій етап.

Третій етап став своєрідним підсумком проведеної роботи по підготовці громадських слухань. Тривалий час через засоби масової інформації, рекламні оголошення повідомлялося про проведення громадських слухань. Як показали результати останнього опитування,

рівень обізнаності населення міста з проектом Стратегічного плану зріс до 71,9%, а кількість респондентів, яких не цікавив Стратегічний план, знизився до 8,1%. Практично жителі міста були у достатній мірі підготовлені до громадських слухань.

30 серпня відбулися громадські слухання. Можна стверджувати, що громадські слухання привернули увагу жителів міста. У слуханнях взяли участь більше 400 чол. Необхідно також зазначити, що запрошення на громадські слухання проводилося лише через засоби масової інформації, тобто виключався варіант “примусового відрядження на черговий захід” (хоча відсутність такого варіанту викликала деякі побоювання стосовно кількості учасників). Слухання тривали більше 3-х годин і пройшли у спокійній, конструктивній обстановці.

З інформацією виступили міський голова, голова Робочої групи по розробці проекту Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”, зав.відділами промислової політики, молодіжної політики, сім’ї та спорту, економічного аналізу і прогнозування, члени робочих груп. У цілому, виступаючи позитивно оцінили як ініціативу міськвиконкому по розробці проекту Стратегічного плану, так і сам проект, що підтвердилося його схваленням.

Зрештою 16 грудня 2001 р. Світловодська міська рада затвердила Стратегічний план економічного розвитку “Світловодськ – 2010”. Між виконавчим комітетом міської ради та громадською організацією “Муніципальний Центр стратегічного планування та маркетингових досліджень” укладено договір про моніторинг виконання Стратегічного плану.

Попереду не менш складний етап реалізації Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”. Але ми впевнені, що достойно пройдемо цей етап. Народна мудрість стверджує – в що ми віримо, те ми і маємо! А наша громада вірить у щасливе майбутнє нашого міста.

Додаток 1

**СВІТЛОВОДСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

від 5 серпня 1999 р.

№ 315-р

Про Стратегічний план
економічного розвитку міста

З метою розробки загальної концепції та перспективи економіч-

ного і соціального розвитку м.Світловодська через об'єднання зусиль міської ради і громадян міста, які визначатимуть майбутнє нашого міста, безпеку та добробут його жителів:

1. Затвердити склад робочої групи з підготовки Стратегічного плану економічного розвитку міста.
2. Надати право керівникові робочої групи самостійно вносити зміни до складу робочої групи.
3. Затвердити Положення про робочу групу з розробки Стратегічного плану економічного розвитку міста.
4. Керівникові робочої групи:
 - в термін до 20 січня 2000 р. опрацювати та подати на розгляд міської ради концепцію стратегічного бачення, стратегічні напрямки, довго- та короткострокові стратегічні цілі;
 - в термін до 1 березня 2000 р. підготувати Декларацію робочої групи з розробки Стратегічного плану м.Світловодська;
 - в термін до 1 травня 2000 р. подати на затвердження склади робочих комісій за стратегічними напрямками;
 - в термін до 1 жовтня 2000 р. провести громадські слухання щодо проекту Стратегічного плану економічного розвитку міста на 2000-2010 рр. За підсумками громадських слухань проект Стратегічного плану подати на затвердження міської ради;
5. Контроль за виконанням розпорядження залишаю за собою.

Міський голова

В.Болобан

Додаток 2

СІМНАДЦЯТА СЕСІЯ СВІТЛОВОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

двадцять третього скликання

Р І Ш Е Н Н Я

від 18 квітня 2000 р.

№ 214

Про концепцію формування Стратегічного плану економічного розвитку м.Світловодська на 2000 – 2010 рр.

З метою визначення перспективи економічного і соціального розвитку міста через об'єднання зусиль міської ради і громадян міста, відповідно до ст.26 п.22 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” міська рада вирішила:

Схвалити концепцію формування Стратегічного плану економічного розвитку м.Світловодська на 2000-2010 рр.

Міський голова

В.Болобан

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням міської ради
від 18 квітня 2000 р. № 214

К О Н Ц Е П Ц І Я
формування Стратегічного плану
економічного розвитку м.Світловодська
на 2000 – 2010 рр.

Аналіз ситуації щодо сучасного економічного розвитку міста показав, що назріла необхідність створення нової концепції економічного розвитку через впровадження стратегічного економічного планування як процесу, при якому місто здійснює повний контроль над своїм економічним майбуттям, розробляючи заходи впливу на сили, які відіграють визначну роль у економічному і соціальному розвитку.

Стратегічним баченням міста у майбутньому є:

“Світловодськ – місто із стабільною економікою і розвиненою інфраструктурою, місто – де є все для щастя, місто – де приємно жити та рости дітей”.

Для досягнення цього бачення робоча група по розробці Стратегічного плану економічного розвитку міста вважає за необхідне впровадження наступних заходів:

- покращення якості доріг;
- використання можливості “ріка – море”;
- підвищення якості комунальних послуг;
- створення спеціальної (вільної) економічної зони;
- створення у місті всеукраїнського центру бізнесу;
- концентрація у місті переробної промисловості;
- активна участь молоді у бізнесі;
- більша фінансова самостійність міста у розподілі коштів;
- організація прямих зв’язків між кредитними асоціаціями;
- впорядкування податкової політики;
- розвиток у місті інститутів, які б готували спеціалістів з економіки та фінансів;

- відновлення роботи промислових підприємств міста;
- розширення сфери побутового обслуговування населення;
- в рамках діючого законодавства покращення місцевих умов для стимулювання малого та середнього бізнесу;
- розвиток шоу-бізнесу;
- реорганізація системи управління муніципальним господарством;
- створення інвестиційного фонду;
- створення банку даних у комп'ютерній мережі міста;
- створення програми енергозбереження на комунальних підприємствах міста;
- підвищення активності громадян у визначенні пріоритетів бізнесу;
- вирішення проблеми безробіття;
- ширше залучення пропозицій громадян;
- залучення конкретних американських бізнесменів для співпраці з місцевими підприємцями;
- створення сучасного медичного центру;
- створення єдиного комплексу постачання якісної питної води;
- спрощення системи (процедури) реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності;
- передача державної частки акцій підприємств місцевій владі.

Наша мета (місія) – використовуючи сильні сторони та можливості, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця, розширить базу оподаткування та наповнення міського бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві.

Процес формування Стратегічного плану економічного розвитку міста базується на засадах:

1. Обґрунтування потреби громади у початку процесу стратегічного планування;
2. Стратегічного планування:
 - ініціювання стратегічного бачення;
 - формування робочої групи з розробки Стратегічного плану;
 - визначення довго- та короткострокових стратегічних цілей;
 - представлення основних ідей громаді, зворотній зв'язок, внесення поправок;

- SWOT-аналіз дослідження ресурсів у громаді та поза громадою;
 - створення робочих підгруп із стратегічних напрямків;
 - формулювання завдань на досягнення стратегічних цілей;
 - визначення термінів виконання завдань, відповідальних за виконання.
3. Створення проекту Стратегічного плану економічного розвитку.
 4. Громадські слухання (обговорення) проекту Стратегічного плану. Схвалення проекту громадою є запорукою для його виконання, незважаючи на зміни місцевих урядів.
 5. Затвердження Стратегічного плану міською радою.
 6. Початок реалізації Стратегічного плану:
 - виконання завдань першого етапу;
 - створення системи постійного моніторингу виконання плану та механізм корекції плану;
 - постійне інформування громади про стан виконання плану.

Визначається, що участь у робочій групі (комісіях по стратегічним напрямкам) здійснюється на засадах повної добровільності, самовідданості та безкорисливості.

Стратегічними напрямками, визначеними робочою групою та ви-несеними на обговорення ради, є:

1. Створення спеціальної (вільної) економічної зони;
2. Фінансова самостійність міста у розподілі власних коштів;
3. Впорядкування податкової системи;
4. Створення банку даних і комп'ютерної мережі;
5. Вирішення проблем безробіття;
6. Якість доріг, інфраструктури;
7. Концентрація переробної промисловості сільгосппродукції;
8. Передача державної частки акцій приватизованих підприємств місцевій владі.

Визначається, що незмінною залишається лише стратегічна мета. Напрями досягнення мети можуть коригуватися в залежності від зміни економічної та соціально-політичної ситуації. На основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та потенційних загроз розробляються заходи по використанню сильних сторін та можливостей, для підсилення слабких сторін та уникнення потенційних загроз.

Визначається, що схвалення, підтримка, участь у реалізації, а відповідно, і контроль з боку громадськості за виконанням Стратегічного плану економічного розвитку міста забезпечить стабільність розвитку

міста та його незалежність як від політичних змін у цілому, так і від змін персонального складу органів влади зокрема.

Визначається, що найвищим пріоритетом у діяльності міської ради та її виконавчих органів є сприяння економічному розвитку міста, а узгоджений Стратегічний план для цього є вкрай важливим. Виконання його можливе за повної підтримки міської ради та завдяки узгодженим, спільним діям її виконавчих органів, підприємців і промисловців та громадян міста.

“Якщо ми не докладемо зусиль для створення того, до чого прагнемо, то нам доведеться докладати зусилля, щоб змиритися з тим, що у нас є”.

Додаток 3

ОСНОВОПОЛОЖНІ ПРАВИЛА РОБОТИ У ГРУПІ

1. Кожен має право на власну думку та на її висловлення;
2. Розглядайте людину й ідею окремо. Ніколи не переходьте на особистості;
3. Жорстко ставитися до ідеї і м'яко до людини;
4. Не переривати людину, яка говорить;
5. Не використовувати “командний” тон (лексикон);
6. Збереження конфіденційності, що сприятиме довірі між членами групи, дає можливість розкритися;
7. Не тримайте секретів – діліться інформацією;
8. Принцип “тайм-ауту” – зупинитися і визначитися чи дотримується початковий напрямок;
9. Не опинитися в ситуації коли людина говорить і говорить... (не доводити до такої ситуації – установити чіткий регламент);
10. Опрацьовуйте негативні погляди на ідею чи проблему;
11. Виявляйте взаємоповагу;
12. Уникайте просування власних інтересів (не нав'язуйте власну ідею);
13. Вивчайте інтереси інших людей (вслухайте їх ідеї);
14. Знаходження спільної мови, пошук здорового глузду, консенсусу. Дотримання принципу призведе до виграшу всіх;
15. Постійно бути зосередженим на одній (початковій) меті;
16. Правило “24” – ведучий може звернутися до того, хто говорить з фразою “24” – це означає, що ми тебе почули, твої пропозиції записано і буде обговорено;
17. Будьте готові до критики власної ідеї. Не сприймайте критику ідеї як особисту критику (образу). З моменту виголошення ваша ідея стає власністю групи.

МІНІМАЛЬНИЙ РІВЕНЬ КОНСЕНСУСУ:

1. Одноставна згода (згода від щирого серця);
2. Підтримка ідеї (погоджуюся з визначенням проблеми, характером стратегії вирішення, готовий взяти зобов'язання по вирішенню проблеми);
3. Не можу з цим погодитися (не маю нічого проти, але не беру жодних зобов'язань);

ВІДСУТНІСТЬ КОНСЕНСУСУ:

1. Маю сумніви (вважаю, що ідею потрібно обговорити ще, не погоджуюся з вашими пропозиціями щодо стратегії вирішення проблеми, потрібно більше інформації, я більше “за” пропозицію, ніж “проти”);
2. Серйозне занепокоєння (обговорення має бути довшим, я більше “проти” пропозиції, ніж “за”);
3. Я відкидаю ідею, я противник ідеї і зроблю все для супротиву ідеї (у цьому випадку ідею потрібно “покласти під сукно”, маючи право пізніше повернутися до неї).

Додаток 4

ДЕКЛАРАЦІЯ

робочої групи по розробці Стратегічного плану
економічного розвитку м.Світловодська
“Світловодськ – 2010”

Робоча група по розробці Стратегічного плану економічного розвитку міста “Світловодськ – 2010”:

- керуючись положеннями Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Європейської Хартії про місцеве самоврядування,
- виходячи з визначення, що місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно, в межах чинного законодавства, вирішувати питання місцевого значення, враховуючи інтереси місцевого населення,

проголошує:

Стратегічним баченням міста у майбутньому є :

“Світловодськ 2010 – місто із стабільною економікою і розвиненою інфраструктурою, місто – де є все для щастя, місто – де приємно жити і рости дітей”.

Нашою метою є – використовуючи сильні сторони та можливості, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця,

розширить базу оподаткування та наповнення міського бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві.

Стратегія економічного розвитку має на меті досягти три цілі:

1. Розбудова економічної бази міста:

розвиток трудових (людських) ресурсів – навички й уміння, постійна підготовка, підбір...

вдосконалення фізичної інфраструктури – дороги, транспорт, водопостачання, водовідведення, теплопостачання, енергозбереження...

посилення підприємницьких ресурсів – доступ до кредитів, нерухомість, ділова інформація...

вдосконалення комунально-побутової інфраструктури – планування, охорона здоров'я та дитинства, житло, культура...

2. Створення можливостей для зайнятості та підприємницької діяльності:

утримання, розширення і залучення підприємств з орієнтацією на експортний потенціал...

спрямування діяльності на пріоритетні сектори – охорона здоров'я, переробні галузі, наукоємке виробництво, туризм...

3. Збереження суспільних цінностей у процесі економічного розвитку:

створення рівних можливостей для всіх категорій населення, за: прибутками, індивідуальними здібностями...

спільна робота – співпраця між органами міського урядування, товариські взаємовідносини між підприємцями та промисловцями, урядовцями та громадянами міста...

використання наявного потенціалу – високоосвічена робоча сила, сприятливий підприємницький клімат, навчальні заклади, якість життя...

зваженість та розсудливість – інформування, оцінка та орієнтація програм з метою оптимізації інвестицій в економічний розвиток...

Визнає:

Лише завдяки тісній співпраці, узгодженим спільним діям міської ради, міськвиконкому, підприємців і промисловців, жителів міста можливе досягнення (втілення) Стратегічного (перспективного) бачення міста у 2010 році.

Заявляє:

Ми відкриті до співпраці, готові сприймати будь-які ідеї та пропозиції. Лише ми самі, жителі міста, маємо вирішити – чи хочемо ми,

щоб наші діти залишилися у цьому місті, і лише ми самі можемо зробити все задля цієї мети.

Потрібна лише наша спільна воля.

Суспільство, яке не в змозі планувати розвиток, планує занепад.

Голова робочої групи

Ю.Лукинський

Додаток 5

**Сильні та слабкі сторони м.Світловодська
у конкуренції з іншими містами**

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Географія	<ul style="list-style-type: none"> *Місто розташоване: <ul style="list-style-type: none"> а) на березі р.Дніпро (водно-транспортний маршрут); б) на межі трьох областей; в) на березі штучного Кременчуцького водосховища (водні ресурси); *Рівновіддаленість від промислово-розвинених центрів. *Центральна зона України. *Місто є районним центром, містом обласного підпорядкування *Відносно низька соціальна конфліктність населення. 	<ul style="list-style-type: none"> *Віддаленість від державних кордонів. *Нерівнинний ландшафт. *Віддаленість від транспортних магістралей.
2. Населення	<ul style="list-style-type: none"> *Високий професійний і науковий рівень підготовленості працездатного населення. *Проактивна позиція. *Достатня база для підвищення професійної підготовки та перепідготовки з метою здобуття другої професії. *Розвинута система підготовки кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> *Значний відсоток пільгових категорій населення. *Високий рівень офіційного та прихованого безробіття. *Висока майнова диференціація населення. *Високий рівень непрацездатного населення. *Від'ємний приріст населення.
3. Територія	<ul style="list-style-type: none"> *Наявність зон відпочинку та оздоровлення (рекреаційна зона). *Значна доля зелених насаджень. *М'який помірний клімат. *Значні водні ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> *Некомпактна (втягнута вздовж берега Дніпра). *Територія обмежена з точки зору подальшого розвитку міста. *Відсутність потужностей по переробці твердих побутових та промислових відходів.

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
4.Інженерна (фізична) інфра-структура, транспорт і зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> * Відносно розвинута система зв'язку і телекомунікацій . * Запас потужностей на об'єктах теплопостачання. * Наявність приватних транспортних підприємств (гнучкість). * Основна маса пасажирів проживає вздовж транспортної магістралі. * Розширена мережа міських доріг і вулиць придатних для руху транспорту. * Широкий вибір транспортних засобів. * Наявність різних видів (типів) транспортних компаній. * Ст.34 Закону України “Про бюджетну систему”. * Бажання і зусилля міськвиконкому по поліпшенню транспортного обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> * Наявність зон підтоплення. * Наявність зон високого рівня ґрунтових вод. * Поганий стан доріг. * Значний знос міських інженерних комунікацій. * Ресурсоємні і морально застарілі технології надання міських послуг, високі втрати у мережах. * Відсутність транспортного зручного сполучення між різними районами міста через особливості ландшафту. * Слабкі пасажиропотоки. * Державні Закони не підкріплені фінансуванням. * Відсутність водних видів транспорту. * Віддаленість від автомобільних та залізничних магістралей. * Відсутність річкового порту.
5. Соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> * Розвинута мережа приватних закладів охорони здоров'я. * Впровадження системи персоналіфікації та нарахування пенсій. * Задовільний рівень середньої освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> * Неєфективна система соціального забезпечення. * Низький рівень громадської безпеки . * Рівень життя залежить від фінансово-економічного стану крупних промислових підприємств. * Відток кадрів (“утечка мозгов”). * Слабка матеріально-технічна база.
6.Економічний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> * Багатогалузева структура економіки. * Переважна доля приватної та колективної власності над державною. * Наявність унікальних виробництв, що не мають аналогів в Україні. * Наявність підприємств малого та середнього бізнесу, які мають 	<ul style="list-style-type: none"> * Нерозвинута ринкова інфраструктура. * Нерозвинута галузь переробки сільгосппродукції, легка промисловість. * Значний рівень бартерних операцій. * Повільна реструктуризація промислових підприємств. * Відносно високий рівень

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>перспективи розвитку у сферах будівництва, сільгоспобробки, деревообробки, фармацевти, поліграфії та інше.</p>	<p>ризик для підприємців.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Недостатня кількість нових робочих місць з високим рівнем оплати праці. * Слабкі маркетингові можливості. * Низька купівельна спроможність. * Значний спад виробництва.
7. Землекористування	<ul style="list-style-type: none"> * Найявність придатних для забудови земельних ділянок. * Земельні ресурси є власністю територіальної громади. * Виконано кадастрову оцінку земель міста та зонування міської території. * Висока доля земельних ділянок у приватній власності (індивідуальна забудова). * Узаконена можливість продажу земельних ділянок. 	<ul style="list-style-type: none"> * Висока доля промислової забудови в цілому по місту. * Найявність земельних ділянок, які знаходяться у власності інших територіальних громад. * Відсутність заміської об'їзної дороги для транзитного і вантажного транспорту. * Складна процедура отримання дозволу на будівництво. * Нерозвинута система приватизації земель несільськогосподарського призначення.
8. Житлова сфера	<ul style="list-style-type: none"> * Найявність різних типів житла. * Висока доля приватизованих квартир. * Відносно низька вартість квартир. * Високий рівень пропозицій на ринку житла. * Найявність території для будівництва приватного житла. 	<ul style="list-style-type: none"> * Значна кількість жителів міста, що потребують покращення житлових умов. * Висока вартість будівництва житла. * Некомплексність окремих мікрорайонів. * Висока вартість комунальних послуг. * Висока доля житла низького стандарту. * Відсутність системи житлового кредитування. * Низький технічний стан будівельної галузі.

**Тенденції, що створюють можливості і потенційні загрози
для розвитку міста**

Фактор	Можливості	Потенційні загрози
1.Деформація і соціальні процеси	<ul style="list-style-type: none"> *Підвищення мобільності населення. *Зростання освітнього рівня населення. *Зменшення заборгованості по зарплаті. *Бажання міської влади покращити соціально-економічну ситуацію у місті. 	<ul style="list-style-type: none"> *Посилення соціальної конфліктності. *Відсутність у населення міста чіткої уяви щодо можливостей та межі компетенції міської влади. *Депонуляція. *Заборгованість по зарплаті серед працівників виробничої сфери.
2.Економіка	<ul style="list-style-type: none"> *Початок економічного зростання в Україні. *Розвиток і поліпшення нормативно-правової бази. *Скорочення долі державної власності і кількості державних підприємств. *Розвиток малого і середнього бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> *Конкуренція з боку інших міст регіону. *Падіння попиту на продукцію і послуги базових підприємств міста внаслідок глобального падіння попиту або технічної відсталості вітчизняних виробників. *Зростання економічної злочинності. *Зростання тіншової економіки.
3.Загальнополітичні процеси	<ul style="list-style-type: none"> *Поліпшення правового й інституціонального поля в Україні, сприятливі умови для зовнішніх і внутрішніх інвестицій. *Політична стабільність. *Продовження Програми Партнерства Громад. 	<ul style="list-style-type: none"> *Переорієнтація на закриту модель економіки, обмеження імпорту. *Злиття (поєднання) державних і корпоративних інтересів, монополізація. *“Лівий реванш”.
4.Туризм і комунікації	<ul style="list-style-type: none"> *Підвищення попиту на туристичні послуги. *Розвиток мережі INTERNET. 	<ul style="list-style-type: none"> *Жорстка конкуренція, у т.ч. і недобросовісна, на ринку туристичних і транспортних послуг.

Р І Ш Е Н Н Я
ВІДКРИТИХ ГРОМАДСЬКИХ СЛУХАНЬ
по проєкту Стратегічного плану економічного розвитку
“Світловодськ – 2010”

м.Світловодськ

30 серпня 2001 р.

В умовах складних соціально-економічних перетворень, реформування економіки України відповідно до вимог ринкових відносин спостерігаються як економічні, так і суспільно-політичні кризові явища.

Недосконалість законодавчих актів, нестабільна політична ситуація, неспроможність вищих державних чинників позитивно впливати на економічні процеси призвели до того, що органи місцевого самоврядування залишилися сам на сам з тягарем проблем, потрапивши у ситуацію своєрідного “буфера” між пересічними городянами та центральним урядом, не маючи змоги дієво впливати на рішення центрального уряду, зрештою змушені визначити свою роль та місце м.Світловодська в Україні. Відповідно до нових реалій, необхідна зміна системи пріоритетів, визначення та розвиток тих стратегічних напрямків, де місто може бути конкурентоспроможним.

Ми, представники територіальної громади міста Світловодська, приймаючи концесію стратегічного планування економічного розвитку міста, підтримуємо зусилля міської ради та її виконавчого комітету по стабілізації соціально-економічного становища міста.

Розглянувши та обговоривши проєкт Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”, виходячи з наданих Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” повноважень самостійно вирішувати питання місцевого значення, керуючись ст.13 Закону “Про місцеве самоврядування в Україні” та Статутом м.Світловодська, збори представників територіальної громади м.Світловодська.

В И Р І Ш И Л И :

1. Схвалити проєкт Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”;
2. Доручити виконавчому комітетові Світловодської міської ради доопрацювати проєкт з урахуванням зауважень та пропозицій висловлених на громадських слуханнях, та подати проєкт Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010” на затвердження міській раді.

За дорученням громади,
міський голова

В.Болобан

**ТРИДЦЯТЬ ШОСТА СЕСІЯ
СВІТЛОВІДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
двадцять третього скликання**

Р І Ш Е Н Н Я

від 11 грудня 2001 р.

№ 623

Про затвердження Стратегічного плану
економічного розвитку “Світловодськ – 2010”

Заслухавши інформацію першого заступника міського голови Лукинського Ю.Л., керуючись Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, враховуючи рішення громадських слухань по проекту економічного розвитку “Світловодськ – 2010” від 30.08.2001 р. міська рада

В И Р І Ш И Л А :

Затвердити Стратегічний план економічного розвитку “Світловодськ – 2010”.

Міський голова

В.Болобан

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ГОРОДА КУПЯНСКА ХАРЬКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

*Ольга Ивлева,
Андрей Григоров*

Каждая административная единица – от областного центра до небольшого поселка – изменяется во времени. Эти изменения дальнейшей жизни могут быть как позитивными, так и регрессивными, глубокими или незначительными, стремительно развивающимися или медленно происходящими. Эти изменения могут происходить сами по себе, а могут и подвергаться управлению. И чем более спланированными, согласованными и скоординированными являются действия тех, кто управляет, тем более прогнозируемыми будут происходящие изменения. Поэтому не случайно муниципальные образования, которые имеют достаточные ресурсы для своего развития, при отсутствии управляющего воздействия, остаются бедными.

Хороший план социально-экономического развития, безусловно, является предпосылкой поступательного развития муниципального образования.

Развитие, осуществляемое на основе ежегодного плана без ориентира на определенную перспективу, в условиях рыночной экономики при наличии различных форм собственности, не эффективно. Более того, планы социально-экономического развития зависят от политики руководства муниципального образования. При разработке таких планов, как правило, не учитываются мнения, потребности широких слоев населения, они являются результатом работы лишь управленческой команды.

Отличие Стратегического плана состоит в том, что он предусматривает концентрацию и эффективное использование всех имеющихся ресурсов и возможностей в направлении создания условий для такого развития, которое определило само сообщество.

Работа над Стратегическим планом в городе Купянске заслуживает внимания, поскольку она достигла своего логического завершения: в декабре 2001 года сессией городского совета Стратегический план был принят.

Поэтому практические рекомендации на основе приобретенного опыта стратегического планирования могут быть полезны тем муниципальным образованиям, которые решили взяться за эту

трудную, но необходимую работу, или которые еще сомневаются в целесообразности разработки своего Стратегического плана.

Об опыте работы над Стратегическим планом в городе Купянске и Купянском районе хотелось бы рассказать не официальным языком, не в виде “отчета о проделанной работе”. События, которые в буквальном смысле всколыхнули все население небольшого провинциального города Харьковской области, автор попытался осветить в виде небольшого очерка.

Кампаниями, в которые волей-неволей вовлекаются широкие слои населения, у нас являются выборы в различные органы власти. В междувыборный период могут происходить события, которые затрагивают интересы каких-то отдельных категорий людей, отдельной территории и носят локальный характер. В остальное же время жизнь протекает по накатанному руслу: власть делает свою работу, изредка поглядывая на народ, народ живет своей жизнью, изредка критикуя власть. Казалось бы, ничто не может изменить этот жизненный уклад. Но иногда в жизни случаются события, которые изменяют привычное течение.

И таким неординарным и по организации, и по содержанию, и по масштабам событием в городе Купянске стал проект “Ларгис”, точнее инициированная и координируемая им работа.

Несколько слов об объекте стратегического планирования – городе Купянск.

Купянск – город областного значения, центр района. В состав города входят два поселка: Ковшаровка и Купянск-Узловой, которые несколько удалены от основной территории города.

Купянск расположен в 120 километрах на восток от Харькова, в 120 километрах на запад от промышленного развитых городов Луганской области и в 40 километрах южнее границы с Российской Федерацией. Через железнодорожный узел проходят железнодорожные линии пяти направлений. Через город проходят также автомагистрали, в том числе и международные.

Географическое положение Купянска, основанного в 1655 году, обусловило его развитие со второй половины 18 века как значительного торгового центра, а с конца 19 – как крупного железнодорожного узла. А в 20 веке толчок к экономическому и социальному развитию города дало строительство Купянского литейного завода – одного из крупнейших металлургических предприятий бывшего Советского Союза.

Город расположен на реке Оскол (притоке Северского Донца) при впадении в него небольшой реки Купянки. На территории района – Краснооскольское водохранилище.

Численность населения города составляет около 70 тысяч человек, района – 30 тысяч человек.

При определении видения города учитывались его географическое положение, природные и другие ресурсы, национально-исторические традиции, т.е. все возможности для развития города в выбранном им направлении.

Целью проекта “Ларгис” является укрепление институций местных органов власти.

“Ларгис” – это проект Министерства международного развития Великобритании. В Украине проект работал на западе – во Львовской области, а точнее в самом городе Львове. В конце 1999 года при участии Кабинета Министров Украины руководством “Ларгиса” было принято решение об осуществлении проекта в Восточной Украине, в частности, в Харьковской области и не в областном центре, а в малых городах областного значения. Побывав в ряде городов и районов области, руководители “Ларгиса” и Харьковской облгосадминистрации выбрали для дальнейшей работы города Чугуев, Купянск и Купянский район.

Почему город Купянск и район? Во-первых, эти территориально-административные единицы тесно переплетены, территории сельских советов и территория, находящаяся в ведении города, чередуются. Во-вторых, люди, живущие в сельской местности, работают в городе, и наоборот. Они знают о проблемах города и района не понаслышке. В-третьих, между руководством города и района нет противостояния, как, скажем, в городе Чугуеве и Чугуевском районе. И этот третий, “личностный”, фактор и предопределил участие в проекте районной администрации.

Казалось бы, учеба “управленцев” – событие рядовое, ординарное как и для самих участников семинара, так и для остального населения. Однако, дальнейшие события развернулись под таким углом и с таким масштабом, что перевернули с ног на голову (а может быть, наоборот) все представления о том, как мы живем и как должны жить, обустраивать свой общий дом.

На первых семинарах рассматривался, на первый взгляд, простой вопрос о миссии местной власти и роли ее структурных подразделений. А что же может быть предметом обсуждения, если функциональные обязанности каждого работника органа власти определены должностными инструкциями? Они – как армейский устав, как аксиома, отшлифованный трафарет, от которого: “шаг вправо, шаг влево”.., – попытка отклонения “от курса” не должна приходиться в голову.

И буквально первый семинар поверг его участников в смятение, разрушил стереотип о том, что власть всегда знает, что делает.

Оказывается, не все то золото, что блестит, т.е. не все то, что власть делает, она должна делать. И не делает того, что, в изменившихся социально-экономических условиях, обязана выполнять. Понять миссию, задачи конкретного органа власти – первое условие того, что она может эти задачи решать.

Следующий “павший ниц” стереотип: мы хорошо знаем наших сограждан, свой город, даем верную оценку всему происходящему в нем.

“Взгляд”, так сказать, со стороны. Доктор Артапес Газарян, наш консультант проекта “Ларгис”, рассказал нам о том, что возле гостиницы, где его поселили, на въезде в добротный частный дом (явно живут там небедные люди) большая дорожная выемка, на ней видны следы протектора автомобиля, принадлежащего, скорее всего, хозяину дома. Должно быть немало времени и энергии потратил тот хозяин, обращаясь в разные инстанции с требованием отремонтировать эту часть дороги. А не выгоднее ли ему было бы самому засыпать эту яму? И свои нервные клетки, и время, и автомобиль, наконец, сберег бы...

Действительно, сколько таких “ходовков” мы видим каждый день в коридорах власти... И никому не приходит в голову изменить такой порядок...

А в гостинице, где жил господин Газарян, в 20.00 выключили свет. Куда пойти, чем заняться в незнакомом городе? Да еще микрорайон, где находилась гостиница, – “Сахзавод”, обособлен от города. “И вы хотите, чтобы ваш город развивался, был привлекательным для потенциальных инвесторов?!”

В дальнейшем, работая над Стратегическим планом города, мы учились, делая SWOT-анализ, учитывать все слабые и сильные стороны каждого выбранного приоритета, возможности, опасности, риски.

Господин Газарян, тренер высокого профессионального класса, эксперт многих зарубежных и международных программ побывал в ряде стран и городов. Поэтому за три дня пребывания в Купянском районе, во время своего первого визита, он, оценив потенциал города, сказал: “Вы просто обречены жить богато, но когда это случится: через 5 лет, 20 или 50 – все зависит от вас”.

Прежде, чем рассказать о ходе работы над составлением Стратегического плана, некоторое внимание следует уделить организационным вопросам. Как показал наш опыт, игнорирование этих рекомендаций, может свести к нулю всю работу.

Если в первом семинаре принимал участие довольно широкий круг

работников органов власти, то на последующих – сформированные рабочие группы. Именно они должны, научившись сами, проводить всю дальнейшую организационную работу по стратегическому планированию в городе и районе. Отсюда понятно требование о том, чтобы эти рабочие группы были стабильными по составу. Люди, в них входящие, должны быть высокопрофессиональными работниками администрации, желающими учиться, иметь хорошие организаторские способности, доброжелательно относиться друг к другу. Словом, это должна быть команда. Обязательно в работе семинаров-тренингов должны принимать участие первые руководители органов власти (хотя бы периодически, быть в курсе процесса работы над Стратегическим планом, получая информацию от подчиненных из рабочих групп), их заместители. Должны быть не только утверждены распоряжениями первых руководителей составы рабочих групп, но и четко определено расписание их работы по этому вопросу. В противном случае, на тренинги будут посылать всякий раз различных людей, которые “менее заняты” в данное время. Отсутствие системы в процессе обучения не позволит выполнять эту работу качественно и профессионально.

В режиме “от случая – к случаю” эта работа будет провалена. Что и произошло в Купянском районе.

Следующее организационное требование – это проведение тренингов вне своего рабочего места, еще лучше – за пределами своего муниципального образования с тем, чтобы ничто не отвлекало от работы, не сбивало с ее ритма – надо особо отметить: весьма напряженного.

Работу стимулировала атмосфера соперничества, поскольку параллельно с купянчанами, стратегическим планированием занимались и в Чугуеве. Во время каждой консультации господин Газарян всякий раз нам сообщал, кто на очередном этапе сработал лучше. Наши успехи и преимущества вдохновляли нас, а промахи и опшибки подстегивали и заставляли работать интенсивней, предельно напрягаться в решении поставленной тренером задачи. Эмоции так же являются движущей силой для предполагаемых изменений.

Работа над Стратегическим планом включала совместное обучение, последующую практическую работу, учебную поездку в Литву, а также отдых и культурные мероприятия во время семинаров-тренингов. Такая методика организации работы Арташеса Газаряна предусматривает все факторы, которые нацелены на достижение конечного результата.

Как показал полуторагодичный опыт работы в проекте “Ларгис”, в организации эффективной работы мелочей не бывает. Все компоненты, составляющие процесс обучения, играют определенную роль: они

могут как создавать благоприятные условия для обучения, способствовать плодотворной работе, так и создавать препятствия, т.е. они должны быть тщательно продуманы и контролируемы. Это условия проживания, питание, место для занятий, это технические средства и методы обучения, организация отдыха, атмосфера в коллективе и многое другое.

Непосредственное обучение по созданию Стратегического плана происходило на семинарах-тренингах в санатории “Берминводы” Харьковской области, в городах Славяногорске и Харькове.

На первом этапе работы по Стратегическому планированию участникам семинаров-тренингов был дан необходимый теоретический материал. Понятие того, к чему должна стремиться власть и что ждут от нее люди, достаточно ясно “вырисовалось” после поездки в Литву в апреле 2001 года. Целью этой поездки было изучение опыта работы различных местных органов самоуправления. Даже при существенном различии нормативно-правовой базы Литвы и Украины, достаточно много было взято в “копилку” идей и планов участников поездки.

Заслуживает внимания вопрос реорганизации системы водоснабжения города Клайпеды. Из убыточного предприятия водоснабжения превратилось в рентабельное, оно сосредотачивает весь комплекс: от добычи воды до доставки ее потребителю, установки счетчиков и получения платы за пользование водой.

Развитие общественного движения свидетельствует об активном сознательном участии граждан в жизни города. Здесь существует практика финансирования из местного бюджета конкретных программ общественных организаций. Причем, отбор программ происходит на конкурсной основе. И на каждый финансовый год известно: какие общественные организации на какие программы получают какое количество средств – так называемые местные гранты.

Актуальным для нашего города (как сказано, он состоит из 3 отдельно расположенных друг от друга районов) является клайпедская система здравоохранения. Тем более, что новый Бюджетный кодекс Украины предусматривает оптимизацию учреждений охраны здоровья. Специализация отдельных учреждений здравоохранения на территории города, предоставление больницам некоторых немедицинских услуг частными предприятиями (питание, стирка, текущий ремонт помещений и т.п.) позволяет решать многие проблемы этой сферы.

Хотелось бы внедрить в Купянске и опыт работы средств массовой информации. Мэрия не финансирует “свою” газету, которая, как и все независимые СМИ, работает на принципе самоокупаемости. Власть

предоставляет своему печатному органу некоторые льготы: бесплатное разрешение на размещение рекламы газеты в “людных” местах и пр. В остальном, газета сама зарабатывает средства, причем в условиях жесткой конкуренции, чего не скажешь о наших СМИ, учредителями которых являются местные органы власти.

Интересен опыт работы департамента культуры Клайпедской мэрии. Вместо многочисленного персонала наших отделов культуры, там работает всего четыре человека. Все учреждения культуры работают на самофинансировании. Например, если на главный праздник Клайпеды – День моря из городского бюджета выделялось 100 тыс. литов, то после того, как организацией этого праздника занялось частное предприятие с одноименным названием, мэрия стала выделять на него лишь 10 тыс. литов, при том, что общий бюджет этого мероприятия стал составлять 0,5 млн. литов.

Участниками поездки было получено общее представление о Стратегическом плане, его значении для дальнейшего развития города. Очень многое из увиденного легло в дальнейшем в Стратегический план города Купянска.

В процесс стратегического планирования вовлекаются все члены сообщества. Именно Стратегический план является инструментом сосредоточения усилий и оптимизации всех имеющихся ресурсов, которые направляются на развитие общины. Направление развития определено самой общиной. Поскольку план составлялся всем населением муниципального образования, то он практически независим от смены руководства города и депутатского корпуса. Утвержденный Стратегический план дает возможность получить лучший доступ к кредитным ресурсам и грантам, которые предоставляются различными программами и фондами, поскольку политика данного муниципального образования является прозрачной, предсказуемой, стабильной.

Составление Стратегического плана нельзя определить конкретными временными границами (“его надо составить на период 10 или 20 лет, в течение месяца или полугода”), как и невозможно до начала его разработки получить конкретный заказ и работать над его выполнением.

Если работать “на заказ”, то план будет представлять из себя список пустых мечтаний, благих пожеланий, выдачу желаемого за действительное. Увеличивается риск разбазаривания ресурсов и, прежде всего, времени, которое не вернется для исправления ошибок.

На первом семинаре были выяснены реальные потребности обучаемых, хотя они и не были ими четко сформулированы. Было

решено строить обучение, основываясь на реальном материале. Ибо работать над разрешением надуманных проблем – неэффективно и бессмысленно, с одной стороны, с другой – работа над конкретным материалом является целесообразной, интересной с точки зрения применения знаний в практической работе. Поэтому было принято решение о том, что стержнем всей последующей работы в проекте “Ларгис”, ее содержанием станет разработка Стратегического плана города и района.

На следующем семинаре в Берминводах участники группы учились определению видения города, реального желаемого будущего. Что в городе может быть самым привлекательным, уникальным, его “изюминкой”? Какие факторы влияют на развитие города, их динамику и перспективы, определяют его “лицо”?

Методом мозгового штурма каждый из группы по очереди называл свои определения без объяснений, причем ограничений в их количестве не было. Затем авторы формулировок дали им краткие комментарии, ответили (если смогли) на вопросы оппонентов.

Видение будущего города и района, достаточно всесторонне определенное рабочими группами на тренингах, было отложено в сторону, ими же. Главное, отработан механизм его определения. Каким хотят видеть свой город люди, живущие в нем? Это они должны сами решить.

В городе Славянске в тренинге по определению приоритетов развития (по тому же методу мозгового штурма) принимал участие Купянский городской голова Михаил Римский. Участниками было высказано довольно много предложений, некоторые из них “задели” мэра. “Неужели существует необходимость в выделении приоритета “Создание условий для развития бизнеса?”. “А у нас они разве отсутствуют?” и т.д.

Поработав в таком напряженном темпе, увидев активность своих подчиненных, мэр, пожалуй, только там понял до конца всю сущность и ответственность работы по стратегическому планированию.

Купянский городской голова и глава райгосадминистрации подписали распоряжение о создании целевых рабочих групп по приоритетам развития. В них вошли от 10 до 20 представителей администраций, советов, руководителей предприятий и учреждений, общественности. Каждую группу возглавили координаторы из числа прошедших обучение в прошлых семинарах. Мэр Купянска в своем распоряжении определил и график работы этих групп, никакие производственные вопросы (а они есть всегда) не должны отвлекать от работы над Стратегическим планом.

Рабочие группы разделились на подгруппы и проводили мозговые штурмы на более чем 25 предприятиях и учреждениях города. Активность сограждан превзошла все ожидания! Сказалась и непривычная для общественности сама идея столь широкого и открытого диалога с органами власти; выяснилось, что такой диалог весьма востребован. Это и чувство причастности к определению будущего своего города, его дальнейшей судьбы. Да и сам метод проведения тренингов – мозговой штурм, никого не мог оставить равнодушным. Именно в трудовых коллективах было высказано наибольшее количество предложений. Позже, при заполнении анкет (более 1500 их было распространено среди жителей в виде отрывных анкет-талонных, помещенных в местных СМИ), при массовом обсуждении по месту жительства, в депутатских комиссиях горсовета, – предложения, в основном, повторялись.

Более чем 500 школьных сочинений, на тему о городе будущего дополнили яркими красками общую палитру.

Следует отметить, что вся работа по стратегическому планированию постоянно освещалась в СМИ. Не обошлось, конечно, без оппозиции. Независимая (пожалуй, от многого) газета “Франт” писала об абсурдности в бедном городе с нищим населением думать о “каком-то будущем” и т.п. Ну что ж, единство и борьба противоположностей, как известно из диалектики, источник движения. “Идущий, да обретет...”

Все материалы о видении города (перспективах развития) были обобщены рабочими группами с участием общественных организаций, предпринимателей, средств массовой информации.

Горожанам было сформулировано множество важных приоритетов: организация новых рабочих мест, обеспечение правопорядка, освещение города, адресная помощь социально уязвимым слоям населения, организация детского досуга, устранение безработицы и т.д. Однако при сохранении в плане всех высказанных приоритетов создается опасность распыления сил и ресурсов, что не способствует их концентрации и, в конце концов, может оказаться невыполненным ни один из приоритетов. Поэтому отобранные ключевые приоритеты являются обобщенными, наиболее емкими.

В окончательном варианте видение города выглядит так: *“Купянск – центр логистики, безопасного бизнеса, развитой сферы услуг, активного отдыха и туризма”*.

На пути к реализации видения были определены следующие приоритетные направления:

1. Развитие сферы коммунальных услуг и повышение их качества.

2. Создание условий для развития экономики города.
3. Развитие партнерских взаимоотношений между властью и населением.
4. Формирование инфраструктуры для активного отдыха и туризма.

После определения приоритетов рабочими группами были выделены проблемы, мешающие реализации видения. Формулировка проблем оказалась самым сложным этапом работы над Стратегическим планом. Даже получив теоретические знания на тренинге некоторые проблемы все же были сформулированы нами неверно. Привычное в обыденной жизни слово в менеджменте имеет совсем иное значение.

Некоторые подготовленные рабочими группами проблемы выглядели как решение, симптомы и т.п.

Для лучшего понимания ситуации во время очередного приезда в город Купянск господин Газарян предложил еще раз сделать SWOT-анализ.

Поскольку объектом управления могут быть только управляемые параметры, необходимо раскрутить спираль причин и следствий, дойдя до исходной точки – “корня зла”, т.е. до самого первого из еще управляемых параметров. Этот “корень зла” и является проблемой, решение которой позволит ликвидировать все негативные тенденции, являющиеся его следствием.

После напряженной работы, в том числе и после окончания рабочего дня, и в выходные дни проблемы наконец были сформулированы, причем они стали четкими, понятными, написанными доступным языком. Благодаря такой методике: семинары-тренинги, последующая самостоятельная работа целевых рабочих групп, обратная связь тренера с ними через консультации, окончательная коррекция – законченный вариант определенного раздела Стратегического плана – работа в конце концов приносила удовлетворение разработчикам плана. Возникло ощущение, что хоть и сквозь тернии, но все же мы достигли звезд.

Участие тренера в этой работе состояла в том, чтобы не выполнить за нас работу, а ее направить в нужное русло. Важно, чтобы группы сами “дошли” до глубины, сути выполняемой работы, сами сделали необходимое заключение.

Такое понимание сути проблемы не может не повлиять и на мировоззрение тех, кто прошел обучение. Эти “внутренние” изменения ведут и к изменению их окружения. Глядя на некоторые вещи по-иному, и профессиональную деятельность, и свою жизнь строить иначе.

Выбор наиболее рациональных путей решения проблем осуществлялся на основе анализа альтернативных траекторий достижения

цели. Главная ошибка здесь состояла в том, что мы вначале выбрали цель, достижение которой позволит решить проблему, а затем определили траектории. В результате оказалось, что проблема ясна, а цель выбрана неверно. Во время консультации с господином Газаряном эта работа была переделана.

Таким образом, рациональное решение проблемы – это выбор наилучшей траектории. Выбрав траекторию становится ясно: какая из потенциальных целей является актуальным ориентиром деятельности. Выбор цели раньше, чем станет ясным путь ее достижения, таит в себе риски следующего характера:

- ♦ в этом направлении нет никакой реальной траектории;
- ♦ шансы решить таким образом проблему невелики, существует риск, что будут потрачены неоправданно большие усилия и средства.

Цель, которая не является результатом рационального выбора, превращается в самоцель.

После определения целей для решения конкретной проблемы делается анализ поля сил: выделяются факторы, препятствующие и способствующие достижению цели. Делается акцент на тех из них, которые следует изменить, чтобы повысить вероятность достижения цели.

Исполнение любого плана связано с субъективным фактором. Поэтому составляются три списка лиц, имеющих влияние на исполнение плана, делается анализ этих ключевых фигур и определяется характер взаимодействия с ними.

Планирование деятельности – заключительный этап составления Стратегического плана. Достижение главной цели приоритета предусматривает поэтапное достижение промежуточных результатов деятельности, промежуточных целей. Для достижения этих поэтапных промежуточных целей следует решить ряд задач. Стратегический план не должен указывать механизм выполнения этих задач. Его назначение: определить последовательность этих задач, которые необходимо решать во имя глобальной цели. Временные рамки их выполнения зависят от характера задач.

Успешность работы по окончательному составлению Стратегического плана города была предопределена многими факторами:

- ♦ Постоянная, целенаправленная деятельность рабочих групп на основе полученных знаний и практических навыков;
- ♦ Наличие методических материалов, которые господин А. Газарян готовил к каждому семинару-тренингу – всегда под рукой;

- ♦ И, конечно же, непосредственные его консультации. Порой он критиковал какие-то наши “наработки” довольно резко. Ну что же, лучше исправить ошибки в проекте, чем переносить их в готовый план.

Возможность использовать два последних фактора, влияющих на успешное составление Стратегического плана, имел и Купянский район. Тем более, что совпали приоритеты города и района – развитие туризма. “Ларгисом” было предложено совместить Стратегические планы города и района. Однако... Не сработал первый фактор (плодотворная работа рабочих групп отсутствовала в силу чисто субъективных причин).

Согласно методическим требованиям “Ларгиса” полностью был “прописан” лишь один приоритет развития района – “Развитие активного отдыха и туризма”. По этому направлению районная группа продолжила работу дальше, но уже с польскими экспертами. Но это – не стратегический план развития всего района. И это, как говорит наш консультант г-н Газарян, тема другой истории.

А вот в истории города Купянска произошло действительно знаменательное событие: 11 декабря 2001 года сессией городского совета принят Стратегический план действий на период до 2005 года.

В виде приложения к проекту подготовлены предварительные планы работы исполкома, которые предусматривают, каким образом и в какие сроки будут выполнены стратегические задачи. Эти приложения не должны утверждаться советом, они являются рабочими документами соответствующих отделов, управлений и служб исполнительных органов власти.

Критерием успешности этой действительно кропотливой, сложной, ответственной работы может служить не только принятие Стратегического плана, но и его выполнение. Причем выполнение началось буквально “на марше”, первые шаги начались уже до его официального утверждения и продолжаются в настоящее время. Сама работа над Стратегическим планом стала мощным импульсом для его выполнения. Вот некоторые примеры.

Сессией городского совета принято решение о передаче в управление городу Купянских филиалов областных коммунальных предприятий тепловых сетей, водо-канализационного хозяйства – это цели, достижение которых позволяют решить проблемы приоритета №1.

В рамках проекта “Ларгис” был сделан аудит работы структурных подразделений управления городского совета и на основе его результатов разработана новая структура исполкома. Из числа членов рабочих групп подготовлены тренеры по стратегическому планирова-

нию по основам административного менеджмента. С июля 2002 года они начали работу с работниками структурных подразделений Купянского горисполкома по проблемам повышения качества предоставляемых услуг, планирования работы отделов и управлений, организации коллектива и т.д. Таким образом решаются задачи для достижения цели третьей проблемы (“Структура и методы управления не соответствуют современным требованиям”), приоритета №3: “Развитие партнерских отношений между властью и населением”.

Стратегический план развития города Купянска рассчитан до 2005 года. А после 2005? Принимать новый Стратегический план? Каким он должен быть: одноразовым, дискретным, перманентным?

Новые знания рождают и новые вопросы.

Но главное, Стратегический план развития города, выполнение конкретных мероприятий, им предусмотренных, позволяют двигаться, развиваться по четко намеченному маршруту, известному всем секторам сообщества.

Открытость и прозрачность политики города исключают непредсказуемость его дальнейшего развития. А значит Стратегический план создал возможность для того, чтобы желаемое жителями города будущее стало реальностью.

С принятием Стратегического плана завершается первый этап работы по стратегическому планированию. Каким бы он не был идеальным сам по себе, это не является гарантией его выполнения. На следующем этапе – стратегическое управление, которое, как и план, имеет свои обязательные требования, игнорирование которых перечеркнет всю ту титаническую работу, которая была проделана в процессе работы над Стратегическим планом.

Каковы же эти требования?

Прежде всего, важным является состав исполнителей плана, главными участниками которого являются работники органов власти из числа тех, кто прошел тренинги. Далее следует разработать отдельные проекты для решения стратегических задач с определением ответственных за выполнение каждого конкретного задания в определенные сроки. Методология разработки таких проектов является такой же как и для стратегического плана.

В ходе выполнения плана возможно возникновение каких-то изменений, ранее не предусмотренных. Что ж – это жизнь. Не следует держаться за план как за “истину в последней инстанции”. Могут измениться цели, или пути их достижения, либо проблема может решиться без нашего участия. В таком случае нужна корректировка плана. Но она не должна происходить по каждому отдельному моменту, чтобы не изменить весь смысл этого плана. Процедура

изменения должна быть усложненной, чтобы не допустить изменений ради изменений. Этому должна предшествовать полная информация об объекте и ее анализ.

Контроль за исполнением Стратегического плана должен осуществлять специальный орган – совет управления Стратегическим планом из числа работников администрации, депутатов, представителей бизнеса, общественности. Этот совет должен информировать как депутатов городского совета так и общественность о ходе выполнения Стратегического плана, осуществлять его мониторинг.

Для того, чтобы Стратегический план достиг свой генеральной цели, т.е. был выполнен, не выброшены за борт, без веских на то оснований, отдельные его направления, нужен его мониторинг. Поскольку основным организатором выполнения Стратегического плана является исполнительная власть, то к контролю за его исполнением следовало бы привлечь и другие субъекты, прежде всего, общественные организации, средства массовой информации, предпринимателей. Подход “сам приказываю, сам исполняю и сам контролирую” не обеспечивает всей полноты и объективности контроля.

Додаток 1

Пример из Стратегического плана

ПРИОРИТЕТ №2

Создание условий для развития экономики города

2.1. Проблема

Не развита инфраструктура по оказанию услуг логистики.

Цель: создать предприятие смешанной формы собственности “Центр логистики” при долевом участии горисполкома.

2.2. Проблема

Не сформирована ясная политика в отношении землепользования.

Цель: Узаконить существующие границы города.

Цель: Предусмотреть в Генеральном плане функциональное зонирование города.

Цель: Провести денежную оценку земли.

Цель: Создать кадастр земельных участков.

2.3. Проблема

Получение бизнес-информации и консультации неудобно и требует много времени.

Цель: Создать информационно-консультационный центр для предпринимателей.

Цель: Разработать WEB-сайт города.

Етапи досягнення цілей

№ п/п	Наименование цели	Период выполнения			
		2002 год	2003 год	2004 год	2005 год
1	Создать предприятие смешанной формы собственности "Центр логистики"		*		
2	Узаконить существующие границы города	*			
3	Предусмотреть в Генеральном плане функциональное зонирование города	*			
4	Произвести денежную оценку земли	*			
5	Создать кадастр земельных участков		*		
6	Создать информационно - консультационный центр для предпринимателей		*		
7	Разработать WEB-сайт города			*	

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ГОРОДА ЧУГУЕВА

Елена Трясцина

1. Описание города

Для последнего десятилетия (особенно для первой половины 90-х) в экономике государства в целом, его регионов и городов характерны тенденции спада промышленного производства, увеличения уровня безработицы. Эти процессы не обошли стороной и город Чугуев.

Чугуев является одним из 6 городов областного значения Харьковской области Украины, городом со значительным промышленно-экономическим потенциалом, с давним историко-культурным наследием. Чугуев как город исчисляет свою историю веками. Археологические находки свидетельствуют о том, что на месте современного города еще в IV – V ст. н.э. находилось скифское городище, а во II-IV вв. н.э. – поселение ранних славян. Начало XVII столетия стало точкой отсчета истории современного города: осенью 1638 года на Чугуево городище приехали первые казаки-поселенцы, город стал военным поселением. Исторически эта особенность сохранилась и до сегодняшних дней – на территории Чугуева расположены несколько военных баз МО Украины.

Город Чугуев расположен в центре Харьковской области. Территория города составляет 1277 га, из которых промышленная зона занимает 191 га (15%). Город расположен в благоприятной климатической зоне, имеет хорошее транспортное сообщение.

Численность населения города составляет 35,7 тыс. человек, из них 45,8% – мужчины, 54,2% – женщины.

Промышленное производство города представлено четырьмя отраслями: машиностроение, авиационная, пищевая промышленность и производство мебели.

Основные предприятия: ОАО “Чугуевская топливная аппаратура”, Государственное предприятие МО Украины, Чугуевский авиационный технологический завод, Чугуевский авиационный ремонтный завод, ОАО “Чугуевский хлебозавод”, ООО Компания “СЕСА”, ЧПП “Чугуевский завод продоваров”, Дочернее предприятие “Чугуевский мебельный комбинат” ЗАО “Харьковдрев”. Объемы производства промышленной продукции в 2001 году составили – в действующих

ценах – 58 741,7 тыс.грн., в сопоставимых ценах – 59 071,0 тыс. грн. Этот показатель в сравнении с 2000 годом увеличился на 66%.

В малом и среднем бизнесе работают такие промышленные предприятия: Чугуевская типография, ООО Инжиниринговая фирма “СТЕК”, ЧФ “Дизель”, ЧП “Антарес”.

В городе осуществляют деятельность 142 предприятия торговли, 52 предприятия общественного питания, 41 предприятие бытового обслуживания. Объем розничного товарооборота за 2001 год составил 10,8 млн. грн. (темп роста - 111%).

Сфера предпринимательства представлена 1681 субъектом предпринимательской деятельности, из них: физических лиц – 1457, юридических лиц – 224, которые обеспечивают 42,4% общих поступлений в бюджет города.

Транспортная инфраструктура города представлена — автовокзалом “Чугуев”, железнодорожным вокзалом “Чугуев”, ОАО “Авто-транспортное предприятие 16350”.

Общая площадь жилого фонда города – 725,9 тыс.кв.м., из них приватизировано – 76,2%. Длина автомобильных дорог местного значения – 95,7 км, линий электропередач – 189 км, водопроводных сетей – 99,0 км, канализационных сетей – 39 км, газовых сетей – 134 км.

В городе насчитывается 17 учреждений образования, 6 учреждений культуры, в том числе художественно-мемориальный музей И.Е.Репина и историко-культурный заповедник им.И.Е.Репина. На территории города располагаются 23 памятника архитектуры государственного, регионального и местного значения.

Местное самоуправление и работа исполнительных органов Чугуевского городского совета осуществляются в соответствии с Конституцией Украины, Законом Украины “О местном самоуправлении в Украине” и другими законодательными актами и направлена на обеспечение жизнедеятельности города, его перспективное развитие.

2. Контекст проблемы

Стратегическое планирование развития на муниципальном уровне в странах развитой демократии является важнейшим и неотъемлемым элементом стратегического управления.

Стратегическое планирование – это процесс, направленный в будущее, который определяет цели и направления развития, методы и способы достижения этих целей.

Стратегическое планирование – это алгоритм системного управления реализации Стратегического плана для создания лучшего будущего территориальной громады. Это циклический процесс, содер-

жащий в себе анализ и корректировку реализации Стратегического плана на разных этапах его осуществления.

Стратегическое планирование характеризует:

- ♦ Сосредоточенность на проблемных вопросах;
- ♦ Детальную оценку имеющихся ресурсов;
- ♦ Оценку сильных и слабых сторон;
- ♦ Потенциальные внешние возможности и угрозы развития громады;
- ♦ Ориентацию на практические результаты запланированных действий.

Идея разработки Стратегии для Чугуева возникла еще в ноябре 2000 года. Проблемы управления современным городом связаны с комплексом аспектов, к которым можно отнести такие группы: экономические, политические, социальные. Для Чугуева, как и для других больших и малых городов, наиболее серьезными являются проблемы повышения промышленного потенциала города, состояния инженерной и социальной инфраструктуры, а также занятости населения. Бюджетных ресурсов недостаточно для финансирования текущих расходов, не говоря о формировании бюджета для развития города. Это подтвердили и результаты исследований, проведенные накануне разработки Стратегического плана.

Результаты экономического анализа показали, что демографическая ситуация Чугуева характеризуется негативными тенденциями, что соответствует общей ситуации в Украине.

Таблица 1

Ежегодный баланс численности населения

Годы	Численность наличного населения		Уменьшение (увеличение) численности населения
	на начало года	на конец года	
1997	39000	37500	- 1500
1998	37500	37000	- 500
1999	37000	36496	- 504
2000	36496	36000	- 496
2001	35700	-	-

Однако на протяжении последних двух лет наблюдается относительно небольшой уровень уменьшения населения города. Данная ситуация в некоторой степени объясняется поиском населением более прибыльной деятельности или работы за пределами города. Это дополнительно обостряет ситуацию, ведь почти 72% населения города – это люди младше 49 лет, часть населения в возрастной группе младше 29 лет составляет 37%. Это заставляет муниципалитет искать

пути для развития имеющегося производства и создания новых предприятий.

Трудовые ресурсы города составляют более 60% его населения, из которых 96% – население трудоспособного возраста, 4% – лица старшего возраста, занятые в отраслях экономики. Необходимо заметить, что среди занятых во всех сферах экономической деятельности в 2001 г. 25% составляют занятые в сфере малого бизнеса, тогда как в 1997г. этот показатель был на уровне 15%. Наблюдается тенденция сокращения численности трудоспособного населения в трудоспособном возрасте.

Таблиця 2

Структура трудовых ресурсов

Показатели	Годы					2001 год в % к	
	1997	1998	1999	2000	2001	1997	2000
Всего трудовых ресурсов	23774	23232	23166	23426	22816	95,9	97,4
В том числе трудоспособного населения в трудоспособном возрасте	22988	22429	22396	22457	21948	95,5	97,7
Занято во всех сферах экономической деятельности	13744	11439	11077	11089	11051	80,4	99,7
Занято в сфере малого бизнеса	2052	2250	1974	2279	2788	>1,4 р	>1,2 р
Незанятое трудоспособное население в трудоспособном возрасте	9244	10990	11319	11368	10897	>1,2 р	95,9

В Чугуеве, как и в большинстве городов Украины, существует серьезная проблема безработицы и трудоустройства. Официально зарегистрированный уровень безработицы составляет 3,45%, при этом безработная молодежь в возрасте до 28 лет составляет 2,17% населения города. 55% общей численности зарегистрированных безработных получают помощь по безработице.

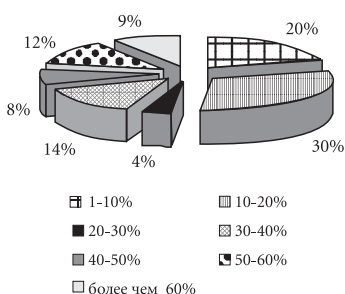
В сравнении с предыдущими годами наиболее стабильные показатели занятости по отраслям экономики наблюдаются в сферах физической культуры, образования, культуры, науки и научного обслуживания. По сравнению с 1997 годом практически в два раза уменьшилась доля работающих в отрасли транспорта, строительства и связи, а также в торговле и общественном питании. Численность работающих в отрасли жилищно-коммунального хозяйства, непроиз-

водственных видах бытового обслуживания населения сократилась в три раза.

Перед разработкой Стратегического плана также был проведен анализ малого и среднего бизнеса (МСБ). Результаты его показали, что наблюдается рост участия населения в сфере частного предпринимательства. Это объясняется усовершенствованием системы регистрации, упрощением системы налогообложения и изменениями в менталитете жителей города в сторону адаптации к условиям рыночной экономики. Система налогообложения есть значительным фактором в трех из четырех наиболее серьезных проблем для МСБ г.Чугуева: существующая система налогообложения, нестабильное законодательство и административный контроль.

На просьбу дать оценку налоговых платежей 40% опрошенных фирм сообщают, что общая налоговая ситуация не улучшилась в 2000 году сравнительно с 1999. Лишь 29% исследованных фирм ощутили некоторое улучшение. Налог на добавленную стоимость, налоги на зарплату и на прибыль отмечаются как наиболее отягощающие. Как видно из секторной диаграммы, был широкий диапазон ответов на вопрос о проценте оборота, который платится в виде налогов и сборов.

Часть реального уровня налогов и сборов (процент от годового оборота фирмы)



Часть желаемого уровня налогов и платежей (процент от годового оборота фирмы)

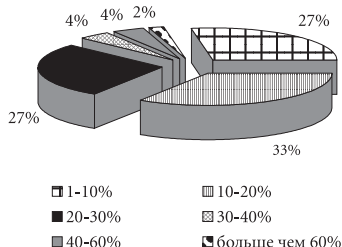


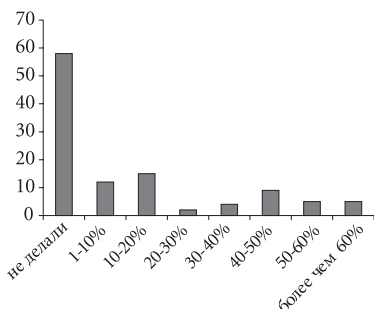
Рис.1.

38,4% исследованных фирм осуществили капиталовложения в оснащение на протяжении предшествующего года. 17% из них инвестировали (купили или провели в здании ремонт). Три фирмы указали на инвестиции в землю. Средняя капитальная инвестиция как процент от оборота составила 12,2%. Для 74,5% МСП нераспределенный доход есть основным источником оборотного капитала. Лишь одна фирма использовала отечественные инвестиции и 15,3% респондентов получили кредиты.

Одной из причин низкого уровня капиталовложений является вы-

сокий уровень налогов и платежей, которые платят фирмы (см. рисунок 2).

Часть капиталовложений в 2000 г. в сравнении с годовым оборотом фирм



Часть налогов и сборов в бороте фирм в 2000 г.

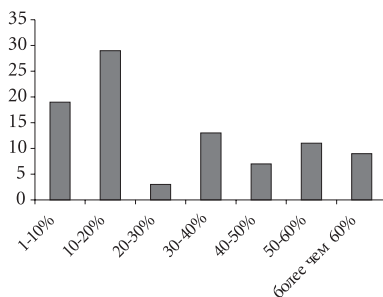


Рис.2.

Наши исследования, проведенные в рамках этой оценки, подтвердили, что в значительной мере МСП связывают существование теневой экономики с неблагоприятным климатом для бизнеса. При таком климате предприятия не сообщают о всех объемах продаж и доходов. Учитывая важную роль, которую сыграют малые предприятия в экономике города, и тот факт, что само существование “теневого сектора” вызвано существующим регулятивным и административным климатом, органам местной власти необходимо сосредоточить свои усилия на содействие легализации существующей предпринимательской деятельности. Такие усилия будут предусматривать облегчение административного бремени на МСП.

Все эти исследования привели к выводу, что большинство из проблем связаны с отсутствием комплексной Стратегии развития города. В таких условиях необходимо определить причины и разработать реальный механизм влияния на экономическое развитие города. Логическим является процесс, в котором определяются приоритеты и разрабатывается стратегия.

3. Цели и описание процесса разработки Стратегического плана развития города

Основная цель Стратегического плана – создание условий для стабильного социально-экономического развития г.Чугуева на период 2002-2006 годы. Стабильное развитие – это сбалансированное состояние экономики и социальной сферы города, направленное на усиление его экономического потенциала, создание полноценной жизненной среды для современного и будущего поколений на основе рациональ-

ного использования ресурсов, усовершенствования социальной, производственной, инженерной инфраструктуры, улучшения условий проживания, работы и отдыха горожан, сохранения и обогащения культурного наследия.

В мае 2001 года был проведен опрос жителей города, который подтвердил необходимость разработки Стратегического плана. В ходе этого опроса было определено видение и приоритетные направления развития громады. В июле 2001 года в исполнительном комитете города был создан отдел экономического развития, координирующий всю работу по разработке Стратегии.

Для разработки Стратегии из множества существующих в современной методологии подходов был избран партнерский подход. Для разработки Стратегии распоряжением городского головы была сформирована рабочая группа, в состав которой вошли специалисты исполнительного комитета, руководители предприятий и организаций города, представители деловых кругов, депутаты городского совета, лидеры общественных организаций. Таким образом, Стратегический план развития города является обобщенным итогом работы представителей различных групп громады. Несмотря на сложность организации работы при таком подходе, на наш взгляд он явился наиболее объективным и результативным.

Основными этапами разработки Стратегического плана стали:

- ♦ Проведение опроса жителей Чугуева о необходимости разработки Стратегического плана;
- ♦ Работа с фокус-группами;
- ♦ Анализ социально-экономического развития города в целом за последние четыре года.
- ♦ Анализ работы городских предприятий малого и среднего бизнеса;
- ♦ Обучение специалистов муниципалитета и представителей громады методике разработки Стратегического плана и методике работы в группах с привлечением квалифицированных экспертов и при поддержке проекта LARGIS;
- ♦ Создание рабочей группы для разработки Стратегии;
- ♦ Проведение обучающей поездки в Польшу для разработчиков Стратегического плана при поддержке проекта “Харьковское партнерство”;
- ♦ SWOT-анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей развития громады;
- ♦ Определение основных проблем по каждому приоритету, критериев их решения;
- ♦ Определение стратегических целей, их оценка с помощью метода SMART;

- ♦ Разработка конкретных планов реализации целей, построение “Дерева целей”;
- ♦ Составление календарных планов с указанием конкретных исполнителей и сроков реализации;
- ♦ Проведение ресурсной оценки для реализации конкретных целей;
- ♦ Подготовка документа “Проект Стратегического плана развития г.Чугуева на 2002 – 2006 г.г.”
- ♦ Проведение общественных слушаний по проекту Стратегического плана развития города;
- ♦ Обсуждение проекта Стратегического плана в депутатских комиссиях городского совета;
- ♦ Утверждение Стратегического плана развития г.Чугуева на 2002-2006 г.г.

Результатом проделанной работы является Стратегический план развития города, который включает:

- Видение будущего города, которое сформулировано так: “Чугуев – культурный, процветающий город”;
- Четыре приоритетных направления развития;
- Четырнадцать наиболее актуальных проблем, которые стоят перед громадой;
- Более сорока стратегических целей, достижение которых позволит устранить проблемы и приблизит громаду к видению ее развития;
- Поэтапные планы реализации стратегических целей (построение “дерева целей”);
- Графики достижения стратегических целей (календарные планы с указанием конкретных исполнителей и ресурсной оценкой).

Приведем выдержки из Стратегического плана развития г.Чугуева.

Приоритет I.

Создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, развития промышленного потенциала города

Проблема 1

Ограниченность доступа к информации, необходимой для успешного ведения бизнеса в г. Чугуеве

Траектория решения проблемы 1

Стратегия решения проблемы основана на создании информационного центра на базе Агентства городского развития (неприбыльная организация), разработке и обеспечении свободного доступа к 5 городским информационным базам данных (“Земля”, “Муниципальная недвижимость”, “Товары и услуги предприятий и организаций

города”, “Инфраструктура поддержки предпринимательской деятельности”, “Законодательство и налоги”). Информация будет распространяться как при индивидуальных консультациях, так и путем выпуска информационных бюллетеней, листовок, буклетов, размещения на сайте в сети Интернет. Достоверность, актуальность (своевременная обновляемость) и полнота информации будет обеспечена участием соответствующих служб и отделов исполнительного комитета в их разработке и последующих обновлениях. Для повышения профессиональных знаний представителей МСП будут организованы семинары и тренинги.

Проблема 2

Ограниченность собственных ресурсов предприятий, необходимых для их развития.

Траектория решения проблемы 2

Для решения данной проблемы необходимо создание муниципального фонда кредитных гарантий, который будет являться гарантом получения кредитов для развития существующих предприятий города и возникновения новых.

Необходимо разработать Программу инвестирования экономики города. Также для разрешения данной проблемы нужно сформировать банк данных о потенциальных инвесторах, консалтинговых фирмах, которые осуществляют посреднические услуги, и готовить кадры для работы с инвестиционными проектами.

Проблема 3

Несоответствие реально существующих границ города формально утвержденным.

Траектория решения проблемы 3

Утверждение границ города Чугуева и генерального плана города.

Приоритет II.

Усовершенствование социальной инфраструктуры города, его благоустройство с целью улучшения условий для жизнедеятельности горожан

Проблема 1

Нерегулярная поставка воды потребителям.

Траектория решения проблемы 1

Для решения данной проблемы необходимо проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности ПУВКХ, поиск путей реформирования и модернизации системы водоснабжения города, ввод в эксплуатацию комплекса водозабора и придание ему статуса дочернего предприятия ПУВКХ, проведение очистки и благоустройства природных источников воды.

Проблема 2

Недостаточный объем и качество ремонтных работ жилого фонда городского совета.

Траектория решения проблемы 2

Для решения данной проблемы планируется создание обществ совладельцев многоквартирных жилых домов с внедрением в них ресурсосберегающих технологий. Также необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ЖРЭП, подготовить предложения по ее улучшению.

Проблема 3

Низкий уровень благоустройства города.

Траектория решения проблемы 3

Проведение реконструкции дорог и тротуаров, ливневой канализации города, системы уличного освещения. Благоустройство остановок пассажирского автотранспорта и зон отдыха горожан.

Проблема 4

Неудобное расположение предприятий-поставщиков коммунальных услуг для обслуживания населения.

Траектория решения проблемы 4

Создание единого центра по заключению договоров и расчетам за коммунальные услуги.

Проблема 5

Наличие оползневых явлений и зон подтоплений.

Траектория решения проблемы 5

Разработка проектов по ликвидации оползневых процессов и зоны подтопления на территории города.

Проблема 6

Загрязнение территории города бытовыми и производственными отходами.

Траектория решения проблемы 6

Поддержание санитарного порядка в городе путем закрепления близлежащих территорий за предприятиями и организациями всех форм собственности и ликвидации уже существующих свалок.

Приоритет III.

Сохранение и восстановление уникального характера городской среды и объектов культурного наследия

Проблема 1

Неудовлетворительное состояние архитектурно-исторической среды города.

Траектория решения проблемы

Стратегия решения проблемы основана на создании фонда охраны

историко-мемориального наследия с целью аккумуляции средств. Создается система научно-исследовательской работы и охранной деятельности. На основе исследований заповедника “Родина И.Е. Решина” создается механизм застройки улиц исторической части города, что является гарантией сохранения культурного наследия Чугуева для будущих поколений.

Проблема 2

Недостаточный уровень участия населения города в сохранении культурного наследия города.

Траектория решения проблемы

Стратегия решения проблемы основана на создании воспитательных и популяризирующих механизмов.

Введение школьного курса “история Чугуева” позволит воспитывать патриотическое отношение к родному городу с детства. Проведение городских акций в комплексе со всеми остальными мероприятиями будет содействовать привлечению жителей к участию в сохранении культурно-исторической среды.

Открытие художественного салона по продаже изделий мастеров Чугуева, культурного центра “На родине И.Е. Решина”, постоянно действующей выставки чугуевских авторов будет содействовать обращению жителей к богатому историческому наследию и изменению отношения к родному городу в целом.

Приоритет IV.

Усовершенствование социальной муниципальной политики

Проблема 1

Недостаточные условия для самореализации личности, адаптированной к условиям жизни в единой громаде.

Траектория решения проблемы

Стратегия решения проблемы основана на создании сети учреждений воспитательного и обучающего характера, повышении информированности и осведомленности горожан, что позволит привлечь большее число чугуевцев к обсуждению принимаемых решений, наиболее рационально и адресно использовать имеющиеся ресурсы. Для привлечения молодежи к общественной жизни территориальной громады планируется создать школу лидеров, городской школьный парламент, школу эстетического воспитания и базу для занятий активным туризмом.

Проблема 2

Объем и доступность предоставляемых социальных услуг не отвечает всем потребностям горожан.

Траектория решения проблемы

Стратегия решения проблемы основана на преобразовании тер-

риториального центра социальных услуг в Городской центр оказания услуг социально незащищенным горожанам и создании приюта для людей, нуждающихся в социальной и психологической реабилитации.

Проблема 3

Необеспеченность элементарных условий для выживания малообеспеченного населения.

Траектория решения проблемы

Стратегия решения проблемы основана на введении порядка предоставления муниципальной материальной помощи на основании информационной базы “Социально-незащищенные граждане г.Чугуева”, обеспечении особо дешевым (бесплатным) питанием наименее обеспеченных жителей города, увеличении объемов выполнения общественных работ.

Действенным инструментом привлечения представителей громады Чугуева и популяризации самого Стратегического плана стало проведение PR-кампании, которая проводилась с первого дня работы над Стратегией. В ходе этой кампании опубликована серия статей и пресс-релизов в газете “Новости Чугуева” о ходе разработки Стратегии, проведены интервью с разработчиками. С целью привлечения общественности к процессу разработки Стратегического плана проводился опрос жителей города непосредственно на предприятиях и организациях, а также методом “телефонного опроса”, проведены встречи мэра города с учащимися старших классов школ, учащимися ПТУ на тему “Каким мы хотим видеть свой город в будущем”. Также среди учащихся школ города был проведен конкурс сочинений на тему “Мой родной город в будущем”, лучшие из которых были опубликованы в газете “Новости Чугуева”. Итогом кампании стало проведение общественных слушаний.

4. Ожидаемые и достигнутые результаты

Для разработки процесса мониторинга и поддержания в актуальном состоянии проектов реализации Стратегического плана распоряжением городского головы создана координационная группа. В настоящий период муниципалитет приступил к реализации Стратегического плана. Согласно стратегической цели 1.1 первого приоритета, в январе 2002 г. создано Агентство муниципального развития. Проведены переговоры с экспертами проекта LARGIS по совместной реализации 3 проектов Стратегического плана:

- ♦ Создание единого расчетного центра;
- ♦ Создание муниципального фонда кредитных гарантий;
- ♦ Проведение анализа инвестиционной привлекательности города.

Проект “Создание единого расчетного центра по заключению договоров и платежам за коммунальные услуги”

Реализация данного проекта предусмотрена стратегической целью 4.1. второго приоритетного направления “Усовершенствование социальной инфраструктуры города, его благоустройство с целью улучшения условий для жизнедеятельности горожан”.

Функционирование единого расчетного центра позволит:

1. Создать удобство для населения в решении любых проблем, связанных с расчетами за коммунальные услуги;
2. Увеличить поступление платежей за коммунальные услуги;
3. Решить проблемы отсутствия воды, тепла, газа, электроэнергии и др., что повлечет улучшение качества жизни населения города.
4. Создать более благоприятный инвестиционный климат в городе.

В отношении данного проекта городскими властями уже начата определенная работа – ведется поиск приемлемого помещения, изучаются различные возможности финансирования, ведутся переговоры с предприятиями-поставщиками коммунальных услуг.

Проект “Анализ инвестиционной привлекательности города”

Реализация данного проекта предусмотрена стратегической целью 2.2. первого приоритетного направления “Создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, промышленного потенциала города”. Проект LARGIS совместно с Агентством муниципального развития готовит Стратегию разработки пакета услуг по привлечению инвестиций в экономику города.

Цели проекта:

- ♦ Подготовка детального плана мероприятий по привлечению инвестиций;
- ♦ Рекомендации по включению в программы и процедуры по привлечению инвестиций, мероприятий, ресурсов, партнеров, муниципалитета;
- ♦ Создание Стратегии, которая может служить демонстрационным проектом для других городов.

Данный проект должен включать:

1. Разработку инвестиционного профиля города, включающего кадастровую карту города, существующий план застройки города, план существующей инженерно-коммунальной сети, план расположения объектов городской инфраструктуры, перечень объектов городской инфраструктуры и земельных участков, которые подлежат передаче в аренду, долгосрочное пользование, продаже.
2. Обзор украинской и европейской практики в отношении привлечения инвестиций.

3. Изучение потребностей инвесторов и схем принятия ими инвестиционных решений по вопросам расширения или передислокации предприятий.
4. Анализ деловых и экономических ресурсов Чугуева.
5. SWOT-анализ.
6. Разработку детального плана действий.

Конечная цель проекта – наличие рекомендаций по возможностям инвестирования в экономику города в настоящих условиях и по созданию оптимального климата в будущем (стратегия), типологии районов в городе по уровню инвестиционной привлекательности, справочника инвестора, который содержит бизнес-информацию о городе.

Проект “Создание муниципального фонда кредитных гарантий”

Реализация данного проекта предусмотрена стратегической целью 2.1. первого приоритетного направления “Создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, промышленного потенциала города”.

Цели проекта:

- Подготовка детальных предложений для создания фонда муниципальных гарантий в г.Чугуеве. Предложения должны содержать: цели, источники финансирования гарантий, структуру фонда, структуру управления, операционные процедуры, критерии отбора;
- Рекомендация структуры, базирующейся на наилучшем опыте – как национальном, так и международном;
- Предложение системы, предоставляющей финансовую поддержку местному бизнесу через систему гарантирования кредитов;
- Оценка влияния и позитивных последствий от деятельности фонда;
- Подготовка стратегии внедрения фонда.

Функционирование муниципального фонда кредитных гарантий позволит:

1. Расширить собственные ресурсы предприятий города, необходимые для их развития и расширения.
2. Создать более гибкие условия для привлечения в экономику города внешних инвесторов.

Кроме того, в рамках реализации Стратегии начато обучение предпринимателей с привлечением квалифицированных экспертов. Так, в феврале текущего года отделом экономического развития горисполкома при поддержке программы Winrock International в Чугуеве проведен 3-дневный тренинг “Как начать собственное дело”. Также

при поддержке “Союза предпринимателей” организовано проведение консультаций и семинаров для предпринимателей города, целью которых является повышение уровня профессиональных знаний и навыков предпринимателей для успешного ведения бизнеса.

При содействии проекта LARGIS с привлечением квалифицированных экспертов А.Газаряна и Ю.Кершите был проведен тренинг для тренеров, в результате которого 6 экспертов агентства муниципального развития получили соответствующую квалификацию для проведения тренингов по стратегическому планированию в местном самоуправлении. В настоящий момент Агентством проводятся совместная работа по инициации распространения процесса стратегического планирования в других городах региона.

Следует отметить неоценимую помощь со стороны проектов LARGIS и “Харьковское партнерство” в разработке и реализации Стратегического плана. При содействии проектов прошла презентация Стратегического плана на конференции “Формирование бюджетов и стратегическое планирование развития городов Украины. Достигнутые успехи и перспективы”, проходившей в октябре 2001 г. в г.Бердянске и на международной научно-практической конференции “Концепция Стратегии развития Харьковской области”, проходившей в ноябре 2001 г. в Харькове. Также разработчики Стратегического плана выступали с докладом о ходе разработки Стратегии на встрече с Чрезвычайным и Полномочным послом США в Украине господином Карлосом Паскуалем, проходившей в рамках официального визита в г.Харьков в ноябре 2001 г. В феврале 2002 г. прошла презентация “Роль стратегического планирования в экономическом развитии города” на встрече с делегацией США, возглавляемой конгрессменом от штата Колорадо господином Бобом Шейфером. В мае 2002 года представители муниципалитета приняли участие и выступили с докладами на международной конференции “Городское управление” для региона Европы и Центральной Азии, которая была организована Мировым банком.

5. Резюме

Стратегическое планирование позволяет согласовать работу нескольких секторов громады – власти, предпринимательских структур, политических партий и общественных организаций. Он позволяет оптимально использовать имеющиеся ресурсы, лучше планировать обучение и подготовку необходимых для территориальной громады кадров. Поэтому актуальность стратегического планирования на сегодняшний день является доказанной и крайне необходимой.

Стратегический план развития громады обеспечивает видение как рационального использования местных ресурсов для решения текущих проблем, так и концентрации их с целью достижения результатов в перспективе.

Новизна способа стратегического планирования состоит в том, что он является изначально открытым процессом. Согласование Стратегического плана происходило в рамках общественных слушаний. Стратегический план развития г.Чугуева вступил в силу после утверждения его проекта на сессии городского совета XXIII созыва в декабре 2001 г.

Принятый и в дальнейшем реализуемый Стратегический план обеспечит громаде лучший доступ к кредитным ресурсам, грандам, позволит эффективнее привлекать инвестиции.

Значение Стратегического плана развития г.Чугуева на 2002-2006 г.г. заключается в том, что он:

- Позволяет по-новому видеть будущее громады;
- Улучшает регуляторную политику и стимулирует дальнейшее экономическое развитие;
- Помогает определить направления более эффективного использования ресурсов;
- Помогает реализовать проекты, являющиеся для громады жизненно важными, акцентируя внимание на долгосрочные приоритеты, дает перспективное видение для развития громады;
- Стимулирует институциональное развитие (создание новых структур, таких как Агентство муниципального развития, муниципальный фонд кредитных гарантий, объединения предпринимателей, граждан и др.);
- Улучшает инфраструктуру территориальной громады;
- Позволяет сформировать чиновников нового типа, способных решать вопросы реформирования, разработки и реализации стратегических целей, направленных на успешное развитие территориальной громады;
- Помогает сохранить характерные особенности громады и местные ценности во время политических, социальных и экономических изменений;
- Позволяет объединить интересы различных групп громады, дает ощущение принадлежности к процессу изменений.
- Сильной стороной Стратегического плана является то, что созданный совместными усилиями власти и самой громады, он более стабилен в реализации в силу меньшей зависимости от смены управленческих команд, что является основой устойчивого развития.

РОЗРОБКА ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ М.БЕРДЯНСЬКА НА ПЕРІОД ДО 2010 РОКУ

Петро Горчарук

Разом із запровадженням народовладдя в Україні відбувається становлення принципово іншого способу місцевого управління. Цей спосіб є місцевим самоврядуванням, яке визначається як право територіальних громад в межах Закону самостійно вирішувати питання місцевого значення (тобто планування розвитку), виходячи з інтересів місцевого населення.

Сьогодні фактично не існує будь-якого планування розвитку міст, у тому числі довгострокового, якимись “вищестоящими” органами чи інституціями. Міста ж, зі свого боку, ще не перейняли на себе функцію планування власного довгострокового розвитку і здійснюють за інерцією лише планування свого соціально-економічного та культурного розвитку на наступний рік. Фактично, за існуючої обмеженості коштів на розвиток, такі річні плани передбачають головним чином латання дірок без послідовної роботи на перспективу. Це не сприяє належній ефективності використання бюджетних коштів, які й так є сьогодні надто обмеженими.

Але тепер, в умовах місцевого самоврядування, громади мають самостійно, виходячи з власних інтересів, визначати і планувати майбутнє своїх міст. При цьому вони можуть використовувати досвід передових демократичних країн.

Для забезпечення цілеспрямованості місцевого розвитку, його відповідності довгостроковим інтересам громади муніципалітети США останніми десятиліттями залучили зі сфери бізнесу і застосовують такий засіб, як стратегічне планування. Стратегічний план розвитку громади є узагальненою довгостроковою програмою досягнення громадою самостійно поставленої амбітної, але реалістичної мети. Стратегічний план є узгодженим зі всіма основними групами та прошарками населення. Його втілення передбачає залучення цих груп до спільної праці, результатом здійснення Стратегічного плану є покращення якості життя населення.

Стратегічне планування розвитку громади – це робота групи, складеної з представників всіх основних верств громади, над визначенням:

- ♦ бачення майбутнього образу міста, яким його хоче бачити сама громада;

- ♦ стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить набуття містом визначеного громадою образу;
- ♦ планів дій, тобто логічних послідовностей заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Створення Стратегічних планів розвитку міст є звичайною практикою міст США та інших демократичних країн. Воно допомагає громадам самостійно визначити бачення майбутнього свого міста та реалізувати його. Стратегічні плани, зазвичай, включають наступні питання: економічний розвиток міста, розвиток галузей його життєзабезпечення, використання ресурсів розвитку, охорона навколишнього середовища, вирішення інших важливих питань.

Багато сьогоденішніх проблем міст пов'язані з відсутністю багатосторонньої Стратегії їх розвитку. Стара система централізованого планування не була своєчасно замінена на реалістичні оцінки потреб та можливостей, і програми дій місцевої влади. Стратегія ж необхідна як основа для планування перетворень у всіх конкретних областях міського життя. Місцеве самоврядування зараз набуває особливе значення. Як ніколи раніш, жителі міст повинні самостійно визначати і планувати своє майбутнє, виходячи зі сформованої економічної і соціальної ситуації.

Здається в Україні немає жодного міста, яке б не замислювалося про подальший його розвиток. Останнім часом процес стратегічного планування набуває особливого значення в керуванні як у багатьох містах країн світу, так і в Україні. Це пов'язано з розвитком тенденцій децентралізації в управлінні та делегуванням значної частини управлінських повноважень на місця. Стратегічне планування – це системний засіб управління змінами та створення найкращого майбутнього. Це творчий процес визначення і створення великої кількості корисних ідей, враховуючи при цьому сильні і слабкі сторони, загрози і можливості соціально-економічного розвитку міста.

Стратегічне планування допомагає органам місцевого самоврядування визначити тенденції і проблеми, що впливають на зовнішній вигляд і здоров'я громади; зберегти характеристику громади і місцеві цінності під час політичних, соціальних і економічних змін; розвивати інфраструктуру й економічно сприяти розвитку нового економічного клімату; поліпшити умови для появи нового бізнесу, який забезпечив би нові робочі місця та економічне зростання.

Стратегічні плани розвитку розробляються терміном на 5-10 років. Вони формуються за участю міських виконавчих комітетів, громадських організацій, депутатів міської ради, наукових працівників установ, підприємців і місцевих жителів. План дозволяє краще оці-

нити економічний потенціал і соціальну політику міста, намітити перспективні напрямки його розвитку. Стратегічний план дає можливість оцінки чинників, що впливають на розвиток економіки, і визначити подальший її перспективний розвиток.

Для ефективної діяльності по створенню плану важливою умовою є чітке розуміння визначених цілей і завдань, методів їх здійснення. Інакше кажучи, щоб зусилля робочої групи були успішними, ми повинні знати, що від неї очікувати. Ця функція управління забезпечується плануванням. І основний зміст планування полягає у визначенні рішень, які необхідно прийняти сьогодні для забезпечення успіху завтра.

Як писав А.Файоль: “Планування дій – це водночас і передбачуваний результат, і напрямок дій, яким треба йти, і етапи, які треба пройти, і методи, які належить застосовувати. Це свого роду картина майбутнього, у якій найближчі події окреслені з деякою певністю, в той час, як віддалені події виступають усе менш і менш виразно”.

Деякі органи місцевого самоврядування можуть краще приймати рішення, ніж інші. Ці органи місцевого самоврядування враховують витрати і вигоди, які дають прийняті рішення, вивчають різні альтернативні варіанти, збирають інформацію про очікуваний ефект прийнятих рішень і визначають методи оцінки прийнятих рішень для того, щоб у майбутньому удосконалити процес прийняття рішень. Такі місцеві органи причетні до “стратегічного” прийняття рішень. Стратегічна розробка рішень і стратегічне планування містить у собі важливі питання і рішення, що стоять перед урядом, і виконуються свідомо і систематично. У більшій частині вони базуються на процесі формального планування.

Процес стратегічного створення рішень чого-небудь коштує, якщо він допомагає головним розробникам рішень думати і діяти стратегічно. Це не якийсь закінчений процес, а ціла мережа концепцій, спрямованих на те, щоб допомагати керівникам у прийнятті складних рішень і впровадженні важливих акцій. Головні експерти з цих питань говорять, що коли процес стає перешкодою на шляху розуміння і впровадження дій, тоді від цього процесу варто відмовитися, не вагаючись і не роздумуючи.

Процес стратегічного планування – це спільність досліджень можливостей і вирішення проблем. У технології стратегічного планування виділяються дві ключові стадії: стратегічний маркетинговий аналіз (діагностика) і стратегічний синтез (підготовка і прийняття рішень).

Стратегічний маркетинговий аналіз поєднує у собі два аналізи: аналіз зовнішнього середовища міста та аналіз внутрішнього середовища

міста. Аналіз зовнішнього середовища містить у собі два напрямки – макро- та мікросередовища. До макросередовища відносяться питання, які пов'язані з політикою, економікою, науково-технічним прогресом, культурою, ринком. До мікросередовища – споживачі і попит, конкуренти, постачальники, посередники по збуту та інші ринкові структури. Ці два напрямки дають можливість визначити загрози і можливості економічного і соціального розвитку міста.

Аналіз внутрішнього середовища міста містить у собі такі питання: економічний і соціальний аналіз міста, управління, фінанси, маркетинг, трудові ресурси. Цей аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони економічного і соціального розвитку міста.

Стратегічний синтез дає можливість оцінити існуючі альтернативи розвитку міста. Стратегічні альтернативи дозволяють: здійснити вибір опорного варіанту стратегії міста, уточнити цілі стратегічних напрямків, розробити стратегії по функціональних зонах, розробити плани, програми, бізнес-плани, уточнити економічні показники.

Головним у стратегічному плануванні є не тільки результат, а й процес створення Стратегічного плану, під час якого здійснюється глибокий багатоаспектний аналіз стану міста, своєчасно визначаються його проблеми, вирішення яких дозволяє місту нормально функціонувати і будувати перспективні плани.

Залучення громадян до активної участі в житті міста, до планування майбутнього громади дуже актуальна сьогодні тема та вкрай важлива для прогресивного розвитку кожного міста. Відкритість політики органів місцевого самоврядування, ефективна співпраця влади з громадянами стали тими вершинами, без подолання яких неможливо йти далі. І зараз кожне місто винаходить свої стежки до їх досягнення. Це зовсім нові підходи до роботи, хоча є багато ідей, які вже реально працюють на практиці. Кожне місто, до певної міри, може відчувати себе винахідником та першовідкривачем.

Місто Бердянськ, як і інші міста України, почало роботу над створенням Стратегічного плану міста. Рішенням міського голови у лютому 2000 року була створена робоча група щодо розробки плану стратегічного розвитку міста. До складу робочої групи увійшли депутати міської ради, спеціалісти міськвиконкому, керівники підприємств міста, представники громадських організацій, викладачі вищих навчальних закладів, підприємці та мешканці міста. Більш ніж два роки в Бердянську проводилась робота над розробкою плану. Щотижня проводилися засідання робочої групи, на які запрошувалися усі бажаючі міста. Всі ми розуміємо, що це необхідний проект,

але лише його реальна життєздатність принесе свої позитивні результати.

Для розробки Стратегічного плану, у місті проводилися навчання координатором Програми “Партнерство Громад” Прошко В.Я. На заняттях був розроблений макет Стратегічного плану міста. Також проводилися навчання у містах Херсоні, Києві, Маріуполі, Донецьку, Львові, Черкасах, Луганську, у містах США та Польщі.

Після проведеного навчання, був визначений порядок розробки плану стратегічного розвитку міста. Першим етапом роботи робочої групи було визначено збір інформації щодо соціального та економічного стану міста, на підставі якого необхідно було провести SWOT-аналіз, визначити бачення та цілі, пріоритети розвитку.

Спільними зусиллями працівників Громадського центру наукових досліджень “Північне приазов'я”, лабораторії по вивченню проблем приморського міста та Азовського регіонального інституту (керівник – кандидат економічних наук, доцент П.В.Гудзь) при підтримці Міжнародного Фонду “Відродження” із залученням студентів було проведено соціологічне опитування жителів міста з основних соціальних і економічних питань. Результати соціологічного опитування показали, що більш, ніж 60% мешканців міста підтримали бачення та мету, які були визначені робочою групою по стратегічному плануванню. Для визначення бачення бажаного майбутнього міста і визначення терміну його досягнення, були опрацьовані результати соціологічного опитування. У дитячих садах був проведений конкурс малюнка: “Яким я бачу своє місто в майбутньому?”, а у школах написані твори на цю тему. Інформація щодо процесу планування постійно освітлюється в засобах масової інформації. Жителі міста надають свої пропозиції і зауваження у громадську приймально вивконкому.

Проведений аналіз соціального та економічного потенціалу міста показав, що Бердянськ має вигідне географічне розташування, сприятливий клімат, цінні лікувальні та природні фактори, що дають можливість розвиватися місту як курорту та туристичному центру. Наявність промислового потенціалу, а також морського торгового порту дають можливість розвитку місцевої промисловості, залученню інвестицій та організації нових робочих місць. Збільшення кількості підприємств малого бізнесу та суб'єктів підприємництва дає можливість і в майбутньому розвивати цей бізнес.

Місто має розвинуту мережу закладів охорони здоров'я, освіти, культури, фізичної культури та спорту.

Після вивчення суспільної думки щодо бачення бажаного майбут-

нього міста, робочою групою була опрацьована отримана інформація і вироблене єдине для Стратегічного плану бачення: Бердянськ – місто зі стабільним добробутом населення, розвинутою промисловістю, курорт для сімейного відпочинку та туризму. Також була визначена мета – місто з високим рівнем життя населення, розвиток якого базується на розвинутій місцевій промисловості, залученні інвестицій, високорозвинутій інфраструктурі, сфері послуг та статусом курорту національного значення.

Робочою групою визначені сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, що можуть вплинути на економічний і соціальний розвиток міста.

Після проведеного SWOT-аналізу на підставі сильних сторін та можливостей були визначені основні пріоритетні напрямки розвитку міста на перспективу. По кожному пріоритетному напрямку створена робоча підгрупа з числа учасників робочої групи з можливим залученням інших необхідних осіб. Кожна підгрупа з використанням результатів зведеного аналізу (розвиток сильних сторін і використання можливостей, нейтралізація слабких сторін і загроз) розробляла план дій для вирішення своєї стратегічної проблеми.

Перший напрямок Стратегії розвитку міста – це створення робочих місць через розвиток місцевої промисловості, транспорту, зв'язку, підприємництва та створення сприятливих умов для розвитку ділової активності.

Другий напрямок – забезпечення соціального захисту, безпеки та добробуту мешканців.

Третій напрямок – надання якісних та доступних комунальних послуг населенню.

Четвертий напрямок – розвиток міста-курорту для сімейного відпочинку та туризму.

Стратегія розвитку промисловості базується на оптимальному використанні існуючих потужностей, реструктуризації та перепрофілюванні, впровадженні новітніх технологій та створенні нових виробництв. Структура галузей промисловості міста в 2010 році буде слідує: легка промисловість – 2,73%; харчова промисловість – 14,18%; машинобудування – 27,27%; хімічна та нафтопереробна промисловість – 55,27% та інші – 0,55%.

Чисельність працюючих на промислових підприємствах міста збільшиться з 8072 чол. до 11572 чол. в 2010 році, або в 1,43 рази. Зростання чисельності відбудеться в основному за рахунок розвитку місцевої промисловості, а саме: будівництва та вводу в експлуатацію нових виробництв по переробці молочної та плодово-консервної

продукції, виробництва цукерок та хлібобулочної продукції, пивзаводу, а також за рахунок рибопереробки. Отримає розвиток і виробництво меблів, взуття, сувенірної продукції.

Перспективний розвиток отримають міський електричний, автомобільний та залізничний транспорт, аеропорт “Бердянськ”, морський транспорт.

У перспективі розвитку міста є розширення можливостей залізничного вокзалу. Бердянськ – місто-курорт, до якого приїздить велика кількість відпочиваючих, але існує транспортна проблема – приїзд пасажирів до міста здійснюється з пересадками. А це в свою чергу перешкоджає ефективній роботі санаторно-курортних закладів.

Основним підприємством морського транспорту є Бердянський морський торговий порт. Стратегія розвитку морського порту передбачає придбання Бердянського рибокомбінату, за рахунок якого територія порту буде збільшена в два рази, лінія причалу – на 30%. На цих площах планується розмістити комплекс по переробці зернових вантажів, комплекс по переробці мінеральних добрив, комплекс по переробці нафтопродуктів, контейнерний термінал. Це дасть можливість залученню нових вантажопотоків та збільшенню обсягів вантажопереробки. Важливою частиною у розвитку порту як транспортного коридору є відновлення роботи морського вокзалу та рейсів до міст, розташованих на узбережжях Азовського та Чорного морів.

Стратегія розвитку малого бізнесу базуватиметься на прогресивному менталітеті місцевого населення, існуванні традицій приватного підприємництва, високій частці приватної власності у місті, створенні нових робочих місць. До кінця 2010 року у місті буде нараховуватися 10,0 тис. суб'єктів підприємницької діяльності. Питома вага надходжень до міського бюджету від підприємництва зросте в 2010 році до 65%. Роздрібний товарообіг зросте в 2010 році на 60%.

У процесі реалізації плану розвитку малого та середнього бізнесу найбільшу підтримку отримають переробна промисловість; підприємницька діяльність, яка обслуговує курортно-туристичну сферу та сферу комунальних послуг; підприємства легкої промисловості; підприємства, які виробляють товари першої необхідності; підприємства сфери послуг, а також медичні та фізкультурно-оздоровчі.

Наявність у місті природних факторів, лікувально-оздоровчих установ є основною базою для розвитку курортно-туристичної індустрії. У відповідності до вирішень Стратегії розвитку місто Бердянськ буде містом-курортом державного значення із затвердженими зонами санітарної охорони.

Надходження від санаторно-курортної та оздоровчої сфери скла-

дуть у міському бюджеті 30%.

Життєво важливим питанням для мешканців міста є якість та доступність надання комунальних послуг. У плані по роках заплановані заходи, які направлені на благоустрій міста, якісне утримання житлового фонду.

Планується прийняти до комунальної власності житлові відомчі будинки та гуртожитки з подальшою їх реконструкцією та наданням їм статусу житлового будинку з подальшим створенням на їх основі товариства співвласників багатоповерхових будинків.

У 2010 році 60% житлових будинків повинні перейти у власність товариств співвласників багатоповерхових будинків, а 40% житлового фонду залишиться у комунальній власності міста.

Стратегією розвитку міста є створення на території міста Бердянська комплексної вільної економічної зони “Місто Бердянськ”. Це дасть можливість місту працевлаштувати незайняте населення та зменшити рівень безробіття, залучити інвестиції, які необхідні для відновлення та розвитку діючих та організації нових видів економічної діяльності, проводити ефективну реструктуризацію виробництва, розвивати підприємницьку діяльність та курортно-туристичну індустрію, залучити до міста ще більшу кількість відпочиваючих, збільшити обсяги вантажообороту морського торгового порту та реалізувати інші інвестиційні проекти.

Реалізація даних пріоритетів неможлива без одночасного гармонійного розвитку соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта, фізична культура та спорт, культура та організація дозвілля населення).

Результатом першого етапу роботи стало видання проекту плану стратегічного розвитку міста Бердянська завдяки фінансовій підтримці Міжнародного фонду “Відродження” у рамках отриманого гранту “Громадські слухання проекту Стратегічного плану розвитку міста Бердянська”. Було надруковано проект плану у місцевій газеті накладом 10,0 тис. екземплярів для того, щоб кожен мешканець міста мав можливість ознайомитися з проектом плану.

Але чи було це тим, що дійсно бажають люди, і як на практиці досягти всього того, що заплановано – ми не знали. Тому у грудні 2001 року робочою групою були проведені громадські слухання, на яких мешканці міста, ознайомившись з проектом плану, взяли участь у визначенні Стратегії майбутнього нашого міста і внесли свої пропозиції. Але не всі мешканці мали можливість взяти участь у громадських слуханнях, оскільки Бердянськ територіально розподілений на дев'ять мікрорайонів. Для врахування особливостей кожного з них робоча група провела виїзні засідання в кожному мікрорайоні міста.

Метою було розповісти навіщо потрібне стратегічне планування для міста, що вже було зроблено з цього напрямку, які результати опитування по мікрорайону, які надійшли пропозиції від представників громади (депутатів, уповноважених, ради мікрорайонів, мешканців), що буде зроблено в цьому році. Всі пропозиції були враховані, проаналізовані, виділені пріоритетні, згруповані та оформлені в єдину частину – план дій Стратегічного плану розвитку міста.

Було проведено 9 громадських слухань, на яких були присутні мешканці (більш, ніж 1300 чоловік) та робоча група у складі міського голови, керівника групи, керівників підгруп, начальників управлінь міськвиконкому. Отримано біля 800 пропозицій. За результатами кожної зустрічі вийшов додаток до місцевої газети. Все це виявилось цікавим, необхідним та повчальним, і ось чому...

Перш за все, ми отримали перелік проблем з вуст самих мешканців міста та їх бачення розвитку, хоча звісно, більше говорили про житлово-комунальні проблеми. Після зустрічей мешканці точно знають, який в нашому місті потенціал, скільки грошей ми маємо для вирішення конкретних проблем у поточному році. Крім того, якщо вони бачать необхідність зробити щось більш важливе, то вони мають можливість перерозподілити ці кошти за своїм бажанням. Такі приклади реально вже є – в одному мікрорайоні замість ремонту покрівлі вирішили робити на ці кошти каналізацію.

Інші, хто не прийшов на зустрічі, отримали можливість після виходу додатка до газети ознайомитися з вже проаналізованими проблемами кожного мікрорайону, пріоритетами та внести свої доповнення (люди приносили свої зауваження). Після того, як було зібрано усі пропозиції та зауваження, проаналізовано весь потенціал міста, проведено SWOT-аналіз ми приступили до розробки плану дій.

А саме головне, на нашу думку, ми знайшли шлях до практичного втілення Стратегічного плану розвитку міста. Ми отримали перелік проблем мікрорайонів. Але виявилось, що таких проблем ми зібрали на 80-100 млн. грн., а міський бюджет – 51 млн. грн. І виникає цілком логічне запитання: як же можна вирішити проблем на 80 млн. за 50? У цьому становищі, ми повинні розраховувати на ті кошти, які в нас є. Тому ми з мешканцями повинні визначити і вибрати пріоритети – які проблеми більше всього хвилюють жителів того або іншого мікрорайону і які з них будуть вирішені за бюджетні кошти поточного року. При формуванні нового бюджету ми повинні взяти до уваги побажання мешканців.

Якщо результати соціологічного дослідження показують, що мешканців хвилює проблема благоустрою мікрорайону, то ми пропонуємо

заходи щодо вирішення цієї проблеми – у виді конкретної малої архітектурної форми, парку, дитячого містечка, спортивного майданчика. Крім того, проведені зустрічі громадян зі спеціалістами охорони здоров'я, освіти, транспорту, підприємництва, промисловості, екології, соціальної сфери, охорони правопорядку – цільові громадські слухання.

Враховуючи зауваження та пропозиції депутатів, наукових працівників, спеціалістів, громадськості міста, робоча група опрацювала остаточний варіант Стратегічного плану розвитку. На черговій сесії міської ради було затверджено Стратегічний план розвитку міста Бердянська на період до 2010 року.

Виконання Стратегічного плану повинно проходити таким чином, щоб постійно здійснювалися передбачені заходи, які переконують громаду, що план є, що ним керуються і що місто поступово наближається до стану, визначеного в баченні. Стратегічний план розвитку міста є не тільки стислим викладом програмних напрямків, основних принципів і підходів, але і символом єднання всієї територіальної громади міста.

Лише за активної співпраці, міська влада та громада можуть реалізовувати сформульовану концепцію, досягти успіху і збудувати місто згідно визначеного бачення.

ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ

Перелік запитань	Бер- дянськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- кієве	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- дільсь- кий	Ку- п'янськ	Чугуєв
1.1 На які нормативно-правові акти Ви спи- рались при розробці Стратегії? Чи задо- вольняють вони Вас? Вважіть пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази стратегічно- го планування розвитку міст.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.2 Якою є і має бути законодавча база розроблення Стратегії?	+	+	—	—	—	+	+	+	—	+
2.1 Як сформульована головна мета Стратегії міста?	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+
2.2 Якою, на Ваш погляд, має бути головна мета Стратегії міста?	+	+	—	+	+	+	+	+	—	+
3.1 Яким є прийнятий у Вашій Стратегії процес стратегічного планування розвитку міста: • одноразовий; • дискретний; • перманентний?	—	+	+	+	+	+	—	+	+	+
3.2 Яким має бути процес стратегічного планування розвитку міста: • одноразовий; • дискретний; • перманентний?	—	+	—	+	+	+	+	+	—	+
4.1 Чи розроблялось та затверджувалось завдання на розробку Стратегії? Якщо так, то який його стислий зміст?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
4.2 Чи має надаватися авторам Стратегії завдання на її розробку з визначенням цілі та основних вимог до змісту цієї роботи?	+	+	—	+	+	+	+	+	—	+
5.1 Які були прийняті часові рамки Стратегії?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
5.2 Якою має бути глибина прогнозного горизон- ту Стратегії? Чи має вона бути жорстко зафіксована?	+	+	—	+	+	+	+	+	—	+

Перелік запитань	Бер- дянськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- кієве	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- діль- ський	Кю- п'яньск	Чугуєв
6.1 Чи виділились етапи реалізації Стратегії? Якщо так, то які і на основі яких критеріїв?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
6.2 Чи мають бути визначені етапи реалізації Стратегії? Якщо так, то якими мають бути критерії визначення їх кількості та часових рамок Стратегії?	—	+	—	+	+	+	+	+	—	+
7.1 Як у Вашій Стратегії сформульовані співвідношення завдань та змісту: Стратегії і генерального плану міста; Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста; Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
7.2 Як мають співвідноситися завдання та зміст: Стратегії і генерального плану міста; Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста; Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	+
8.1 Як і на основі чого були враховані вимоги щодо майбутнього розвитку міста з боку регіону, держави?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
8.2 Чи мають бути враховані вимоги щодо майбутнього розвитку міста, які формуються на рівні регіону, держави? Якщо так, то на основі яких документів це практично можливо зробити?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	+
9.1 Як і на основі чого, при прогнозуванні майбутнього Вашого міста, враховувалась взаємодія міста та його оточення?	—	+	+	+	+	+	—	+	+	+
9.2 Чи має враховуватись в Стратегії взаємовплив міста та його оточення? Якщо так, то на основі яких критеріїв і документів?	—	+	—	+	+	+	+	+	—	+

Перелік запитань	Бер- дянськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- ківце	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- діль- ський	Ку- п'янськ	Чугуєв
10.1 Чи брали участь в розробці Стратегії області (районна) державна адміністрації, центральні органи виконавчої влади? Якщо так, то в чому конкретно виявилась їх участь? Наскільки вона була корисною?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
10.2 Чи вважаєте Ви за необхідне залучення області (районної) державної адміністрації, центральних органів виконавчої влади до розроблення Стратегії? Якщо так, то в чому вони мають взяти участь та як має бути організована ця робота?	+	+	—	+	—	+	+	+	—	+
11.1 Представники яких інституцій входили до авторського колективу з розробки Стратегії? Принципи та оцінка ефективності його роботи? Взаємостосунки з міською радою та миськвиконкомом?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
11.2 Представники яких інституцій мають входити до авторського колективу? Чи обов'язково є участь наукових інститутів, окремих науковців? Яким має бути поряток роботи авторського колективу?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	+
12.1 Основні методичні принципи, які виступували при розробці Стратегії? Хто їх автор? Чи застосовувались SWOT-аналіз? Ваше ставлення до його ефективності?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
12.2 Чи має бути застосована єдина методика розробки Стратегії для всіх міст чи для кожного міста мають бути опрацьовані свої методичні підходи? Чи, можливо, варто застосувати проміжний варіант (загальні методичні основи, які адаптуються до особливостей конкретного міста)?	+	+	—	—	—	+	+	+	—	+

Перелік запитань	Бер- дянськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- кієв	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- діль- ський	Ку- п'янськ	Чугуєв
13.1 Чи застосовували Ви варіантний підхід? Якщо так, то якими були критерії визначення варіантів та обґрунтування вибору рекомендованого до реалізації її варіанту?	—	+	+	+	+	+	—	+	+	+
13.2 Чи мають розроблятися варіанти вирішень Стратегії? Якщо так, то на чому має базуватись визначення можливих варіантів та обґрунтування найбільш прийняттого з них?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	+
14.1 Чи сформульовані у Вашій Стратегії конкретні заходи (операційні програми) щодо її реалізації, чи визначені їх виконавці, черговість та ефективність, вартість та інші ресурсні потреби, джерела фінансування, в т.ч. зовнішні, їх частка?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
14.2 Чи має містити Стратегія лише вибір оптимального варіанту розвитку міста (з обґрунтуванням довгострокових та першочергових пріоритетів), чи, можливо, програму реалізації також? Якщо так, то наскільки деталізовану (з описом технологічних процесів, визначення ефективності пропозиційних заходів, їх вартості, джерел фінансування, виконавців, термінів реалізації)?	+	+	—	—	—	+	—	+	+	+
15.1 Чи всі заходи, передбачені Стратегією, можуть (виходячи із існуючого законодавства та практики його застосування) виконуватись органом місцевого самоврядування? Чи, можливо, реалізація частини (якої саме?) цих заходів потребуватиме участі обласної (районної) державної адміністрації, органів центральної виконавчої влади? Чи погоджувалось це з ними?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+

Перелік запитань	Бер- дзяськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- кїєв	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- діль- ський	Ку- п- п'яньск	Чутуєв
15.2. Чи вважаєте Ви реальним, виходячи із існуючого законодавства та практики його застосування, щоб заходи, передбачені Стратегією були зорієнтовані на виконання: <ul style="list-style-type: none"> • виключно органом місцевого самоврядування; • цим органом за участю органів місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад, що мають спільні інтереси; • за участю органів місцевої та центральної виконавчої влади? 	+	+	—	—	—	+	—	+	+	+
16.1. Які складові внутрішнього потенціалу міста враховувались Вами при розробленні Стратегії? Як визначалась порівняльна значущість кожного чинника та їх сумарна оцінка?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
16.2. Які конкретні переваги та обмеження, що характеризують внутрішній потенціал міста треба враховувати? Які мають бути критерії їх порівнявальної значущості та сумарної оцінки?	+	+	—	—	—	+	+	+	—	—
17.1. Чи враховувались потенційні ризики, які можуть заважати реалізації Стратегії? Якщо так, то чи передбачені запобіжні заходи, які мають унебезпечити чи пом'якшити дію цих ризиків?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
17.2. Чи мають враховуватись потенційні ризики, які заважатимуть реалізації Стратегії? Якщо так, то які мають бути критерії їх визначення та оцінки, вироблення запобіжних заходів, які дозволять унебезпечити або пом'якшити дію цих ризиків, алаштувати процес розвитку міста до нової ситуації?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	—
18.1. Чи провадилося опитування громадської думки щодо пріоритетних завдань Стратегії	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+

Перелік запитань	Бер- дятьськ	Івано- Фран- ківськ	Крама- торськ	Єна- ківє	Маріу- поль	Світло- водськ	Терно- піль	Кам'я- нець-По- діль- ський	Ку- п'янськ	Чугуєв
напередодні її розробки, та пропонувавших рішення, в процесі і після її завершення? Якщо так, то як було організовано цей процес?										
18.2 Чи має залучатись населення, громадські організації та підприємці до обговорення завдань та рішень Стратегії? Якщо так, то як доцільно організувати цей процес?	+	+	—	—	—	+	+	+	—	+
19.1 Скільки часу розроблялась Стратегія, коли і ким вона була затверджена (схвалена). Якими були процедури її розгляду та затвердження?	+	+	+	+	+	+	—	+	+	+
19.2 Оптимальний термін розроблення Стратегії? Ким та за якою процедурою вона має розглядатись та затверджуватись?	+	+	—	+	+	+	+	+	—	+
20.1 Чи передбачено у Стратегії моніторинг її реалізації? Якщо так, то яку систему відповідних індикаторів було прийнято? Чи започаткований цей процес і, якщо так, то ким?	+	—	+	+	+	+	—	+	+	+
20.2 Чи має містити Стратегія порядок та процедури моніторингу її реалізації? Якщо так, то якими мають бути система показників оцінки реалізації, хто має здійснювати моніторинг, з якою періодичністю та за якою процедурою?	+	+	—	—	—	+	+	+	—	+
21.1 Як Ви оцінюєте хід реалізації Стратегії? Головні причини його успішності або неуспішності.	—	+	+	+	+	+	+	+	—	+
22.1 Якими джерелами інформації Ви користуєтесь? Ваша оцінка ступеня необхідної повноти та доступності інформаційної бази.	—	+	+	+	+	+	+	+	—	+
22.2 На яку інформаційну базу має спиратися розроблення Стратегії? Якими мають бути процедури одержання інформації?	—	+	—	—	—	+	+	+	—	—

ВІДПОВІДІ РЕСПОНДЕНТІВ НА ЗАПИТАННЯ ОПИТУВАЛЬНИКА

Запитання 1.1

На які нормативно-правові акти Ви спирались при розробці Стратегії? Чи задовольняють вони Вас? Ваші пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази стратегічного планування розвитку міст.

Відповіді

Бердянськ

Розпорядженням міського голови від 28 лютого 2000 року була затверджена робоча група щодо розробки плану стратегічного розвитку міста Бердянська на період до 2010 року. Група працювала протягом двох років згідно нормативно-правових документів по стратегічному плануванню (статистичні дані про соціальний та економічний розвиток міста, Статут територіальної громади, Закон про місцеве самоврядування, матеріали журналу “Аспекти самоуправління” (Україно-американська програма “Партнерство громад”), матеріали журналу “Бюлетень Програми партнерство громад”, матеріали журналу “Бізнес-клуб” торгово-промислової палати міста Запоріжжя, учбові посібники міст Дніпропетровська, Москви та Санкт-Петербурга та інше). Усі члени робочої групи пройшли навчання із стратегічного планування у різних містах України таких, як Київ, Херсон, Дніпропетровськ, Львів та м.Бельско-Бяла (Польща). Керівник та заступник керівника робочої групи пройшли стажування по програмі стратегічного та бюджетного планування для керівників міст у місті Туссон (штат Арізона, США).

Івано-Франківськ

Статут територіальної громади міста Івано-Франківська, Закон “Про місцеве самоврядування в Україні”. Нормативна база для стратегічного планування в Україні відсутня.

Краматорськ

Тільки на закон “Про місцеве самоврядування в Україні”. А більше, на мій погляд і не потрібно нічого.

Єнакієве

Стратегія розроблялася за ініціативою Агентства Регіонального Розвитку “Донбас” у межах польсько-українського проекту і перейманням польського досвіду будування локальних стратегій.

Маріуполь

Стратегія розроблялася за ініціативою Агентства Регіонального Розвитку “Донбас” у межах польсько-українського проекту і перейманням польського досвіду будування локальних стратегій.

Світловодськ

- Закон України “Про місцеве самоврядування”;
- Розпорядження міського голови “Про Стратегічний план економічного розвитку міста”;
- Рішення міської ради “Про схвалення концепції формування Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”;
- Декларація Робочої групи по розробці Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”;
- Рішення міської ради “Про затвердження Стратегічного плану економічного розвитку “Світловодськ – 2010”.

Тернопіль

Закон про “Міське самоврядування”.

Кам’янець-Подільський

Основним законодавчим актом, який регламентує повноваження громад (в тому числі в галузі стратегічного планування) є Закон України “Про місцеве самоврядування”. При розробці Стратегічного плану обов’язково слід враховувати всю існуючу вітчизняну нормативну базу. Велике значення має використання та врахування місцевих законодавчих та регуляторних актів із прогнозуванням можливості їх покращення. Процес стратегічного планування у нашому місті розпочався із розпорядження міського голови.

Куп’янськ

Закон України “Про місцеве самоврядування”, “Статут територіальної громади м. Куп’янська”.

Чугуїв

При разработке Стратегического плана развития г.Чугуева группа разработчиков опиралась на такие нормативно-правовые акты, как Конституция Украины, закон Украины “О местном самоуправлении”, Бюджетный Кодекс, Земельный Кодекс, Закон Украины «Об инвестиционной деятельности», Закон Украины “О планировании и застройке территории”, “Об основах градостроительства”, “Об объединениях совладельцев многоквартирных домов”, “О приватизации государственного жилого фонда”, “Об охране окружающей среды”, “Об экологической экспертизе”, “Об отходах”, “О национальной программе содействия развитию малого предпринимательства в Украине”, “Об охране культурного наследия”, “Об охране детства” и др. При разработке Стратегии г.Чугуева в работе рабочей группы принимал участие специалист юридического отдела исполнительного комитета, что облегчало нашу задачу, т.к. мы имели возможность в любой момент получить квалифицированную юридическую консультацию.

Запитання 1.2

Якою є і має бути законодавча база розроблення Стратегій?

Бердянськ

Законодавча база щодо розроблення Стратегії повинна бути достатньою та доступною для кожного.

Івано-Франківськ

Необхідно прийняти Закон України та відповідну систему нормативних актів, що регулюють порядок формування Стратегій розвитку, а також передбачають як механізми реалізації, так і виділення для них відповідних ресурсів.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Бажано впровадження Закону України “Про основні засади стратегічного планування розвитку міст”, що надало б Стратегічному плану статусу законодавчого акту.

Тернопіль

Стратегія повинна розроблятися на основі програм соціально-економічного розвитку міст, з урахуванням державних пріоритетів, законодавства, що регламентує функціонування місцевого самоврядування в Україні.

Кам'янець-Подільський

На мій погляд певної окремої законодавчої бази під стратегічне прогнозування не потрібно. Однак, покращення законодавства у даному випадку повинно стосуватись збільшення реальних повноважень органів місцевого самоврядування та забезпечення узгодженості формування Стратегій між державою, обласним, регіональним та місцевим рівнями.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Я лично не встречала законодательной базы разработки Стратегий. В каждом конкретном случае группа разработчиков в зависимости от приоритетов развития территории использует тот или иной нормативно-правовой акт.

Запитання 2.1

Як сформульована головна мета Стратегії міста?

Бердянськ

Головна мета Стратегії м.Бердянська – місто з високим рівнем життя, розвиток якого базується на розвинутій місцевій промисловості, залученні інвестицій, високорозвинутій інфраструктурі, сфері послуг, із статусом курорту національного значення.

Івано-Франківськ

Івано-Франківськ – екологічно чисте європейське місто стабільного економічного добробуту.

Краматорськ

Головна мета Стратегії – визначення основних напрямків розвитку міста та шляхів досягнення поставлених задач.

Єнакієве

Долаючи наслідки довготривалого функціонування міста, як старопромислового, створювати привабливе місце проживання, де існують широкі можливості задоволення основних потреб і реалізації індивідуальних стилів життя.

Маріуполь

Долаючи наслідки довготривалого функціонування міста, як старопромислового, створювати привабливе місце проживання, де існують широкі можливості задоволення основних потреб і реалізації індивідуальних стилів життя.

Світловодськ

Стратегічним баченням міста у майбутньому є: “Світловодськ – 2010 – місто із стабільною економікою і розвинутою інфраструктурою, місто – де є все для щастя, місто – де приємно жити і рости дітей”.

Мета: “Використовуючи сильні сторони та можливості сприяти розвиткові малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження існуючих підприємств, що дасть нові робочі місця, розширить базу оподаткування та наповнення міського бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві.”

Стратегія економічного розвитку має на меті досягти три цілі:

1. Розбудова економічної бази міста.
2. Створення можливостей для зайнятості та підприємницької діяльності.
3. Збереження суспільних цінностей в процесі економічного розвитку.
4. Залучення громадян до процесу місцевого самоврядування.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Стратегічним баченням майбутнього розвитку міста проголошено:

Місто – квітуча, різнокольорова країна, що сяє радістю, чистотою та красою і де живуть усміхнені люди, які дарують свою гостинність усім відвідувачам. (із твору школяра Кам’янець-Подільської школи).

Метою розвитку міста є: розбудова туристичної індустрії, забезпечення розвитку технічної і соціальної інфраструктури на основі підвищення підприємницької активності та економічне відродження промислових підприємств міста.

Куп’янськ

Куп’янськ – центр логістики, безпечного бізнесу, розвинутої сфери послуг, активного відпочинку та туризму.

Чугуїв

Главной целью стратегического планирования в нашем городе есть обеспечение стабильного повышения уровня жизни горожан. Видение города сформулировано так: “Чугуев – культурный, процветающий город”.

Запитання 2.2

Якою, на Ваш погляд, має бути головна мета Стратегії міста?

Відповіді

Бердянськ

Головна мета міста повинна виражати перспективне бачення як економіки міста, так і соціального розвитку в цілому, визначає його пріоритетні напрями та етапи і результати реалізації визначених пріоритетів.

Івано-Франківськ

Головна мета формулюється відповідно до місцевої специфіки та бачення розвитку громадянами міста.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Повинна нести в собі бачення майбутнього стану міста, яке базуватиметься на розвитку нових технологій суспільно-господарчих відносин.

Маріуполь

Повинна нести в собі бачення майбутнього стану міста, яке базуватиметься на розвитку нових технологій суспільно-господарчих відносин.

Світловодськ

Головною метою розвитку міста є покращення якості життя мешканців. Бачення, мета (місія) та Стратегія досягнення мети визначаються й узгоджуються громадою.

Тернопіль

Кваліфіковано здійснене стратегічне планування є важливим кроком у

подальшому розвитку міста. Воно повинно включати місію, чітко встановлені цілі, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, завдання, аналіз можливих варіантів, вибір та реалізацію стратегії. План стратегічного розвитку потрібен для того, щоб у місті відбувався розвиток територіальної гармонії, здійснювалось цілеспрямоване та ефективне використання фінансових ресурсів, ріс добробут мешканців міста.

Кам'янець-Подільський

Головна мета розвитку міста повинна відображати його специфіку та бажання більшості його мешканців.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Стратегическое планирование – это алгоритм системного управления реализации Стратегического плана для создания лучшего будущего территориальной громады. Этот процесс изначально творческий, поэтому каждая громада по-своему видит свою перспективу развития.

Запитання 3.1

Яким є прийнятий у Вашій Стратегії процес стратегічного планування розвитку міста:

- одноразовий;
- дискретний;
- перманентний?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Перманентний.

Краматорськ

Перманентний.

Єнакієве

Дискретний.

Маріуполь

Дискретний.

Світловодськ

Перманентний.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Важко однозначно відповісти на данне питання. В нашому місті процес Стратегічного планування був проведений за встановленим планом та встановлених часових межах. Після його прийняття сесією міської ради, на жаль, процес моніторингу удосконалення стратегічного планування уповільнився.

Куп'янськ

Стратегічний план розвитку м.Куп'янська розроблено до 2005 року.

Чутуїв

Процес стратегического планирования в нашем городе носит перманентный характер.

Запитання 3.2

Яким має бути процес стратегічного планування розвитку міста:

- одноразовий;
- дискретний;
- перманентний?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Перманентний.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Дискретний.

Маріуполь

Дискретний.

Світловодськ

Перманентний.

Тернопіль

Процес стратегічного планування розвитку міста повинен проводитись постійно з врахуванням вимог часу, розвитку економіки, людських ресурсів.

Кам'янець-Подільський

Практично процес має бути перманентний – це є постійний процес, що пояснюється дуже багатьма об'єктивними та суб'єктивними причинами, що впливають на розвиток громади. В результаті цього необхідно проводити постійний моніторинг виконання стратегічного планування і постійно його узгоджувати із сучасною ситуацією.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чутуїв

Стратегическое планирование – это процесс, направленный в будущее и имеющий широкие временные рамки. Поэтому предполагается перманентный характер этого процесса.

Запитання 4.1

Чи розроблялось та затверджувалось завдання на розробку Стратегії? Якщо так, то який його стислий зміст?

Бердянськ

Завдання не було.

Івано-Франківськ

Розпорядженням міського голови від 05.01.99 за № 3-р “Про розробку концепції Стратегії економічного розвитку м. Івано-Франківська” було сформовано робочу групу з розробки Стратегічного плану розвитку міста, на яку було покладено організацію процесу стратегічного планування.

Краматорськ

Так, 16.07.01 було підписано розпорядження міського голови № 346р “Про розробку Стратегії міста Краматорська на 2002-2005 роки та послідуєчий період”, яким було створено комісію з розробки Стратегії та поставлені завдання відділам та управлінням виконкому.

Єнакієве

Завдання на розробку Стратегій не розроблялось.

Маріуполь

Завдання на розробку Стратегій не розроблялось.

Світловодськ

Стратегія розвитку міста розроблялася на підставі бачення, яке було сформульовано представниками громади, керуючись розпорядженням міського голови, рішенням міської ради та Декларацією Робочої групи.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Фактично конкретного письмового завдання щодо вимог до майбутнього документу Стратегічного плану не давалось, однак, було видано розпорядження міського голови, яким затверджено загальну модель створення Стратегічного плану.

Куп'янськ

Стратегія міста розроблялася на основі майбутнього бачення міста Куп'янська його мешканцями.

Чугуїв

Задання на разработку Стратегического плана не утверждалось. Распоряджением городского головы №543 от 25.09.01 г. был утвержден состав рабочей группы по разработке проекта Стратегического плана развития г.Чугуева.

Запитання 4.2

Чи має надаватися авторам Стратегії завдання на її розробку з визначенням цілі та основних вимог до змісту цієї роботи?

Відповіді

Бердянськ

Ні.

Івано-Франківськ

Автором стратегії є територіальна громада міста.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Робоча група, що створюється для напрацювання Стратегії на першому етапі може окреслити концепцію.

Маріуполь

Робоча група, що створюється для напрацювання Стратегії на першому етапі, може окреслити концепцію.

Світловодськ

Так.

Тернопіль

Звичайно повинні бути встановлені завдання. При формуванні завдань повинні бути представники місцевих органів самоврядування, представники громадськості, громадських організацій.

Кам'янець-Подільський

Думаю, що завдання може мати місце, але часових рамок, етапів виконання та інших атрибутів, які не стосуються змісту самого плану. Зміст плану, мету розвитку громади повинні визначити члени громади.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Задання на разработку Стратегии с определением целей и основных требований к содержанию работы, по моему мнению, быть не может. Даже в случае избрания экспертного подхода в разработке Стратегии могут оговариваться только сроки и некоторые организационные моменты работы. Содержание же является следствием серьезной аналитической и экспертной работы, поэтому вначале разработки Стратегии никогда нельзя сказать, каким окажется конечный результат.

Запитання 5.1

Які були прийняті часові рамки Стратегії?

Відповіді

Бердянськ

План прийнято на перспективу до 2010 року.

Івано-Франківськ

10-15 років.

Краматорськ

Спочатку 5 років, потім у ході роботи був встановлений прогностичний горизонт 10 років. Не виключено, що в ході подальшого удосконалення Стратегії глибина прогнозування досягне 15-20 років.

Єнакієве

10 років (строк технологічних змін).

Маріуполь

10 років (строк технологічних змін).

Світловодськ

Розпорядженням міського голови було визначено термін розробки Стратегічного плану – 1,5 роки.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

У розпорядженні міського голови були визначені терміни створення Стратегічного плану, але ці терміни не були дотримані. Далі був розроблений проект створення Стратегічного плану на конкурс, що був оголошений Міжнародним Фондом “Відродження”. У цьому проекті були чітко визначені етапи розробки документу “Стратегічний план” із чіткими часовими межами. В результаті виконання цього проекту ці часові межі дотримувались досить чітко.

Куп'янськ

Термін реалізації проекту — з 2002 по 2005 роки.

Чугуїв

Реалізація Стратегічного плану розвитку г.Чугуєва передбачена на 2002-2006 гг.

Запитання 5.2

Якою має бути глибина прогностичного горизонту Стратегії? Чи має вона бути жорстко зафіксована?

Відповіді

Бердянськ

Глибина прогностичного горизонту стратегії у нашому плані жорстко не зафіксована.

Івано-Франківськ

Оскільки процес стратегічного планування є постійним та передбачає постійний моніторинг та, при необхідності, внесення змін до планів дій реалізації Стратегії, він не може бути жорстко зафіксований.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Ні, не повинна.

Маріуполь

Ні, не повинна.

Світловодськ

Стратегічний план економічного розвитку міста розрахований на 10 років, але глибина прогнозного горизонту може не фіксуватися жорстко.

Тернопіль

Передбачити усі ризики неможливо, тому глибина прогнозованого розвитку носить відносний характер. Все це говорить про те, що Стратегічний план повинен бути достатньо “мобільним”.

Кам’янець-Подільський

Я вважаю, що у визначенні Стратегії і взагалі у процесі стратегічного планування не повинно бути чогось досить жорстко зафіксованого та зрегульованого. Стратегічне планування – це творчий процес.

Куп’янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Временной горизонт реализации Стратегии определяется, как известно, временем реализации самой длительной стратегической цели. Изучая опыт стратегического планирования в Украине и др. странах, встречались Стратегические планы, реализация которых была рассчитана и на 25 лет. Но в основном Стратегии разрабатываются, как правило, сроком на 3-7-10 лет. Но определенность во времени должна быть в любом Стратегическом плане.

Запитання 6.1

Чи виділялись етапи реалізації Стратегії? Якщо так, то які і на основі яких критеріїв?

Відповіді

Бердянськ

В плані було виділено два етапи реалізації Стратегії – першочергові та довгострокові, які були визначені у результаті зустрічі робочої групи з мешканцями мікрорайонів міста.

Івано-Франківськ

Так, такі етапи повинні бути визначені. Щодо критеріїв, то вони визначаються обсягами робіт у рамках етапу, а також наявними ресурсами.

Краматорськ

Так, реалізація Стратегії включає в себе:

1.Етап здійснення конкретних реалізаційних проектів, що, зокрема, стосуються:

– фінансування й інвестицій у громаді;

- розвитку території й управління громадськими ресурсами;
- 2.Етап моніторингу реалізації проектів та поновлення Стратегії.

Єнакієве

- етап розповсюдження інформації;
- етап збору та обговорення результатів;
- етап розробки Стратегічного плану;
- реалізація напрямків Стратегічного плану міста;

Маріуполь

- етап розповсюдження інформації;
- етап збору та обговорення результатів;
- етап розробки Стратегічного плану;
- реалізація напрямків Стратегічного плану міста.

Світловодськ

Стратегічна мета має визначені цілі і завдання. При розробці конкретних завдань встановлюються часоів рамки.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Основні етапи реалізації проекту із створення Стратегічного плану:

1 етап. Підготовка та організаційно-інформаційне забезпечення проекту.

2 етап. Діагноз існуючого стану розвитку громади.

3 етап. Ідентифікація проблем і потенціалів розвитку та побудова сценаріїв розвитку.

4 етап. Формулювання програми дій та створення документу “Стратегічний план економічного розвитку м.Кам'янець-Подільського до 20005 р.”.

5 етап. Внесення змін та доповнень у відповідності зі змінами обставин та громадський контроль за виконанням завдань Стратегічного плану.

Ці етапи створення самого документу Стратегічного плану. Також у розробленому Стратегічному плані всі заходи, які заплановано виконати по досягненню усіх оперативних цілей, мають чітко визначені часові рамки та терміни виконання.

Куп'янськ

Термін виконання етапів Стратегії розроблявся на кожен рік протягом 5 років.

Чугуїв

Для каждой стратегической цели плана нашего города определены сроки реализации, конкретные исполнители, проведена ресурсная оценка. Но мы не ставили своей задачей разбить реализацию Стратегии на отдельные этапы по приоритетам или же по какому-либо другому принципу.

Запитання 6.2

Чи мають бути визначені етапи реалізації Стратегії? Якщо так, то якими мають бути критерії визначення їх кількості та часових рамок Стратегії?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Реалізація Стратегії відображається в щорічних планах, які і є мірилом її досягнення.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Етапи виділяють від обсягу та напрямків завдань.

Маріуполь

Етапи виділяють від обсягу та напрямків завдань.

Світловодськ

Так.

Тернопіль

Обов'язково. Правильність та своєчасність досягнення проміжних цілей та результатів свідчить про те, що виконавці на правильному шляху, а також показує наявність відхилень від наміченого курсу та дозволяє його вчасно коригувати.

Кам'янець-Подільський

Процес створення та реалізації Стратегічного плану повинен містити чітко визначені етапи та часові рамки. Вони повинні визначитись у кожному конкретному випадку й у кожній конкретній громаді членами цієї громади та особливо членами ініціативної групи.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Не виходячи з особливостей необхідності визначати етапи реалізації Стратегії. Многі стратегічні цілі можна реалізовувати паралельно. Це вияснюється тільки побудовам так зване "дерево цілей". Хоча, можливо, це прийнятно, якщо стратегічні цілі представляють собою логічну ланцюжок послідовно реалізовуваних проектів. В будь-якому випадку, розбивку на етапи та визначення критеріїв можна зробити в прив'язку до конкретно розроблюваної Стратегії для конкретної територіальної громади.

Запитання 7.1

Як у Вашій Стратегії сформульовані співвідношення завдань та змісту:

- Стратегії і генерального плану міста;
- Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста;
- Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста?

Відповіді

Бердянськ

У плані сформульовані співвідношення завдань та змісту Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста.

Івано-Франківськ

- Стратегії і генерального плану міста.

При внесенні коректив до генерального плану розвитку міста в основу економічного обґрунтування розвитку території покладено Стратегію розвитку міста.

- Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста.

Заходи, передбачені в планах дій пріоритетних напрямків розвитку на відповідний рік, враховуються в щорічних планах соціально-економічного розвитку міста.

Краматорськ

- Стратегія розвитку громади поєднана із роботою по вивченню умов і напрямів земельного влаштування. Стратегія розвитку території громади та генеральний план міста корегуються у відповідності з баченням розвитку міста та можливостями реалізації головної і проміжних стратегічних цілей.
- В стратегії показники економічного та соціального розвитку мають зростаючу динаміку.
- Стратегічні плани громади є її економічними та соціальними планами розвитку. Ці програми базуються на планах органів місцевого самоврядування, що зосереджені на досягненні стратегічних цілей громади. Програми економічного та соціального розвитку міста є складовими частинами загальної Стратегії розвитку.

Єнакієве

На жаль ніяк не сформульовані. Але під час розробки брались до уваги тенденції, що були започатковані у Програмі економічного та соціального розвитку міста на 2001 рік.

Маріуполь

На жаль ніяк не сформульовані. Але під час розробки брались до уваги тенденції, що були започатковані у Програмі економічного та соціального розвитку міста на 2001 рік.

Світловодськ

Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

В нашому місті відсутній генеральний план міста. Під час формування

завдань та змісту Стратегічного плану робоча група користувалась напрацюваннями, які були розроблені у вигляді програм та прогнозів економічного та соціального розвитку. Також при створенні Стратегічного плану широко використовувались статистичні матеріали із звітів про економічний та соціальний розвиток міста.

Куп'янськ

Стратегія розвитку міста розроблялася до прийняття програми економічного та соціального розвитку міста і генерального плану міста.

Чугуїв

На одном из первых этапов разработки Стратегического плана развития города Чугуева был проведен анализ социально-экономического развития города в динамике за последние 8-10 лет, анализ малого и среднего бизнеса, проведен SWOT-анализ слабых и сильных сторон, угроз и возможностей развития громады. На основании этих исследований был составлен прогноз развития города на ближайшую перспективу. Это стало отправной точкой для разработки Стратегии. Конечно же, при отработке II приоритета “Усовершенствование социальной инфраструктуры города, его благоустройство с целью улучшения условий для жизнедеятельности горожан”, часть вопросов требовала согласованности с генеральным планом города. Что касается согласования Стратегии и программы социально-экономического развития города, то вторая программа должна быть согласована с первой (Стратегией), но никак не наоборот. Что в нашем случае и было сделано.

Запитання 7.2

Як мають співвідноситися завдання та зміст:

- Стратегії і генерального плану міста;
- Стратегії і прогнозу економічного та соціального розвитку міста;
- Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Усі ці документи повинні відповідати Стратегії розвитку міста.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Стратегії і програми економічного та соціального розвитку міста.

Тернопіль

Невід'ємною частиною при розробці Стратегічного плану є існуюча соціально-економічна ситуація в місті. Аналіз існуючого генерального плану міста дозволяє побачити прихований потенціал розвитку міста. Стосовно програми, то вона має бути невід'ємною частиною Стратегії і відігравати роль проміжного контролю над тим, як виконується та ж Стратегія.

Кам'янець-Подільський

В найкращому варіанті завдання та зміст, які визначені у Стратегічному плані, повинні в повній мірі співвідноситись та узгоджуватись із генеральним планом міста, Стратегією і програмами економічного та соціального розвитку міста.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

По моему убеждению, Стратегия обязательно должна быть согласована с генеральным планом города и прогнозом развития территории, если таковой разрабатывался. Относительно согласования с планом социально-экономического развития города, частично отвечено в вопросе 7.1. Но, исходя из того, что концептуально и методологически Стратегический план и план социально-экономического развития города значительно отличаются друг от друга, по моему мнению, необходимость в разработке второго в ближайшее время отпадет. Ведь наши планы социально-экономического развития ранее можно было сравнить с разбрызгиванием воды по песку, когда в план включались в обязательном порядке не только проблемные вопросы, но и вся текущая работа, выполняемая муниципалитетом и предприятиями города. Это была по большому счету "Программа для программы". Стратегия же тем и отлична, что позволяет определить приоритеты развития и сконцентрировать и без того ограниченные ресурсы на реализации стратегических проектов и заданий. Распыление же ресурсов приводит к "топтанию на месте". Но это тема уже отдельной академической лекции.

Запитання 8.1

Як і на основі чого були враховані вимоги щодо майбутнього розвитку міста з боку регіону, держави?

Відповіді

Бердянськ

Вимоги щодо майбутнього міста були враховані на підставі проведеного соціологічного дослідження та пропозицій робочої групи та мешканців міста.

Івано-Франківськ

Були проведені наукові дослідження місця Івано-Франківська в розвит-

ку регіону та держави, а також проведено консультації із представниками ОДА та Мінекономіки.

Краматорськ

Такі вимоги ні з боку регіону, ні з боку держави не ставились.

Єнакієве

Міста до сих пір не мали стратегічного бачення свого майбутнього окрім застарілого поняття: “місто-машинобудівників, сталеварів, шахтарів”.

Маріуполь

Міста до сих пір не мали стратегічного бачення свого майбутнього, окрім застарілого поняття: “місто-машинобудівників, сталеварів, шахтарів”.

Світловодськ

При розробці Стратегічного плану враховувалися положення Програми соціально-економічного розвитку Кіровоградської області до 2010 р.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам’янець-Подільський

При визначенні майбутнього розвитку міста ми виходили із тієї економічної, соціальної та політичної ситуації, що визначилась на основі досвіду та фахового рівня членів робочої групи. Місто Кам’янець-Подільський не може розвиватись одноосібно та відірвано від того регіону та держави, в якій воно знаходиться.

Куп’янськ

Не враховані.

Чугуїв

Никак. Своє майбутнє громада повинна формувати самостійно. Необхідно, конечно, безусловное согласование всех положений Стратегии с законодательной базой Украины.

Запитання 8.2

Чи мають бути враховані вимоги щодо майбутнього розвитку міста, які формуються на рівні регіону, держави? Якщо так, то на основі яких документів це практично можливо зробити?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Стратегія розвитку міста повинна бути врахована при розробці Стратегії розвитку регіону та відповідати загальнодержавній Стратегії. Це можна зробити на основі закону, який би регулював процес розробки Стратегії на рівні населеного пункту, регіонів та держави.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Мають. З урахуванням регіональних та державних програм.

Тернопіль

Звичайно так.

Кам'янець-Подільський

В Україні процес створення Стратегічних планів на основі нових підходів (у нас існували адміністративна директивна система планування, підходи якої залишилися і у даний час) знаходяться на початковому етапі. Лише невелика кількість міських громад мають розроблені Стратегічні плани. Про Стратегічні плани розвитку регіонів і нашої країни говорити ще занадто рано. Але обов'язково повинні бути розроблені на рівні держави і на рівні усіх регіонів декларативні документи про напрямки та пріоритети розвитку країни та її окремих регіонів (територій).

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Никаких установок, по моему мнению, в этом вопросе быть не должно. Напротив, при разработке Стратегий развития регионов должны быть учтены направления и приоритеты развития территориальных громад, входящих в его состав.

Запитання 9.1

Як і на основі чого, при прогнозуванні майбутнього Вашого міста, враховувався взаємовплив міста та його оточення?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Здійснено економічні дослідження розвитку навколишніх районів та області в цілому.

Краматорськ

На основі даних SWOT- аналізу.

Єнакієве

Були спроби під час роботи над SWOT-аналізом сформувати в робочій групі бачення взаємовпливу міста на своє оточення.

Маріуполь

Були спроби під час роботи над SWOT-аналізом сформувати в робочій

групі бачення взаємовпливу міста на своє оточення.

Світловодськ

Враховувалося при проведенні SWOT-аналізу.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

При проведенні SWOT-аналізу досить глибоко вивчалися і в наступному враховувалися можливості міста та зовнішні перешкоди, які заважають його розвитку.

Куп'янськ

Майбутнє міста прогнозувалося на основі його майбутнього бачення населенням міста.

Чугуїв

Это было подробно изучено при разработке SWOT-анализа слабых и сильных сторон, угроз и возможностей развития громады, при составлении “анализа поля сил”, в т.ч. “анализа ключевых фигур”.

Запитання 9.2

Чи має враховуватись у Стратегії взаємовплив міста та його оточення?
Якщо так, то на основі яких критеріїв і документів?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Так, на основі ретельних економічних досліджень.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Обов'язково мусить бути. Саме на такому взаємовпливі формується конкурентоспроможність міста.

Маріуполь

Обов'язково мусить бути. Саме на такому взаємовпливі формується конкурентоспроможність міста.

Світловодськ

Має. На основі фінансово-економічних показників, регіональних програм, прогнозів розвитку навколишніх територій.

Тернопіль

Так. На основі принципів взаємопов'язаності та налагодження тісної співпраці між місцевою, обласною та державною владою.

Кам'янець-Подільський

При створенні Стратегічного плану обов'язково потрібно враховувати

взаємовплив міста з його оточенням і чітко необхідно визначити місце міста у регіоні, державі, світі. На основі цього щодо розвитку міста у майбутньому на цей розвиток будуть впливати місцеві нормативи та регуляторні акти, а також все законодавство держави.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Взаимодействие города с его окружением обязательно должно быть учтено. Для этого и проводятся анализы, о которых я упомянула в п.9.1. Без этого Стратегия может быть обречена на поражение.

Запитання 10.1

Чи брали участь у розробці Стратегії обласна (районна) державна адміністрація, центральні органи виконавчої влади? Якщо так, то в чому конкретно виявилась їх участь? Наскільки вона була корисною?

Відповіді

Бердянськ

Не брали.

Івано-Франківськ

У засіданнях робочих груп брали активну участь представники ОДА.

Краматорськ

Ні, не брали.

Єнакієве

Так, делегували своїх представників до робочих груп, надавали потрібну інформацію.

Маріуполь

Так, делегували своїх представників до робочих груп, надавали потрібну інформацію.

Світловодськ

Ні.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Практично представники обласних та центральних органів влади не брали участь у розробці Стратегічного плану міста. В процесі написання плану використовувались статистичні матеріали і враховувались нормативна база, яка існує в країні та регіоні.

Куп'янськ

Ні.

Чугуїв

Ни областная администрация, ни другие вышестоящие органы не принимали участи в разработке Стратегического плана развития г.Чугуева.

Хотя была поддержка начатого процесса стратегического планирования в четырех малых городах Харьковской области.

Запитання 10.2

Чи вважаєте Ви за необхідне залучення обласної (районної) державної адміністрації, центральних органів виконавчої влади до розроблення Стратегії? Якщо так, то в чому вони мають взяти участь та як має бути організована ця робота?

Відповіді

Бердянськ

Вважаємо для вирішення життєвих проблем міста.

Івано-Франківськ

Так, у процесі розробки Стратегії повинні брати участь представники якомога більшого кола інституцій, зокрема, державних – через участь в робочих групах, семінарах, консультаціях, конференціях, сприяння в наданні відповідної інформації та матеріалів.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Так, повинні сформувати робочі групи на місцях для участі в розробці Стратегій.

Маріуполь

Так, повинні сформувати робочі групи на місцях праці для участі в розробці Стратегій.

Світловодськ

Залучення обласної (районної) держадміністрації, центральних органів влади до процесу розробки Стратегічного плану не є обов'язковим. Все залежить від поставлених завдань, рівня компетенції міської влади у їх розв'язанні, взаємостосунків з органами вищого рівня (не допомагають – аби не заважали). Планом мають бути передбачені програми лобювання реалізації заходів, які є поза межами компетенції міської влади.

Тернопіль

Позиція усіх обласних та міських органів влади повинна бути врахована. Їх представники повинні брати участь від постановки завдань до формування остаточного варіанту плану. Саме вони є рушійними силами цього процесу.

Кам'янець-Подільський

Я вважаю, що у роботі комітету та робочої групи із стратегічного планування можуть (і можливо повинні) брати участь представники виконавчих органів влади вищих рівнів. Важливо їх залучити також до процесу громадського обговорення, уточнення, моніторингу Стратегічного плану і для залучення додаткових ресурсів.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Участие представителей областной государственной администрации в процессе разработки Стратегии оправдывается на этапе ее реализации. Т.к. являясь обобщенным итогом совместной работы, такая Стратегия имеет больше шансов на успех в процессе реализации большинства проектов. Это может выражаться не только в лоббировании интересов громады, но и в оказании конкретной помощи в обеспечении ресурсной базы и др.

Запитання 11.1

Представники яких інституцій входили до авторського колективу з розробки Стратегії? Принципи та оцінка ефективності його роботи? Взаємостосунки з міською радою та міськвиконкомом?

Відповіді

Бердянськ

Викладачі Азовського регіонального інституту разом із студентами провели соціологічне опитування населення.

Івано-Франківськ

Стратегія була розроблена не авторським колективом, а робочою групою із залученням широкого кола представників територіальної громади міста.

Краматорськ

До авторського колективу з розробки Стратегії входили представники:

- Краматорської міської ради, міськвиконкому, територіальних комітетів, селищних рад;
- Агентства регіонального розвитку “Донбас”, Краматорського відділення Донецької торгово-промислової палати, закладів освіти, охорони здоров'я, культури, науки, громадських організацій;
- міського господарства, технічної інфраструктури, комунікацій, екології;
- сфери зайнятості та соціального захисту населення;
- промисловості та фінансових інституцій міста.

Принцип роботи – добровільний, взаємостосунки – добрі. А оцінку ефективності роботи поставлять люди – громада.

Єнакієве

В цілому, окрім працівників міськвиконкому, входили представники громадських, наукових інституцій, підприємці.

Маріуполь

В цілому, окрім працівників міськвиконкому, входили представники громадських, наукових інституцій, підприємці.

Світловодськ

До складу авторського колективу (робочої групи) входили представни-

ки всіх верств населення міста. Над його розробкою працювало більше ста чоловік. Суттєву допомогу надали представники міста-партнера – м.Спрінгфілд (штат Іллінойс, США), Фондації “Україна – США”, спеціалісти Центральноукраїнського регіонального навчального центру. Очоловав Робочу групу перший заступник міського голови.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

При створенні Стратегічного плану було створено: комітет стратегічного планування, основну робочу групу, а також робочі групи із пріоритетних напрямків розвитку міста, групи експертів. До складу цих груп входили представники всіх секторів громади, в тому числі представники міської ради та міськвиконкому. Робота цих робочих груп була абсолютно відкритою: в ній могла брати участь велика кількість людей (представників громадських організацій, бізнесу, влади, ЗМІ, тощо).

Куп'янськ

Фахівці проекту “LARGIS”.

Чутуїв

Для розробки Стратегії із множинства існуючих в сучасній методології підходів був обраний партнерський підхід. В серпні 2001 року рішенням міського голови була створена робоча група по розробці Стратегічного плану. В її складі були керівники і спеціалісти міськвиконкому, депутати міського ради, керівники ряду підприємств і бізнес-структур міста, лідери громадських організацій і політичних партій. Незважаючи на те, що група була створена достатньо численною (близько 50 осіб), поряд з організаційними складнощами, виниклими в процесі роботи, це дало і певний позитивний результат. Вона об'єднала в одну команду представників громади, різних за віком, поглядами і переконаннями, політичними пристрастями, тим самим в своїх розробках ми змогли вивчити і проработати найбільш актуальні по своїй суті ідеї. На цьому ж етапі сформувалася мозкова група, яка в результаті і взяла основну частину роботи на себе. Вибір такого підходу в розробці Стратегії виправдав себе, т.к. цей процес об'єднав представників різних секторів громади в єдину мету – зробити життя в нашому місті кращим, допомогти налагодити діалог міськвиконкому з громадою і окремими її представниками. Враховуючи, що робочу групу очолював міський голова А.П. Кваша, в її складі входили також його заступники, депутати міського ради, тому робота групи проходила в атмосфері повного взаєморозуміння з міським советом і його виконавчим комітетом і при їх підтримці і безпосередній участі.

Запитання 11.2

Представники яких інституцій мають входити до авторського колективу? Чи обов'язковою є участь наукових інститутів, окремих науковців? Яким має бути порядок роботи авторського колективу?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Необхідною є участь науковців в розробці Стратегії.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Якомога ширше коло. Але кількість – не завжди якість. Можливо залучення експертів, фахівців, науковців до створення окремих розділів плану.

Тернопіль

Авторський колектив повинен бути затверджений розпорядженням міського голови (або рішенням сесії міської ради). На нашу думку туди повинні входити не тільки фахівці та спеціалісти муніципалітету, але й провідні науковці, аспіранти, підприємці, представники громадських організацій, засобів масової інформації, громадські активісти. За кожним членом авторської групи повинні бути закріплені певні обов'язки (наприклад, збір пропозицій до Стратегічного плану від категорії населення, яку він представляє і т.д.).

Кам'янець-Подільський

До роботи над Стратегічним планом необхідно залучати максимальну кількість представників громади із різних її секторів. Цей процес повинен бути повністю відкритим та прозорим. У наших містах в даний час дуже мало організацій із Стратегічного планування і тому необхідно до цього процесу залучати фахівців-науковців, що дасть можливість значно підвищити якість процесу планування і самого документу “Стратегічний план”.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

В состав рабочей группы, по моему мнению, обязательно должны входить представители трех секторов громады – власти, бизнеса и

общественности. Представители науки могут быть в случае необходимости привлечены к разработке Стратегии. Порядок работы рабочей группы должен быть оговорен регламентом и утвержден на заседании рабочей группы. Каждая рабочая группа устанавливает для себя правила работы, которые будут содействовать лучшему выявлению точек зрения и идей каждого члена группы. Важным есть достижение необходимого консенсуса, т.е. общего согласия в принятии коллективных решений. При необходимости группа может обращаться за консультацией к квалифицированным экспертам. Работа группы будет плодотворной только тогда, когда каждый из ее участников будет ощущать удовлетворение от самого процесса и от его результатов, а сама группа будет представлять собой команду, работающую на один позитивный результат.

Запитання 12.1

Основні методичні принципи, які використовувались при розробці Стратегії? Хто їх автор? Чи застосовувались SWOT-аналіз? Ваше ставлення до його ефективності?

Відповіді

Бердянськ

Було проведено соціальний та економічний аналіз міста, на підставі якого був проведений SWOT-аналіз.

Івано-Франківськ

За основу було взято канадський та американський досвід та методики, адаптовані до українських умов. SWOT-аналіз застосовувався та був ефективним.

Краматорськ

Основні методичні принципи були розроблені на основі матеріалів Агентства комунального розвитку м.Варшави за участю Агентства регіонального розвитку “Донбас”. В процесі роботи, для аналізу умов місцевого розвитку застосовувався метод SWOT-аналізу, який, при вмілому використанні, дуже ефективний.

Єнакієве

SWOT-аналіз вважають наріжним каменем розробки Стратегії місцевого розвитку. Він заставляє мислити розробників глобально, розуміючи Стратегію, як використання сукупності сильних і слабких сторін території, а також шанси, які можуть привести до успіху, і можливі загрози, яких треба уникати.

Маріуполь

SWOT-аналіз вважають наріжним каменем розробки Стратегії місцевого розвитку. Він заставляє мислити розробників глобально, розуміючи Стратегію, як використання сукупності сильних і слабких сторін території, а також шанси, які можуть привести до успіху, і можливі загрози, яких треба уникати.

Світловодськ

Робота в групах, “мозковий штурм”, SWOT-аналіз, анкетування, схвалення громадою. При розробці Стратегічного плану використовувалася методика, яку надав професор Іллінойського університету Лі Фрост-Кампф.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам’янець-Подільський

Основні виконавці створення Стратегічного плану брали участь у різноманітних семінарах та тренінгах із стратегічного планування. Тренінги проводили фахівці із фундації “Україна – США”, програми “Партнерство громад”, університету штату Джорджія (м.Атєнс, США) та інші. Існують різні методики і підходи до створення Стратегічного плану і частково в нашій робочій групі використовувались певні напрацювання із усіх них. Також досить ефективно використовувався SWOT-аналіз.

Куп’янськ

Розробка Стратегії проводилась за методиками Фреда Фішера та доктора Арташеса Газаряна.

Чугуїв

Несмотря на определенный опыт работы сотрудников отдела в вопросах социально-экономического развития города, такое направление, как разработка Стратегического плана, было совершенно новым. Начали мы, конечно же, с поиска специальной литературы, изучения методики разработки Стратегических планов, изучения опыта работы других городов. Усложнился этот процесс тем, что в Украине еще слишком мало муниципальных образований, которые имели подобный опыт, поэтому пришлось обращаться ко многим источникам, используя Интернет. Изучали опыт разработки Стратегических планов в российских городах, Польше, Литве и др. Собирая материал по крупицам, у нас вырисовывалось понимание методики. Параллельно с этим продолжалась работа с экспертами проекта LARGIS Арташесом Газаряном и Юргитой Кершите. На одном из тренингов нам удалось познакомиться и с Г.Дробенко, книга которого “Стратегическое планирование развития территориальных громад” в процессе нашей работы стала хорошим помощником.

Основными этапами разработки Стратегического плана стали:

- Проведение опроса жителей Чугуева о необходимости разработки Стратегического плана;
- Работа с фокус-группами;
- Анализ социально-экономического развития города в целом за последние четыре года.
- Анализ работы городских предприятий малого и среднего бизнеса;

- Обучение специалистов муниципалитета и представителей громады методике разработки Стратегического плана и методике работы в группах с привлечением квалифицированных экспертов и при поддержке проекта LARGIS;
- Создание рабочей группы для разработки Стратегии;
- Проведение обучающей поездки в Польшу для разработчиков Стратегического плана при поддержке проекта “Харьковское партнерство”;
- SWOT-анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей развития громады;
- Определение основных проблем по каждому приоритету, критериев их решения;
- Определение стратегических целей, их оценка с помощью метода SMART;
- Разработка конкретных планов реализации целей, построение “Дерева целей”;
- Составление календарных планов с указанием конкретных исполнителей и сроков реализации;
- Проведение ресурсной оценки для реализации конкретных целей;
- Подготовка документа “Проект Стратегического плана развития г.Чугуева на 2002 – 2006 г.г.”;
- Проведение общественных слушаний по проекту Стратегического плана развития города;
- Обсуждение проекта Стратегического плана в депутатских комиссиях городского совета;
- Утверждение Стратегического плана развития г.Чугуева на 2002–2006 г.г.

Разработка SWOT-анализа является необходимым и очень важным этапом в разработке Стратегии. Этот анализ дает возможность упорядочить процесс оценки имеющейся информации по различным факторам с учетом особенностей развития громады и ее внешнего окружения. Кроме того, данный анализ является своего рода базисом для выбора Стратегии развития.

Запитання 12.2

Чи має бути застосовна єдина методика розробки Стратегії для всіх міст чи для кожного міста мають бути опрацьовані свої методичні підходи? Чи, можливо, варто застосувати проміжний варіант (загальні методичні основи, які адаптуються до особливостей конкретного міста)?

Відповіді

Бердянськ

Для кожного міста повинні бути опрацьовані свої методичні підходи.

Івано-Франківськ

Загальні методичні основи, які адаптуються до особливостей конкретного міста.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Мають бути розроблені загальні методичні основи, які адаптуються до особливостей конкретного населеного пункту.

Тернопіль

Кожне місто є специфічним за своїм місцем розташування, кількістю населення, рівнем розвитку економіки, наявністю кадрів і т.д. Тому методика розробки Стратегії має враховувати цю специфіку і виходити із загальних методичних основ.

Кам'янець-Подільський

На мою думку, кожне місто має свої особливості і, враховуючи їх, не можна використовувати єдині методичні підходи при формуванні Стратегії. Потрібно використовувати різні методики стратегічного планування й адаптувати їх до умов конкретної громади.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

При разработке Стратегии целесообразнее использовать общие методологические принципы, адаптируя их к конкретной территориальной громаде.

Запитання 13.1

Чи застосовували Ви варіантний підхід? Якщо так, то якими були критерії визначення варіантів та обґрунтування вибору рекомендованого до реалізації її варіанту?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Ні, не застосовувались.

Єнакієве

Ні.

Маріуполь

Ні.

Світловодськ

У процесі розробки Стратегічного плану опрацьовувалися різні

варіанти розв'язання завдань. Основний критерій – “затрати-користь”.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Сам процес створення і роботи над Стратегічним планом передбачає використання основних оперативних цілей та формуванні шляхів досягнення цих цілей.

Куп'янськ

Вибір варіантів здійснювався по формулі методики доктора Газаряна.

Чугуїв

Варіантний підхід в разработке Стратегического плана развития г.Чугуева не использовался.

Запитання 13.2

Чи мають розроблятися варіанти вирішень Стратегії? Якщо так, то на чому має базуватись визначення можливих варіантів та обґрунтування найбільш прийнятного з них?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Необхідно розглядати всі варіанти. Основний критерій – “затрати-користь”. Крім того, необхідно враховувати принцип консенсусу при прийнятті рішень.

Тернопіль

Наявність кількох варіантів дозволяє оцінити ступінь відповідності та можливість досягнення цілі. Аналіз варіантів вирішень Стратегії повинні вказати на оптимальні шляхи для досягнення цілей з мінімальними затратами ресурсів. Обов'язково кожен варіант повинен бути підкріплений розрахунками та цифрами.

Кам'янець-Подільський

Обов'язково в процесі Стратегічного планування необхідно використо-

увати варіантний підхід. Вибір абсолютно найкращого варіанту не завжди можливий у силу об'єктивних та суб'єктивних причин. Взагалі слід зважати на те, що вибирається, як правило, компромісний варіант (тобто варіант, який влаштує більшість). Кожний варіант слід оцінювати з точки зору економічної, соціальної ефективності, значущості для громади і т.д.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

По моему мнению, вариантный подход в разработке Стратегии не является самым эффективным. Фрагментарно его можно использовать при выборе траекторий решения стратегических целей.

Запитання 14.1

Чи сформульовані у Вашій Стратегії конкретні заходи (операційні програми) щодо її реалізації, чи визначені їх виконавці, черговість та ефективність, вартість та інші ресурсні потреби, джерела фінансування, в т.ч. зовнішні, їх частка?

Відповіді

Бердянськ

Так.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Так, в Стратегії сформульовані конкретні заходи щодо її реалізації, визначені виконавці та терміни. Робота над визначенням ресурсних потреб та джерел фінансування триває.

Єнакієве

В якійсь мірі є окресленими заходи, які повинні бути задіяні для вирішення ключових проблем. Решта роботи повинна бути покладена на розробку щорічного оперативного плану.

Маріуполь

В якійсь мірі є окресленими заходи, які повинні бути задіяні для вирішення ключових проблем. Решта роботи повинна бути покладена на розробку щорічного оперативного плану.

Світловодськ

Розроблено план дій реалізації заходів Стратегічного плану економічного розвитку "Світловодськ – 2010" на 2002 р. з визначеними термінами, вартістю, джерелами фінансування, виконавцями.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Так, у Стратегічному плані економічного розвитку нашого міста по

кожному пріоритетному напрямку розвитку визначенні оперативні цілі, заходи по їх досягненню, основні виконавці та терміни виконання. Менше уваги приділено фінансовим розрахункам.

Куп'янськ

Так.

Чугуїв

В Стратегическом плане развития г.Чугуева сформулировано четырнадцать наиболее актуальных проблем, стоящих перед громадой, и более сорока стратегических целей. Разработаны планы реализации каждой стратегической цели с указанием конкретных исполнителей и сроков реализации. Проведена ресурсная оценка для реализации каждой Стратегической цели.

Запитання 14.2

Чи має містити Стратегія лише вибір оптимального варіанту розвитку міста (з обґрунтуванням довгострокових та першочергових пріоритетів), чи, можливо, програму реалізації також? Якщо так, то наскільки деталізовану (з описом технологічних процесів, визначення ефективності пропонованих заходів, їх вартості, джерел фінансування, виконавців, термінів реалізації)?

Відповіді

Бердянськ

У плані було проведено обґрунтування першочергових та довгострокових пріоритетів.

Івано-Франківськ

Програма реалізації може бути розроблена та деталізована максимум на 2-3 роки.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Можливим є існування трьох варіантів тексту Стратегічного плану:

- презентаційний – коротка, чисто інформаційна версія;
- базова версія – з конкретною інформацією необхідною для зацікавлених бізнесменів;
- повна версія – включає детальні обґрунтування, конкретні проекти, пропозиції, що конкретизують кожну стратегічну мету, графічні та аналітичні матеріали і є робочим документом у процесі реалізації Стратегічного плану.

Тернопіль

Деталізована наскільки можливо, з описом технологічних процесів, визначенням ефективності пропонованих заходів, їх вартості, джерел фінансування, виконавців, термінів реалізації.

Кам'янець-Подільський

Стратегічний план повинен містити чітко визначену мету розвитку міста та опис конкретних заходів, що спрямовані на їх досягнення. При цьому обов'язково потрібно розробляти систему індикаторів, по яких можна буде визначити наскільки повно чи ні виконані завдання, що окреслені у плані. При формуванні заходів потрібно обґрунтовувати кількість необхідних ресурсів та ефективність їх регулювання.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Стратегія повинна в своєму повному варіанті включати достатньо деталізоване описання траєкторії реалізації кожної стратегічної цілі та окремих проєктів. Однак описання технологічних процесів включати зовсім зайве. При складанні календарного плану з вказанням конкретних виконавців, ресурсна оцінка кожного проєкту обов'язкова при розробці кожного Стратегічного плану.

Запитання 15.1

Чи всі заходи, передбачені Стратегією, можуть (виходячи із існуючого законодавства та практики його застосування) виконуватись органом міського самоврядування? Чи, можливо, реалізація частини (якої саме?) цих заходів потребуватиме участі обласної (районної) державної адміністрації, органів центральної виконавчої влади? Чи погоджувалось це з ними?

Відповіді

Бердянськ

Виконання деяких заходів потребує участі обласної державної адміністрації. Деякі питання вже раніше погоджувалися.

Івано-Франківськ

Заходи реалізуються усіма секторами громади – НДО, владою, бізнесом. Для реалізації заходів необхідно передбачати кошти обласного та державного бюджету.

Краматорськ

Так, майже всі заходи, передбачені Стратегією, можуть виконуватись органами місцевого самоврядування. В разі необхідності вони будуть погоджуватись з відповідними органами обласної державної адміністрації та центральної виконавчої влади.

Єнакієве

Ініціативи виключно за місцевими лідерами і міським самоврядуванням.

Маріуполь

Ініціативи виключно за місцевими лідерами і міським самоврядуванням.

Світловодськ

Реалізація Стратегічного плану покладається на міську владу. У заходах Стратегічного плану мають бути програми лобіювання питань, що знаходяться за межами компетенції міста.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Життя міста та виконання Стратегічного плану залежить від усіх зовнішніх чинників і залежить від керівників виконавчої та законодавчої влади всіх рівнів. Погодження Стратегічних планів можливе при впровадженні системи планування та прогнозування розвитку на всіх рівнях. Але виникає питання: Чи це потрібно? Однак, у Стратегічному плані обов'язково необхідно враховувати та використовувати ресурси, якими можна скористатись із зовнішніх джерел.

Куп'янськ

Частина реалізації цих заходів потребуватиме участі райдержадміністрації, що з ними й було узгоджено. Також рішення обласної ради по деяким питанням стратегічного розвитку.

Чугуїв

При разработке Стратегического плана развития города Чугуева каждая стратегическая цель рассматривалась через призму полномочий органа местного самоуправления. Однако некоторые из стратегических целей требуют обязательного согласования с облгосадминистрацией и с органами центральной исполнительной власти. Это такие, например, стратегические цели, как утверждение границ города, разработка программы реорганизации и модернизации системы водопотребления города, разработка проектов ликвидации оползневых процессов и зон подтопления.

Запитання 15.2

Чи вважаєте Ви реальним, виходячи із існуючого законодавства та практики його застосування, щоб заходи, передбачені Стратегією, були зорієнтовані на виконання:

- виключно органом місцевого самоврядування;
- цим органом за участю органів місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад, що мають спільні інтереси;

- за участю органів місцевої та центральної виконавчої влади?

Відповіді

Бердянськ

Вважаємо реальним виконання заходів, передбачених Стратегією, за участю місцевої та центральної виконавчої влади.

Івано-Франківськ

Цим органом за участю органів місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад, що мають спільні інтереси та за умови фінансування цих заходів з бюджетів різних рівнів.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

За участю органів місцевої та центральної виконавчої влади.

Тернопіль

Виконання заходів Стратегії є реальним за умови участі органів місцевого самоврядування та територіальної громади міста.

Кам'янець-Подільський

В найбільшій мірі виконання Стратегічного плану залежить від органу місцевого самоврядування. Тут обов'язково слід врахувати й участь всієї громади у реалізації цього плану, а також всіх зацікавлених сторін (це можуть бути керівники сусідніх громад, територій, органів влади, і т.д.).

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Как правило, проекты, предусмотренные Стратегией, сориентированы на исполнение с учетом полномочий местного самоуправления или же с участием органов местной и центральной исполнительной власти.

Запитання 16.1

Які складові внутрішнього потенціалу міста враховувались Вами при розробленні Стратегії? Як визначалась порівняна значущість кожного чинника та їх сумарна оцінка?

Відповіді

Бердянськ

При визначенні Стратегії враховувалися соціально-економічний потенціал міста.

Івано-Франківськ

Було визначено внутрішні ресурси міста та здійснено їх оцінку.

Краматорськ

Внутрішній потенціал міста та значимість кожного показника, які враховувались у Стратегії, визначились під час SWOT-аналізу міста.

Єнакієве

SWOT-аналіз.

Маріуполь

SWOT-аналіз.

Світловодськ

Складовою частиною Стратегічного плану є аналіз довгострокових тенденцій соціально-економічного розвитку міста. Аналіз включає історичну довідку, географічне розташування та опис території, кліматичні та екологічні умови, демографія і трудові ресурси, фінансово-економічний стан – промисловість, малий та середній бізнес, міський бюджет, умови господарювання (господарський клімат), місцеве господарство, інженерна інфраструктура, транспортна система, шляхова мережа.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

В процесі розробки Стратегічного плану проводився аналіз всіх складових ресурсного потенціалу міста. Проводилась оцінка можливості використання потенційних ресурсів міста.

Куп'янськ

При розробці Стратегії враховувались географічне розташування міста, його природні умови, економічний потенціал.

Чугуїв

Составляющие внутреннего потенциала территориальной громады проанализированы в SWOT-анализе. При анализе сильных и слабых сторон громады анализировались 12 факторов:

- Географическое положение;
- Культурная среда и туризм;
- Экология;
- Население и рынок труда;
- Экономика и производство;
- Предпринимательство;
- Инженерная инфраструктура;
- Жилищная сфера;
- Благоустройство территории города;
- Городская инфраструктура и инфраструктура рынка;
- Социальная сфера и социальная поддержка населения;
- Охрана здоровья.

Для виявлення значимости того или иного фактора был проведен “Анализ поля сил” и “Анализ ключевых фигур”. Анализ поля сил позволил нам не только выявить факторы, препятствующие и факторы, способствующие достижению цели, но и позволил определиться с номенклатурой действий, которые необходимо и достаточно осуществить для достижения конкретной стратегической цели. Анализ поля сил позволил нам также глубже проанализировать ситуацию, что иногда приводило к переосмыслению проблемы и новой ее формулировке. Суть же анализа ключевых фигур основана на признании очевидного обстоятельства, что выполнение любого плана связано с различными людьми и их желанием или нежеланием содействовать реализации того или иного проекта. Поэтому их участие и влияние может являться, в каждом отдельном случае, как мощным движущим, так и препятствующим фактором. Очевидно, что создание положительного отношения к проекту у тех, кто может повлиять на успех дела – это приоритетная задача на самом начальном этапе, точнее даже – на подходе к началу “открытой” реализации того или иного проекта. Поэтому проведение этих анализов так важно на этапе разработки Стратегических планов.

Запитання 16.2

Які конкретні переваги та обмеження, що характеризують внутрішній потенціал міста треба враховувати? Які мають бути критерії їх порівнювальної значущості та сумарної оцінки?

Відповіді

Бердянськ

Георгафічне розташування та природні ресурси.

Івано-Франківськ

Окремі фактори можуть бути як перевагами, так і обмеженнями в залежності від умов.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Переваги та обмеження, які потрібно враховувати, залежать від змісту поставлених завдань, від ступеню впливу на розв’язання поставлених завдань тощо.

Тернопіль

Кількість населення, наявність розвинутої/занедбаної індустрії, кіль-

кість безробітних, готовність до співпраці з громадськістю, наявність варіантів розробки додаткових видів залучення інвестицій та надходжень у місто. Критеріями мають бути: рентабельність, доступність впровадження, перспективність (сталість) – чи залишаться вони актуальними через, приміром, два роки.

Кам'янець-Подільський

Досить важко на прикладі “абстрактного” міста говорити про врахування та використання тих чи інших переваг та обмежень. В будь-якому конкретному випадку обов’язково потрібно враховувати, порівнювати та оцінювати переваги та обмеження, які має громада міста. Основними критеріями в оцінці повинно виступати досягнення головної мети Стратегії розвитку міста та інтереси громади міста.

Куп’янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Відповідь відсутня.

Запитання 17.1

Чи враховувались потенційні ризики, які можуть заважати реалізації Стратегії? Якщо так, то чи передбачені запобіжні заходи, які мають унебезпечити чи пом’якшити дію цих ризиків?

Відповіді

Бердянськ

При розробці SWOT-аналізу були враховані потенційні ризики.

Івано-Франківськ

Ризики, які утворюються на місцевому рівні, були передбачені та враховані.

Краматорськ

Так, ризики враховувалися, тому в Стратегії всі заходи передбачають альтернативні шляхи вирішення проблем.

Єнакієве

SWOT-аналіз.

Маріуполь

SWOT-аналіз.

Світловодськ

При проведенні SWOT-аналізу визначалися і потенційні загрози.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

В процесі проведення SWOT-аналізу ми розглядали зовнішні та внутрішні ризики. Нажаль у сучасних умовах їх є дуже багато, і тому

розробкою конкретних запобіжних засобів по всіх потенційних ризиках ми не займались, але частина із них враховувалась.

Приклад. Ризик: пам'ятки історії та архітектури піддаються постійній руйнації у зв'язку з їх великим віком, а розвиток туризму базується на показі цих пам'яток. Стратегічним планом розвитку міста передбачено досить багато заходів по утриманню та відновленню цих пам'яток.

Куп'янськ

Так, враховувались. Запобіжні заходи не передбачені.

Чугуїв

Потенциальные угрозы развития громады должны быть обязательно подвергнуты тщательному анализу. И это также проводилось в процессе разработки Стратегического плана развития г.Чугуева, что описывалось выше. Все потенциальные риски должны быть максимально учтены, но не всегда есть возможность их предотвратить. Например, такие параметры, как политическая и экономическая ситуация в стране, уровень инфляции, негативные демографические изменения и др. невозможно изменить на местном уровне, но они должны быть учтены при разработке Стратегии.

Запитання 17.2

Чи мають враховуватись потенційні ризики, які заважатимуть реалізації Стратегії? Якщо так, то які мають бути критерії їх визначення та оцінки, вироблення запобіжних заходів, які дозволять унебезпечити або пом'якшити дію цих ризиків, адаптувати процес розвитку міста до нової ситуації?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Потенційні ризики, безперечно повинні аналізуватись та відображатись у Стратегії.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Стратегічний план – документ розрахований на тривалий термін. Тому, однією із перешкод реалізації плану на місцевому рівні є зміна влади. Як запобіжний засіб – широке залучення якомога більшої частини активу територіальної громади до процесу його розробки, схвалення та

реалізації для забезпечення правонаступництва влади щодо реалізації плану. Інші заходи визначаються відповідно до ступеню та змісту ризиків.

Тернопіль

Звичайно мають враховуватись. Критеріями можуть стати: позитивний досвід (сусідніх, близьких, далеких, будь-яких міст, але за умови максимальної відповідності стартовим умовам), проведення мозкових штурмів, фокус-груп, громадських слухань тощо з метою врахувати та передбачити всі можливі небезпеки та труднощі.

Кам'янець-Подільський

У найкращому варіанті при формуванні Стратегії необхідно врахувати кількість потенційних ризиків і обов'язково потрібно розробляти запобіжні заходи, що дозволяють адаптувати процес розвитку міста до будь-якої ситуації. На практиці це виконати якщо не неможливо, то дуже важко і для цього потрібно залучати висококваліфікованих фахівців.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Потенциальные угрозы развития громады должны быть обязательно подвергнуты тщательному анализу. И это также проводилось в процессе разработки Стратегического плана развития г.Чугуева, что описывалось выше. Все потенциальные риски должны быть максимально учтены, но не всегда есть возможность их предотвратить. Например, такие параметры, как политическая и экономическая ситуация в стране, уровень инфляции, негативные демографические изменения и др. невозможно изменить на местном уровне, но они должны быть учтены при разработке Стратегии.

Запитання 18.1

Чи провадилося опитування громадської думки щодо пріоритетних завдань Стратегії напередодні її розробки та запропонованих рішень у процесі і після її завершення? Якщо так, то як було організовано цей процес?

Відповіді

Бердянськ

Проводилися опитування громадської думки щодо визначення пріоритетних завдань Стратегії міста на громадських слуханнях та зустрічах з мешканцями міста.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Так, в процесі роботи над Стратегією проводились громадські слухання

кожної програми, які розроблялись профільними робочими групами, та проводилось їх обговорення в ЗМІ.

Єнакієве

Круглі столи, що були присвячені розробці Стратегій та громадський діалог.

Маріуполь

Круглі столи, що були присвячені розробці Стратегій та громадський діалог.

Світловодськ

Процесу розробки Стратегічного плану передувало анкетування серед жителів міста, інформаційна кампанія. Хід розробки плану висвітлювався у місцевих засобах масової інформації. В процесі проведення громадських слухань було проведено конференцію по стратегічному плануванню, соціологічне дослідження, для донесення інформації щодо Стратегічного плану протягом десяти днів функціонували консультаційні пункти, де жителі міста мали змогу ознайомитися із Стратегічним планом, висловити свої побажання та зауваження.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

Так. У нашому місті проводилось вивчення громадської думки різними методиками, головними з яких були анкетування та проведення засідань “фокусних груп”. Формування “бачення”, мети та пріоритетних напрямків розвитку міста здійснювалось повністю, виходячи із вивчення громадської думки.

Куп'янськ

Опитування громадської думки проводилось шляхом анкетування, зустрічей у робочих колективах та написання творів на тему майбутнього міста випускниками загальноосвітніх шкіл.

Чугуїв

В мае 2001 года был проведен опрос жителей города, который подтвердил необходимость разработки Стратегического плана. В ходе этого опроса было определено видение и приоритетные направления развития громады.

Действенным инструментом привлечения представителей громады Чугуева и популяризации самого Стратегического плана стало проведение PR-кампании, которая проводилась с первого дня работы над Стратегией. Целью PR-кампании стало формирование положительного отношения к процессу разработки и реализации Стратегического плана, привлечение к процессу положительных преобразований на территории города членов громады. В этом направлении отдел экономического развития работал со средствами массовой информации – Чугуевской радиоккомпанией, газетами “Новости Чугуева”,

“Панорама” и др. Представители прессы принимали участие во всех заседаниях рабочих групп, по итогам которых давались прес-релизы о ходе разработки Стратегии. Два-три раза в месяц также публиковались статьи, интервью с разработчиками Стратегического плана. Также в ходе PR-кампании проводился опрос жителей города непосредственно на предприятиях и организациях, а также методом “телефонного опроса”. Такое общение с жителями города позволило выявить их мнение в отношении перспективы развития громады. Среди учащих город-ских школ был объявлен конкурс сочинений на тему “Мой родной город в будущем”.

Очень интересно проходили встречи мэра города с учащимися старших классов школ, учащимися ПТУ на тему “Каким мы хотим видеть свой город в будущем”. Встречи были организованы в виде обсуждения молодежных проблем глазами молодежи и глазами представителя власти.

Перед вынесением на утверждение сессии городского совета проекта Стратегического плана он был предложен на рассмотрение общественности города. Опубликован проект был в городской газете “Новости Чутуева”. Затем обсуждение проекта Стратегии проходило на общественных слушаниях. В их подготовке и проведении приняли участие большинство членов рабочей группы, руководители предприятий и организаций, представители различных партий и общественных организаций, активные жители громады.

Запитання 18.2

Чи має залучатись населення, громадські організації та підприємці до обговорення завдань та рішень Стратегії? Якщо так, то як доцільно організувати цей процес?

Відповіді

Бердянськ

Проводилися опитування громадської думки щодо визначення пріоритетних завдань Стратегії міста на громадських слуханнях та зустрічах з мешканцями міста.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Обов'язково. Стратегічний план – це кодекс узгоджених, визнаних розумними вимог підприємств до міської влади, це домовленість про ті

конкретні, стратегічні для міста дії, які міська влада має здійснити на користь підприємства та жителів, це спільна робота територіальної громади, тому до складу робочої групи входять урядовці, промисловці та підприємці, жителі міста.

Тернопіль

Мабуть, авторська група має провести широку інформаційну кампанію, використавши всі можливі типи залучення громадськості для формування політики регіону.

Невід'ємною умовою економічного зростання регіону є тристороннє партнерство між владою-бізнесом-громадськістю, що веде до усвідомлення всіх учасників своєї належності до державотворчих процесів.

Кам'янець-Подільський

Обов'язково до процесів стратегічного планування необхідно залучити представників всіх секторів громади. Це можна робити за допомогою створення робочих груп, в які будуть входить всі ці люди.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Привлечение населения, общественных организаций, представителей политических партий, бизнес-структур, на наш взгляд, является действенным инструментом как в популяризации самой идеи разработки Стратегии, так и важно при изучении различных подходов к реализации отдельных стратегических целей и проектов. Сам же процесс привлечения различных секторов громады к процессу разработки Стратегии может проходить по-разному в каждом муниципальном образовании. И для этого существует множество широко известных способов. Как этот процесс проходил в нашем городе, описано выше.

Запитання 19.1

Скільки часу розроблялась Стратегія, коли і ким вона була затверджена (схвалена)? Якими були процедура її розгляду та затвердження?

Відповіді

Бердянськ

Стратегія розроблялась більш, ніж два роки та 30 травня 2002 року на сесії міської ради була затверджена.

Івано-Франківськ

1 рік, затверджена рішенням сесії міської ради.

Краматорськ

Робота над Стратегією тривала близько 15 місяців і була схвалена рішенням Краматорської міської ради 19.07.2002 року. Стратегія розглядалась депутатами та депутатськими групами протягом берез-

ня – липня 2002 року, доопрацьовувалась робочою групою і після цього була винесена на розгляд сесії.

Єнакієве

Один рік, включаючи семінари та тренінги по навчання робочої групи щодо побудови Стратегії.

Маріуполь

Один рік, включаючи семінари та тренінги по навчання робочої групи щодо побудови Стратегії.

Світловодськ

Стратегічний план розроблявся близько двох років. Проект плану було винесено на громадські слухання, які проводилися за фінансової підтримки Міжнародного Фонду “Відродження”, і після схвалення представниками громади-учасниками громадських слухань, затверджено міською радою.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам’янець-Подільський

Розпорядження міського голови було оприлюднене у січні 2000 року. Фактично безпосередній процес створення Стратегічного плану розпочався у квітні 2000 року. Документ “Проект стратегічного плану економічного розвитку міста Кам’янця-Подільського до 2005 року” був підготовлений у червні 2001 року. Після цього проходив процес його громадського обговорення, наукової експертизи, представленим у постійних комісіях міської ради і у жовтні 2001 року він був затверджений сесією міської ради.

Куп’янськ

Стратегія розроблялась із березня по грудень 2001 року.

План розвитку міста було розглянуто на засіданні сесії міської ради 11 грудня 2001 року.

Чугуїв

О необхідності разработки Стратегии развития Чугуева в исполкоме городского совета начали думать и говорить еще в конце 1999 – начале 2000 года. После этого муниципалитет начал свое сотрудничество с проектом LARGIS “Поддержка институциональной состоятельности местных и региональных органов власти”, реализуемого в Украине Министерством международного развития Великобритании. Под руководством высококвалифицированных экспертов проекта А.Газаряна и Ю.Кершите проходило обучение работников муниципалитета, а впоследствии и членов рабочей группы.

С 2001 года мы начали также сотрудничать с проектом стратегического планирования программы “Харьковское партнерство”, финансируемого Агентством Соединенных Штатов Америки по международному развитию.

В июле 2001 года по инициативе программы “Харьковское партнерство” в исполнительном комитете был создан отдел экономического развития. Силами проекта отдел был оснащен компьютерным и офисным оборудованием, подключен к сети Интернет. Одной из основных задач, возложенных на отдел на этом этапе, была координация работы по разработке Стратегического плана развития города Чугуева. К этому времени было проведено анкетирование жителей города по поводу отношения их к процессу разработки Стратегии и определении приоритетов развития города. Непосредственно же работа над планом началась в июле 2001 года. Проект Стратегического плана развития г. Чугуева был принят в декабре 2002 года на XXIII сессии горсовета.

Запитання 19.2

Оптимальний термін розроблення Стратегії? Ким та за якою процедурою вона має розглядатися та затверджуватися?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Не більше 1 року.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Розглянуто і затверджено сесією депутатів міської Ради.

Маріуполь

Розглянуто і затверджено сесією депутатів міської Ради.

Світловодськ

Оптимальний термін розробки Стратегічного плану залежить від складності поставлених завдань і затверджується міською владою – міським головою або міською радою.

Тернопіль

У межах 3-6 місяців, в залежності від ряду умов. Розглядатися та затверджуватися Стратегія повинна на сесії міської ради з постійним консультуванням громадськості та незалежних експертів. Повинен затверджуватися рішенням сесії міської ради.

Кам'янець-Подільський

На мою думку, процес створення Стратегічного плану повинен проходити від 1 року до 2 років. Це залежить від багатьох факторів та місцевих умов. Для того, щоб цей проект перетворився у законодавчий документ, він повинен бути затверджений сесією міської ради. Обов'язковим атрибутом повинна стати громадська експертиза цього плану.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Оптимальний срок разработки Стратегии, по нашему мнению, должен быть 2-2,5 года. Утверждаться Стратегический план должен на сессии городского (районного) совета.

Запитання 20.1

Чи передбачено у Стратегії моніторинг її реалізації? Якщо так, то яку систему відповідних індикаторів було прийнято? Чи започаткований цей процес і, якщо так, то ким?

Відповіді

Бердянськ

В Стратегії моніторинг не передбачено, але він буде проводитися щорічно.

Івано-Франківськ

Відповідь відсутня.

Краматорськ

Так, Стратегія передбачає моніторинг її реалізації шляхом розробки індикаторів реалізації стратегічних цілей. Підбір індикаторів визначався необхідністю дотримання системи критеріїв, найважливішими з яких є:

- критерій валідності;
- критерій успішності;
- критерій корисності;
- критерій тривалості.

Єнакієве

Так, через залучення громади шляхом соціологічних опитувань, громадські слухання і діяльність робочої групи (дорадчого комітету).

Маріуполь

Так, через залучення громади шляхом соціологічних опитувань, громадські слухання і діяльність робочої групи (дорадчого комітету).

Світловодськ

Моніторинг та коригування Стратегічного плану передбачено. Серед ряду індикаторів – показники, які характеризують якість життя, очікувані результати від реалізації конкретних завдань тощо. Договір про моніторинг реалізації Стратегічного плану укладено між міськвиконкомом та громадською організацією “Муніципальний Центр стратегічного планування та маркетингових досліджень”.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам’янець-Подільський

Моніторинг виконання Стратегічного плану є обов’язковим. У нашому місті частково була розроблена система кількісних і якісних індикаторів виконання плану. В нашому випадку цим більше займається управ-

ління економічного розвитку міськвиконкому.

Куп'янськ

Процес моніторингу розробляється.

Чугуїв

Для разработки процесса мониторинга и поддержания в актуальном состоянии проектов реализации Стратегического плана распоряжением городского головы № 81 от 22.02.2002 г. создана координационная группа. В настоящий период муниципалитет приступил к реализации Стратегического плана. Согласно стратегической цели 1.1 первого приоритета, в январе 2002 г. создано Агентство муниципального развития. Проведены переговоры с экспертами проекта LARGIS по совместной реализации 3 проектов Стратегического плана:

- Создание единого расчетного центра;
- Создание муниципального фонда кредитных гарантий;
- Проведение анализа инвестиционной привлекательности города.

В настоящий момент начата работа с помощью экспертов над первыми двумя проектами.

Кроме того, в рамках реализации Стратегии начато обучение предпринимателей с привлечением квалифицированных экспертов. Так, в феврале текущего года отделом экономического развития горисполкома при поддержке программы Winrock International в Чугуеве проведен 3-дневный тренинг "Как начать собственное дело". Также при поддержке "Союза предпринимателей" организовано проведение консультаций и семинаров для предпринимателей города, целью которых является повышение уровня профессиональных знаний и навыков предпринимателей для успешного ведения бизнеса. Начата работа и по другим стратегическим целям.

Запитання 20.2

Чи має містити Стратегія порядок та процедури моніторингу її реалізації? Якщо так, то якими мають бути система показників оцінки реалізації, хто має здійснювати моніторинг, з якою періодичністю та за якою процедурою?

Відповіді

Бердянськ

В Стратегії моніторинг не передбачено, але він буде проводитися щорічно.

Івано-Франківськ

Так.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Порядок та процедури моніторингу реалізації Стратегічного плану мають бути передбачені планом. Система показників має залежати від змісту конкретних цілей. Для здійснення моніторингу має бути створено спеціальний консультативний орган.

Тернопіль

Періодично необхідно звітувати про хід виконання Стратегії.

Ідеальною мала б бути схема, коли б моніторинг здійснювала громадська організація із залученням експертів/представників міської ради. Тобто влада мала б дорадчі функція, а громадськість без усякого пресингу давала б об'єктивну оцінку.

Кам'янець-Подільський

Процедура моніторингу виконання Стратегічного плану є обов'язковою. Моніторинг повинні проводити представники влади, громади, бізнесу, незалежні експерти, тощо. Індикатори виконання плану повинні обов'язково мати кількісні характеристики, розроблені на кожному етапі його реалізації.

Куп'янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Моніторинг – это процесс отслеживания отклонения реального состояния Стратегического плана от запланированного. Это процесс, следующий за этапом разработки Стратегии.

Запитання 21.1

Як Ви оцінюєте хід реалізації Стратегії? Головні причини його успішності або неуспішності?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Позитивно.

Краматорськ

Стратегія тільки-но почала реалізовуватись і про успішність або неуспішність говорити поки що рано.

Єнакієве

Ще не встигли. Стратегії, що були розроблені Агентством, затверджені лише в червні 2002 року.

Маріуполь

Ще не встигли. Стратегії, що були розроблені Агентством, затверджені

лише в червні 2002 року.

Світловодськ

Про хід реалізації проекту говорити ще зарано. Одначе, необхідно відзначити, що сам процес розробки мав деякі позитивні наслідки. Підвищилася суспільна активність жителів міста, участь у різноманітних тематичних семінарах дозволила міським урядовцям підвищити професійний рівень, набути практичного досвіду розв'язання міських проблем.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам'янець-Подільський

В нашому місті досить важко провести моніторинг виконання плану, у зв'язку з тим, що він ще менше року тому прийнятий. Однак, в даний час група, яка працювала над створенням плану, залишилась і може проводити цей моніторинг, слід наголосити на тому, що стратегічне планування повинно проводитись постійно, тобто це неперервний процес.

Куп'янськ

Добре йде в тих питаннях, які не потребують значних фінансових витрат.

Чугуїв

После принятия Стратегического плана развития г.Чугуева прошло только полгода, поэтому еще слишком рано делать выводы об успешности его реализации или, напротив, о неудачах. Главный успех на этом этапе будет зависеть от того, насколько правильно разработана система мониторинга и контроля за реализацией Стратегии, а также насколько громада сможет сконцентрировать все свои ресурсы для ее реализации.

Запитання 22.1

Якими джерелами інформації Ви користувалися? Ваша оцінка ступеня необхідної повноти та доступності інформаційної бази.

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

Статистична інформація, результати опитувань та досліджень та ін.

Краматорськ

Інформаційна база дуже недосконала. Основні джерела інформації: Internet, публікації Агентства регіонального розвитку "Донбас" та інша загальнодоступна інформація.

Єнакієве

В цілому матеріалами статистичних бюро та тими, що були в управліннях виконкому. Але повнота і доступність інформаційної бази бажають бути ліпшими.

Маріуполь

В цілому матеріалами статистичних бюро та тими, що були в управліннях виконкому. Але повнота і доступність інформаційної бази бажають бути ліпшими.

Світловодськ

Різними. Офіційні статистичні дані, інформація підприємств, установ, організацій тощо, періодика, посібники та методичні посібники, семінари, які організовувалися різними організаціями, у першу чергу Центральноукраїнським регіональним навчальним центром (м.Черкаси) Фондації “Україна – США” у рамках Програми партнерства громад по поширенню досвіду місцевого самоврядування. На початку процесу Стратегічного планування інформаційна база була недостатньою, інформація часто суперечливою. Були деякі проблеми з отриманням офіційної інформації від органів статистики, податкової інспекції, пов’язані із конфіденційністю інформації. Потрібен був офіційний дозвіл підприємств, установ, організацій.

Тернопіль

Відповідь відсутня.

Кам’янець-Подільський

Всю інформацію можна напевне розділити на дві групи:

1. Інформація із методики складання Стратегічних планів;
2. Інформація щодо оцінки потенціалу та проблем громади.

Інформацією із методики Стратегічного планування ми знаходили в абсолютно різних джерелах. Статистичну інформацію для оцінки потенціалу міста ми брали із офіційних джерел.

У нашому місті основний обсяг роботи по створенню плану взяла на себе громадська організація “Партія відродження Кам’янця-Подільського”. Це також дещо впливає на одержання інформації.

Куп’янськ

Наробки по Стратегічному плануванню міста Клайпеда (Литва). Практичний досвід по визначенню майбутнього бачення інших міст Європи.

Чугуїв

Несмотря на определенный опыт работы сотрудников отдела в вопросах социально-экономического развития города, такое направление, как разработка Стратегического плана было совершенно новым. Начали мы, конечно же, с поиска специальной литературы, изучения методики разработки Стратегических планов, изучения опыта работы других городов. Усложнился этот процесс тем, что в Украине еще слишком мало муниципальных образований, которые имели подобный опыт. Поэтому пришлось обращаться ко многим источникам, используя Интернет. Изучали опыт разработки Стратегических планов в российских городах, Польше, Литве и др. Собирая материал по крупицам,

у нас вирісывывалось понимание методики. Параллельно с этим продолжалась работа с экспертами проекта LARGIS Арташесом Газаряном и Юргитой Кершите. На одном из тренингов нам удалось познакомиться и с Г.Дробенко, книга которого “Стратегическое планирование развития территориальных громад” в процессе нашей работы стала хорошим помощником. Конечно же, ограниченное количество академических источников по методике разработки стратегических планов усложнило работу, но обучение под руководством наших экспертов во многом компенсировало этот пробел.

Запитання 22.2

На яку інформаційну базу має спиратися розроблення Стратегії? Якими мають бути процедури одержання інформації?

Відповіді

Бердянськ

Відповідь відсутня.

Івано-Франківськ

В основному на статистичну інформацію та результати опитувань.

Краматорськ

Відповідь відсутня.

Єнакієве

Відповідь відсутня.

Маріуполь

Відповідь відсутня.

Світловодськ

Питання щодо процедури одержання офіційної інформації повинно бути передбачено у законі “Про основні засади стратегічного планування розвитку міст”.

Тернопіль

Передусім кращий досвід, статистичні дані, порівняльні економічні показники, з фаховими коментарями стосовно причин зростання/падіння, результати періодичних досліджень громадської думки та маркетингових досліджень, громадські слухання.

Кам’янець-Подільський

Розроблення Стратегічного плану повинно опиратись на максимальне залучення усіх інформаційних джерел. Джерела інформації можуть бути дуже різні як офіційні так і не офіційні. Чим більше інформації одержить робоча група, тим якіснішим буде розроблений Стратегічний план.

Куп’янськ

Відповідь відсутня.

Чугуїв

Відповідь відсутня.

АНАЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ

Як вже відзначалося, в процесі розроблення загальних основ методики складання Стратегій розвитку міст їх авторами для вивчення існуючого вітчизняного досвіду був підготовлений опитувальник. Він складався з 22 запитань, кожне з яких (за виключенням 21-го) передбачало два варіанти відповідей на них: (1) для тих, хто вже розробляв Стратегію, та (2) для тих, хто розробляє або збирається розробляти її.

Наведені нижче аналітичні матеріали свідчать, що всього одержали опитувальник представники 12 міст, в т.ч. – 9-ти, які раніше вже розробили Стратегію, і 3-х – які розробляють її. Відповіді одержано з 10 міст: з усіх 9-ти, що розробили Стратегію, та з одного (Тернополя), який її розробляє. Не одержано відповідей з 2-х міст, які на час проведення опитування працювали над складанням цього документу.

Актуальність запитань підтверджується, на наш погляд, тим фактом, що з 10-ти міст, що надіслали відповіді, 8 відповіли на всі запитання: Тернопіль та 7 міст, які вже мають Стратегію. Більшість з останніх надіслали відповіді й на другий варіант запитання. Це важливо, оскільки дозволяє визначити погляди авторів Стратегій (з урахуванням досвіду їх реалізації) щодо покращення процесу складання таких документів.

Крім того, це видання містить 9 статей авторів Стратегій, в яких більш детально викладений різноплановий досвід її складання. Ці статті демонструють як спільні, так і відмінні риси у розумінні змісту, в організації та методах розробки, у передбачених процедурах реалізації Стратегій. Особливий інтерес викликають реальні документи, рішення міських рад щодо започаткування, організації розроблення та затвердження Стратегій (м. м. Краматорськ, Світловодськ, Комсомольськ).

Значну познавальну роль відіграють детально викладений досвід:

- ♦ міст Чутуєва та Краматорська щодо попереднього навчання членів робочої групи, співробітників міськвиконкому для опрацювання Стратегії (що, зокрема, дозволяє сформувати новий тип співробітників органів місцевого самоврядування з виразним стратегічним мисленням);
- ♦ міст Комсомольська та Кам'янець-Подільського щодо процедур залучення городян до складання Стратегічного плану, запровад-

ження чіткого алгоритму дій у цьому процесі, налагодження тісного зв'язку між розробленням і наступною реалізацією Стратегії, з одного боку, та бюджетним процесом, з іншого;

- ♦ міста Івано-Франківська, пов'язаний з детально відпрацьованою системою результатів роботи та заходів щодо її реалізації тощо.

Аналіз всіх цих матеріалів дозволяє стверджувати, що Стратегії стали легітимним і розповсюдженим засобом визначення найбільш актуальних проблем розвитку міст України та обґрунтування механізмів вирішення цих проблем. Найбільш значним результатом розроблення цих документів є те, що в процесі їх складання реально налагоджується дієве міжсекторне співробітництво, зміцнюється місцеве самоврядування, стимулюється становлення членів міської громади як соціально і економічно активних суб'єктів розвитку міста.

З надісланих відповідей та статей видно, що активний діалог між міською владою, громадськими організаціями, підприємницькими структурами з такого чутливого питання, що зачіпає інтереси всієї міської громади, як формулювання бачення майбутнього свого міста та шляхів його досягнення дозволило:

- ♦ підвищити авторитет органу місцевого самоврядування, зробити передбачуваними і зрозумілими його дії для всіх городян;
- ♦ пробудити в них почуття своєї причетності до цих дій, які зорієнтовані на ефективний розвиток міста;
- ♦ гармонізувати інтереси всіх суб'єктів міського розвитку та консолідувати міську громаду для вирішення життєво важливих для неї проблем;
- ♦ визначити на основі консенсусу пріоритетні завдання розвитку міста, заходи щодо їх розв'язання, джерела фінансування.

У кінцевому рахунку, Стратегія формулює програму першочергових дій міської громади. Цьому сприяло характерне для всіх міст:

- ♦ активне використання різних форм вивчення громадської думки та залучення членів міської громади до складання Стратегії (анкетне опитування, громадські слухання, соціологічні дослідження, використання ЗМІ, робота з фокус-групами, проведення тематичних конференцій тощо);
- ♦ створення в кожному місті на паритетних засадах із представників органу місцевого самоврядування, громадських організацій та підприємницьких структур спеціальної інституції з розроблення Стратегії, відкритий та демократичний характер її діяльності;
- ♦ активна участь в їх роботі визнаних лідерів міської громади. В переважній більшості міст робочі групи очолювались їх мерами;
- ♦ широке використання кращого зарубіжного досвіду, що забезпечувалось і прямою участю в складанні Стратегій зарубіжних спе-

ціалістів, і навчанням авторів Стратегій на різноманітних семінарах та тренінгах, які було організовано профільними іноземними інституціями, і спілкування з фахівцями міст-партнерів (наприклад, м.Світловодська з м.Спрингфілд, штат Іллінойс, США), і самостійним вивченням досвіду Росії, Литви, Польщі тощо. Це стосується, зокрема й застосування при складанні Стратегій SWOT-аналізу, який, на думку респондентів, підтвердив свою ефективність.

Авторитетності та дієвості Стратегій сприяло й те, що всі вони розглядалися і затверджувалися на сесіях відповідних міських рад, що в рішеннях цих рад передбачалась система заходів з реалізації вирішень Стратегій. Позитивним є досвід міст Чугуєва, Комсомольська та Куп'янська, в яких одним із результатів розроблення Стратегії стало вдосконалення структури виконавчих комітетів міських рад.

На основі власного досвіду розроблення Стратегій, представники більшості міст підтримують необхідність безперервного процесу стратегічного планування їх розвитку, відмічають, що часові рамки Стратегії мають бути не менше 10 років і що прогнозний горизонт Стратегії не повинен бути жорстко зафіксованим. В Стратегії м.Кам'янець-Подільського передбачений спеціальний механізм постійного коригування цього документу на основі відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Що стосується термінів розроблення Стратегії, то тут думки у відповідях розділилися, хоча більшість вважає, що цей термін має бути у діапазоні 1-2 роки. Приблизно стільки ж часу було фактично витрачено на складання Стратегій. Практично у всіх відповідях відмічається недосконалість існуючої інформаційної бази, необхідної розробникам Стратегії, та недостатня доступність джерел інформації. В деяких відповідях стверджується необхідність законодавчого встановлення порядку інформаційного забезпечення розроблення Стратегій.

Не спостерігається однастайності респондентів щодо того, чи має Стратегія містити в собі й програму її реалізації з детальним визначенням ефективності запропонованих заходів, їх вартості, джерел фінансування, виконавців, термінів реалізації. Більшість все ж схильна до того, що ці напрацювання мають здійснюватись у процесі складання окремого документу – щорічної програми економічного і соціального розвитку міста (щорічного оперативного плану). Це стосується зокрема міст Куп'янська, Комсомольська.

Не змогли автори Стратегій дати відповіді на запитання щодо їх оцінки ходу реалізації цього документу, слухно зауваживши, що

занадто мало часу пройшло з моменту їх затвердження. Однак відмічається (як позитивний результат початку реалізації Стратегії) підвищення суспільної активності громадян, фахового рівня співробітників міськвиконкому, виявлення та зростання неформальних лідерів громади. Заслуговує підтримки досвід м.Чугуєва в цьому питанні. В місті проведено тренінг для городян "Як розпочати власну справу", за підтримки Спільки підприємців започатковані консультації та семінари для підприємців. В місті Комсомольську на основі пропозицій Стратегії створені міський Молодіжний парламент та Рада підприємців при міському голові (як дорадчий орган), зареєстрована громадська організація "Спілька підприємців Комсомольська", рішенням сесії міської ради затверджена та виконується міська Програма підтримки малого та середнього бізнесу тощо.

Автори Стратегії м.Світловодська підкреслюють, що наявність цього документу – обов'язкова умова іноземного інвестора при прийнятті рішень щодо реалізації інвестиційних проєктів. Це добре підтверджує досвід м.Івано-Франківська. В ньому після запровадження Стратегії подвоївся обсяг міжнародної технічної допомоги.

Більшість опитаних підтверджує необхідність запровадження моніторингу вирішень Стратегії, але не у всіх цих документах розроблені індикатори реалізації стратегічних цілей та визначені процедура проведення моніторингу. Крапцями, судячи з надісланих матеріалів, виглядають досвід Краматорська, Стратегія якого містить розвинену систему індикаторів реалізації, та досвід Чугуєва. Розробники Стратегій спирались на різні методичні рекомендації, здебільше іноземного походження. В той же час більшість з них визнає доцільність складання загальних методичних основ розроблення Стратегій, які б передбачали необхідність врахування індивідуальних особливостей кожного міста.

У той же час аналіз одержаних відповідей дозволив встановити недостатнє використання авторами Стратегій чинних нормативно-правових актів, які безпосередньо впливають на прогнозування розвитку міст та визначення шляхів забезпечення (перш за все, фінансового) цього розвитку. Це відноситься, зокрема, до Законів України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", "Про планування і забудову територій", "Про Генеральну схему планування території України", Концепції сталого розвитку населених пунктів, затверджений постановою Верховної Ради України, Бюджетного та Земельного кодексів України тощо, низки нормативних актів Президента України та Кабінету Міністрів України (їх перелік наведено у додатку). На запитання "На

які нормативно-правові акти Ви спирались при складанні Стратегії?”, практично всі респонденти назвали лише Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”.

Ізольованість розробників Стратегії один від одного, відсутність науково-методичної координації їх діяльності, недостатня ініціативність у цьому питанні відповідних вітчизняних інституцій та їх слабка фінансова спроможність вплинули, на наш погляд, на те, що при складанні Стратегії недостатньо враховується їх місце в національній системі документів зі стратегічного планування економічного та соціального розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, не використовуються наявні напрацювання цих документів (перш за все, генеральних планів міст, прогнозів і програм економічного і соціального розвитку міст). Не знайшли достатнього відображення й вітчизняні напрацювання з методики прогнозування міського і регіонального розвитку.

Цим, вочевидь, можна пояснити ті певні недоліки, які присутні в Стратегіях. Так, безперечно добре, що при формулюванні бачення та місії міста активізується інтелектуальний потенціал і творча фантазія територіальної громади, що дозволяє визначити її бажане майбутнє.

Але, по-перше, для підвищення обґрунтованості результатів доцільно, щоб учасники цього процесу були більш повно обізнані з системою конкурентних переваг і обмежень розвитку міста. Це стосується, наприклад:

- ♦ наявності та умов використання територіальних і водних ресурсів, в тому числі інфраструктурно облаштованих ділянок виробничих підприємств, які не використовуються за призначенням;
- ♦ рівня природно-техногенної безпеки;
- ♦ місця міста у національному чи(та) регіональному розподілі праці, у відповідній системі розселення та в опорному каркасі території держави і регіону (зокрема, у мережі міжнародних транспортних коридорів та в зонах їх стимулюючого впливу), у національній екологічній мережі;
- ♦ впливу всіх цих та інших чинників на майбутнє міста;
- ♦ бар'єрів росту, які вони створюють;
- ♦ ступеню невідкладності (з точки зору фахівців) подолання цих бар'єрів;
- ♦ можливостей фінансування цього процесу, які впливають із норм чинного законодавства.

По-друге, Стратегії містять здебільшого лише заходи, які мають бути реалізовані в найближчій перспективі, і не мають етапів досягнення довгострокових цілей. Більшість респондентів не вважає їх

небхідними. Але, вочевидь, що досягнення сформульованого майбутнього – тривалий й капіталоємний процес. Тому треба бути впевненими, що ті дії, які намічаються Стратегією на найближчі роки, не будуть продиктовані тільки ситуативними чинниками, а стануть логічним кроком у досягненні майбутнього.

Розрив між проголошеним, але реально віддаленим у часі майбутнім, та передбачуваними Стратегіями першочерговими пріоритетами розвитку міста підкреслюється й тим, що у відповідях на прохання сформулювати головну мету цього документу здебільшого або цитувалось формулювання стратегічного бачення майбутнього стану міста, або перераховувались засоби досягнення мети.

Практично не застосовувався варіантний підхід, не визначалися етапи досягнення бажаного майбутнього міста. Більшість опитуваних згодні з тим, що при складанні Стратегій має бути врахованим взаємовплив міста і його оточення. Але фактично (за виключенням Івано-Франківська) це не було повноцінно реалізовано. У відповідях не було наведено переліку критеріїв та документів, які дозволяють ідентифікувати цей вплив.

Спроба взаємоузгодженого розроблення Стратегій м.Чугуєва та Чугуївського району, на жаль, не була реалізована за суб'єктивними причинами.

Між тим, питання взаємоузгодженого розвитку міст та їх оточення особливо актуально в сучасних умовах, коли розпочинається процес удосконалення адміністративно-територіального устрою країни, запроваджується державне стимулювання створення асоціацій та інших форм об'єднань населених пунктів для ефективного вирішення спільних проблем їх розвитку (у сфері водопостачання, водовідведення, шляхового господарства, облаштування рекреаційних зон, екологічної реабілітації території тощо) з використанням тих механізмів, які вже передбачені чинним законодавством (Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”, Бюджетний кодекс України тощо). Не всі з опитаних вважають за необхідне враховувати при розробленні Стратегії інтереси держави і регіону. Деякі, навпаки, стверджують, що Стратегії розвитку міст мають враховуватись при складанні Стратегій розвитку регіонів. Це не викликає заперечень. Але безперечно й те, що не можна розглядати перспективи розвитку міста ізольовано від інтересів регіону і держави. Якщо цього не робити, то недостатньо реалістичними будуть виглядати прогнози розвитку міст.

Це пов'язано й з наступним питанням. Немає сумніву, що при реалізації Стратегії місто має, перш за все, спиратись на свої можливості. Але треба враховувати й необхідну участь регіональних та

центральных органів виконавчої влади, які відповідно до законодавства мають, за домовленістю з органом місцевого самоврядування, фінансувати реалізацію в місті своїх інтересів. Крім того, при визначенні пріоритетних цілей і завдань розвитку міста, шляхів їх реалізації (в т.ч. підвищення інвестиційної привабливості міста), доцільно повніше використовувати ті можливості їх фінансового забезпечення, які передбачені діючими нормативно-правовими актами. Це стосується, наприклад:

- ♦ Бюджетного кодексу, який встановлює порядок одержання державної підтримки для реалізації у місті ефективних інвестиційних проектів;
- ♦ Закону України “Про плату за землю”, який надає право міській раді надавати пільги при справлянні земельного податку тим юридичним особам, які сприяють розвитку міста;
- ♦ Закону України “Про інноваційну діяльність”, який регламентує створення та можливість одержання фінансової підтримки з боку комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- ♦ Постанов Кабінету Міністрів України від 29.01.02 № 101 та від 05.08.02 № 1106, які встановлюють порядок державної підтримки інноваційно-інвестиційних проектів.

Як свідчать відповіді, авторам Стратегії не надавалось завдання на їх розробку. Більшість опитаних вважає, що це і не потрібно. Але, на наш погляд, підготовка та затвердження на початку складання Стратегії завдання на її розробку сприяли б чіткому визначенню цілей, змісту та процедур цієї роботи.

Не можна оминати й того факту, що фінансування, методичний супровід та ініціювання певної частини робіт зі складання Стратегій розвитку міст України здійснюється іноземними інституціями.

Підсумовуючи проведений аналіз відповідей та статей, можна стверджувати, що:

- ♦ в країні за ініціативи “знизу” практично без участі центру запроваджений новий достатньо визнаний та поширений демократичний засіб прогнозування розвитку міст і визначення шляхів цього розвитку, активізації міської громади, зміцнення місцевого самоврядування, налагодження міжсекторного співробітництва;
- ♦ автори Стратегії засвідчили свій високий рівень стратегічного мислення, добру обізнаність з відповідним зарубіжним досвідом;
- ♦ для подальшого удосконалення змісту та механізмів реалізації Стратегії доцільна координація цієї діяльності на національному рівні, зокрема, за такими напрямками, як забезпечення:
 - більш повного використання існуючої законодавчої бази;

- системного врахування взаємозв'язків розвитку міста з іншими адміністративно-територіальними одиницями загальнодержавного, регіонального і місцевого рівнів та вирішень відповідних прогнозних документів (зокрема, генеральний план міста, інша містобудівна документація місцевого рівня, прогноз економічного і соціального розвитку міста, грошова оцінка міських земель, схема планування території відповідної області, регіональна Стратегія розвитку, Генеральна схема планування території України, Державна Стратегія регіонального розвитку, Стратегія, прогноз і програма економічного і соціального розвитку країни тощо);
- залучення вітчизняної нормативно-методичної бази;
- розроблення загальних засад методики складання Стратегій, які б увібрали в себе позитивний досвід розробників цих робіт та забезпечили можливість врахування індивідуальних особливостей кожного міста при подальшому складанні Стратегій.

Володимир Нудельман

Додатки

КРУГЛИЙ СТІЛ

“Розробка та реалізація Стратегій розвитку міст: вітчизняний досвід”

11 липня 2002 року

конференц-зал Київського центру Інституту Схід-Захід

(вул. Хрещатик, 10-Б, 6-й поверх)

ПРОГРАМА

9.30 – 9.45 Реєстрація учасників (кава)

9.45 – 10.00 Відкриття Круглого столу

Сергій Максименко, директор, Київський центр Інституту Схід-Захід
Володимир Нудельман, професор Київського національного університету будівництва та архітектури

10.00 – 11.45

Перша сесія

Презентація досвіду міст з розробки та реалізації Стратегічних планів розвитку.

Головує: Володимир Нудельман, професор Київського національного університету будівництва та архітектури

Геннадій Русанов. Презентація досвіду м.Івано-Франківська.

Олена Трясцина. Презентація досвіду м.Чугуєва.

Ігор Лешюшкін. Презентація досвіду м.Кам'янець-Подільського.

Сергій Новосьолов. Презентація досвіду м. Краматорська.

Обговорення

11.45-12.00 Перерва на каву

12.00 -13.30

Друга сесія.

Презентація досвіду міст з розробки та реалізації Стратегічних планів розвитку.

Головує: Володимир Нудельман, професор Київського національного університету будівництва та архітектури

Олег Войтович. Презентація досвіду м. Тернополя.

Ольга Івлєва, Андрій Григоров. Презентація досвіду м. Куп'янська.

Юрій Арцев. Презентація досвіду м. Рубіжного.

В'ячеслав Коваль, Олександр Лях. Презентація досвіду м. Єнакієвого та м. Маріуполя.

Обговорення

13.30 – 13.45 Перерва на каву

13.45 – 15.00

Третя сесія.

**Презентація концепції Методики розробки
Стратегічних планів розвитку міст.**

Головує: Ігор Санжаровський, експерт, Інститут Схід-Захід.

Юрій Третяк, керівник проекту, Інститут Схід-Захід.

Володимир Нудельман, професор Київського національного університету будівництва та архітектури.

Обговорення

15.00 – 16.00 Обід

**ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНИХ АКТІВ, ЯКІ ПОВ'ЯЗАНІ
З РОЗРОБКОЮ СТРАТЕГІЙ:**

- ♦ Конституція України;
- ♦ Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”;
- ♦ Закон України “Про місцеві державні адміністрації”;
- ♦ Бюджетний Кодекс України;
- ♦ Земельний Кодекс України;
- ♦ Водний Кодекс України;
- ♦ Лісовий Кодекс України;
- ♦ Кодекс України “Про надра”;
- ♦ Закон України “Про планування і забудову територій”;
- ♦ Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”;
- ♦ Закон України “Про інноваційну діяльність”;
- ♦ Закон України “Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000-2015 роки”;
- ♦ Закон України “Про курорти”;
- ♦ Закон України “Про охорону культурної спадщини”;
- ♦ Закон України “Про туризм”;
- ♦ Закон України “Про природно-заповідний фонд”;
- ♦ Закон України “Про охорону навколишнього природного середовища”;
- ♦ Закон України “Про санітарно-епідеміологічне благополуччя”;
- ♦ Закон України “Про правовий режим територій, що зазнали радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи”;
- ♦ Закон України “Про підприємства в Україні”;
- ♦ Закон України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”;
- ♦ Закон України “Про питну воду та питне водопостачання”;
- ♦ Закон України “Про плату за землю”;
- ♦ Концепція сталого розвитку населених пунктів, затверджена Постановою Верховної Ради України від 24.12.99 № 1359-XIV;
- ♦ Проект Закону України “Про засади стимулювання розвитку регіонів та депресивних територій”;
- ♦ Указ Президента України від 25.05.01 № 341/2001 “Про Концепцію державної регіональної політики” та розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.09.01 № 437-р “Про заходи щодо реалізації Концепції державної регіональної політики”;
- ♦ Указ Президента України (від 30.09.01 №749/2061) “Про державну підтримку розвитку місцевого самоврядування в Україні” та затверджена цим указом Програма державної підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні”;

- ♦ Указ Президента України від 4.08.00 № 168/2000 “Про заходи щодо розвитку та регулювання ринку земель населених пунктів та інших земель несільськогосподарського призначення”;
- ♦ Указ Президента України від 20.12.00 № 1356/2000 “Про Основні засади розвитку соціальної сфери села”;
- ♦ Указ Президента України від 15.07.02 № 640/2002 “Про першочергові заходи щодо підтримки розвитку соціальної сфери села” та затверджена цим указом Державна програма розвитку соціальної сфери села на період до 2005 року;
- ♦ Указ “Про заходи по забезпеченню реалізації державної політики в області туризму”;
- ♦ Розпорядження Президента України від 19.10.00 № 317/2000-рп “Про забезпечення комплексного розвитку малих міст України”;
- ♦ Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.02 № 779;
- ♦ Концепція удосконалення адміністративно-територіального устрою України;
- ♦ Державна програма розвитку туризму в Україні до 2010 року;
- ♦ Послання Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір” Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.00 №521 “Про основні напрямки забезпечення комплексного розвитку малих монофункціональних міст”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 29.01.02 №101 “Про затвердження порядку конкурсного відбору інвестиційних проєктів, що реалізуються за рахунок кредитів комерційних банків з частковим відшкодуванням відсоткових ставок”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.02 № 1106 “Про заходи щодо підтримки інноваційно-інвестиційних проєктів”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.01 № 1801 “Програма розвитку інвестиційної діяльності на 2002-2010 роки”;
- ♦ Список історичних населених місць України (міста і селища міського типу), затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 26.06.01 № 878;
- ♦ Список населених пунктів України віднесених до курортних, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 15.12.97 № 1391;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 1.09.02 № 1100 “Про затвердження Тимчасового порядку розмежування земель права державної і комунальної власності”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 13.03.02 № 318 “Про затвердження Порядку визначення меж та режимів використання історичних ареалів населених місць, обмеження господарської діяльності на території історичних ареалів населених місць”;

- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 23.03.02 № 213 “Про затвердження методики грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 30.05.97 № 515 “Про затвердження методики грошової оцінки земель несільськогосподарського призначення (крім земель населених пунктів)”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 16.06.99 № 1050 “Про експертну грошову оцінку земельних ділянок несільськогосподарського призначення”;
- ♦ Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.01 № 1764 “Про затвердження Порядку державного фінансування капітального будівництва”.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ*

1. Місто – значний населений пункт, що являє собою складну соціально-економічну систему, яка характеризується спільністю території і виконує переважно промислову, транспортну, торгіву, культурну й адміністративно-політичну функції.
2. Розвиток – необоротний, спрямований і закономірний процес переходу міста з одного стану в інший, більш досконалий.
3. Стратегічне управління містом – управління містом, орієнтоване на досягнення бажаного стану міста в довгостроковій перспективі. Об'єктом управління є місто, суб'єктами управління – городяни, органи міського самоврядування, керівники підприємств, організацій і суспільних об'єднань.
4. Планування розвитку міста – система дій по формуванню концептуальних, планових, програмних і проектних документів соціально-економічного розвитку міста.
5. Стратегічне планування розвитку міста – функція стратегічного управління, що представляє собою процес підготовки управлінських рішень по формуванню і реалізації стратегій, розподілу ресурсів, адаптації системи управління до зовнішнього оточення.
6. Стратегія розвитку міста – система дій по досягненню бажаного стану міста в довгостроковій перспективі.
7. Стратегічна концепція розвитку міста – генеральний задум розвитку міста на довгостроковий період.
8. Стратегічний план розвитку міста – система заходів, які здійснюються у рамках стратегічної концепції розвитку і довгострокових комплексних програм розвитку, співвіднесений із ресурсами і термінами виконання.
9. Комплексна програма розвитку – система взаємозалежних цільових програм, спрямованих на досягнення однієї з основних цілей розвитку міста.
10. Цільова програма – система взаємозалежних галузевих (локальних цільових) програм і проектів, об'єднаних єдиною метою і спрямованих на рішення задач однієї галузі (сфери діяльності) або декількох галузей (сфер діяльності).
11. Локальна цільова програма – система заходів, об'єднаних єдиною метою і спрямованих на рішення задачі в рамках однієї галузі (сфери діяльності).
12. Програма соціально-економічного розвитку міста – комплексна система цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку міста, планованих заходів і засобів досягнення зазначених орієнтирів.
13. Паспорт (специфікація) програми – стислий формалізований опис програми.

*Використано матеріали видання інституту РПІ “Стратегічне планування розвитку територіальних громад”.



КИЇВСЬКИЙ ЦЕНТР ІНСТИТУТУ СХІД-ЗАХІД
у 1998-2002 роках підготував наступні видання:

Розвиток громад і регіонів України: [Проект Київського центру Ін-ту Схід-Захід.] / В.Гудак, Г.Ліневич, О.Бойко-Бойчук та інші. За ред. С.Максименка. - К.: Логос, 1999.-164 с.

До збірки увійшли результати досліджень українських експертів з низки актуальних проблем українського місцевого самоврядування. Протягом року Київський центр Інституту Схід-Захід проводив дослідження у Києві та чотирьох фокусних регіонах (містах) України – Первомайську Миколаївської області, Харкові, Черкасах і Ужгороді. Головне завдання першого року проекту, підсумком якого є дана публікація, полягало в аналізі сучасного стану місцевого самоврядування і регіонального розвитку в Україні та виробленні відповідних рекомендацій.

Видання розраховане на депутатів усіх рівнів, державних службовців, практиків місцевого самоврядування, науковців, студентів, усіх, хто цікавиться даною проблематикою.

Літературний редактор – О.В.Балабко.

Організаційно-інформаційне забезпечення – Ю.Третяк.

На шляху до Європи. Український досвід єврорегіонів: [Проект Київського центру Ін-ту Схід-Захід.] / Є.Кіпч, О.Вишняков, М.Лендзел та інші. За ред. С.Максименка, І.Студеннікова.- К.: Логос, 2000.- 224 с.

До збірника увійшли статті українських експертів, науковців, практиків державного управління, де представлено досвід українських областей-членів єврорегіонів. Розкриваються теоретико-правові основи та функціональні можливості єврорегіонів як форми транскордонного співробітництва та ефективного чинника регіонального розвитку.

Видання підготовлено в рамках проекту “Розвиток громад та регіонів в Україні” Київського центру Інституту Схід-Захід.

Збірник розрахований на депутатів, державних службовців, практиків місцевого та регіонально самоврядування, науковців, студентів.

Літературний редактор – О.В.Балабко.

Організаційно-інформаційне забезпечення – Ю.Третяк.

Регіональна політика в країнах Європи: уроки для України / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід. За ред. С.Максименка. - К.: Логос, 2000.- 171 с.- Бібліогр.: с.167-170.

Видання узагальнює результати досліджень українських експертів у рамках проекту “Розвиток громад та регіонів в Україні” Київського центру Інституту Схід-Захід. Збірник ставить за мету ознайомити зацікавленого читача з філософією і досвідом регіональної політики Європейського Союзу, а також характерними особливостями національної регіональної політики в країнах Європи, передусім Центрально-Східної, які є кандидатами на членство в ЄС.

Одна із цілей видання – аналіз тенденцій розвитку єврорегіональної політики в контексті розробки сучасної концепції державної регіональної політики в Україні.

Розраховане на депутатів усіх рівнів, держслужбовців, експертів, науковців та практиків регіонально управління.

Це повна версія згаданого комплексного дослідження.

Літературні редактори – І.Я.Нагребецька, О.В.Балабко.

Організаційно-інформаційне забезпечення – Ю.Третяк.

Муниципальні позики: світова практика та український досвід. За ред. І.Бураковського. К.: К.І.С., 2000, - 72 с.

У даній публікації узагальнюється світова практика та український досвід муніципальних запозичень. Видання здійснюється в рамках проекту “Прозорість та

децентралізація фінансових потоків” Київського центру Інституту Схід-Захід.

Мета даного видання – привернути увагу до одного з важливих інструментів залучення коштів на місцевому рівні, який широко використовується не тільки в розвинених країнах, а й в країнах Центральної та Східної Європи.

Видання розраховано на всіх, хто займається та цікавиться проблемами державних фінансів у цілому та новими фінансовими інструментами.

При підготовці публікації використані матеріали експертів МВФ та Світового Банку.

Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка. - К.: Вид-во “Міленіум”, 2001. - 244 с.

Видання узагальнює результати досліджень експертів і практиків регіонального розвитку в рамках проекту “Розвиток громад і регіонів України” Київського центру Інституту Схід-Захід.

У публікації досліджується питання розбудови в Україні дієвої інфраструктури регіонального розвитку. Це перше видання в Україні, де через призму принципів, інструментів та механізмів розвитку регіонів у країнах Європи аналізуються сучасні проблеми державного регулювання регіонального розвитку в Україні. Унікальність цього видання полягає також у можливості ознайомитися з досвідом перших кроків, зроблених українськими Агентствами регіонального розвитку (АРР).

Розраховане на депутатів усіх рівнів, держслужбовців, експертів, науковців та практиків регіонального управління.

Літературний редактор – О.В.Балабко.

Організаційно-інформаційне забезпечення – Ю.Третяк.

Місцевий та регіональний розвиток в Україні: Досвід Закарпаття / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. М.Лендъел. - К.: Вид-во “Міленіум”, 2001. - 152 с.

Це дослідження підготували експерти Ужгородського національного університету в рамках проекту Київського центру Інституту Схід-Захід “Розвиток громад та регіонів України”.

У виданні досліджується досвід застосування моделі міжсекторного співробітництва у процесах місцевого розвитку в Україні на прикладі Закарпатської області.

Для аналізу практики місцевого розвитку в Закарпатській області обрали м.Ужгород як місто обласного підпорядкування, а також два адміністративні райони - Перечинський та Рахівський, - які за характером розселення жителів та структурою економіки, можна визначити як сільські.

Логічними складовими проблеми міжсекторного співробітництва у місцевому розвитку стали такі аспекти: аналіз діяльності з економічного розвитку, що здійснюється місцевими органами влади; методи формування бюджетів та можливість оптимізації міжбюджетних відносин; роль спеціальної економічної зони “Закарпаття” і Міжрегіональної асоціації “Карпатський Єврорегіон” як механізмів місцевого економічного та регіонального розвитку; місце неурядового сектору у процесах місцевого розвитку та існуючі механізми залучення громадян до управління; досвід використання ресурсів міжнародних програм та міжнародного співробітництва у процесах місцевого розвитку.

Розраховане не працівників виконавчих органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, працівників місцевих органів виконавчої влади, експертів, науковців та практиків регіонального управління.

Керівник проекту - Сергій Максименко.

Заступник керівника проекту - Юрій Третяк.

Місцевий та регіональний розвиток в Україні: Досвід Полтавщини / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід; За ред. С.Максименка. - К.: Вид-во “Міленіум”, 2001. - 286 с.

Це дослідження підготували експерти Центру соціальних досліджень (м.Полтава) в рамках проекту Київського центру Інституту Схід-Захід “Розвиток громад та регіонів України”.

У виданні досліджується досвід застосування моделі міжсекторного співробітництва у процесах місцевого розвитку в Україні на прикладі Полтавської області. Мета дослідження полягає у визначенні шляхів зміцнення інституційної спроможності та між-секторної співпраці у процесі регіонального розвитку області, а також комплексу ресурсів, інструментів та механізмів регіонального розвитку області, які є базою для розробки інтегральної Стратегії розвитку Полтавщини.

Об'єктом аналізу були обрані область у цілому як регіон, так і окремі територіальні громади (міст Полтава, Кременчук, Комсомольськ, а також села і селища Полтавської області), які визначають обличчя регіону і, водночас, є достатньо різними та самобутніми.

Дослідження складається з двох частин. Перша - детально розкриває особливості інститутів та механізмів регіонального розвитку на Полтавщині, а в другій частині, вперше в Україні, зроблено спробу застосувати просторовий підхід до аналізу розвитку сільських територій (на прикладі Полтавщини).

Видання розраховане на працівників виконавчих органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, працівників місцевих органів виконавчої влади, експертів, науковців та практиків регіонального управління.

Керівник проекту - Сергій Максименко.

Заступник керівника проекту - Юрій Третяк.

Місцеві позики у країнах з перехідною економікою: досвід, правове регулювання, уроки для України. За ред. Ігоря Бураковського. К.: К.І.С., 2001, - с.72.

Дане дослідження є другою публікацією з питань місцевих запозичень, підготовленою в рамках проекту "Прозорість та децентралізація фінансових потоків" Київського центру Інституту Схід-Захід.

Мета даного видання – ознайомити читачів з досвідом правового регулювання місцевих запозичень в країнах з перехідною економікою (Польщі, Болгарії та Латвії). Тому автори приділили значну увагу аналізу діючого законодавства саме в цій сфері.

В роботі також аналізуються проблеми стосунків між місцевою владою та підприємцями в контексті формування взаємної довіри. Адже саме відсутність такої довіри до влади з боку підприємницьких кіл веде до відмови підприємців купувати облігації місцевих позик або якимось іншим чином брати участь у фінансуванні місцевих проектів.

Видання розраховано на всіх тих, хто займається та цікавиться проблемами державних фінансів в цілому та новими фінансовими інструментами зокрема, досвідом місцевих запозичень в країнах з перехідною економікою, стосунками між підприємцями та місцевою владою в Україні.

Редактор видання – Ігор Бураковський.

Організаційно-технічне забезпечення – Олександра Марченко.

Система державних фінансів України: шляхи забезпечення прозорості та оптимальної децентралізації фінансових потоків. Матеріали Форуму експертів, Київ, 2 березня 2001 року. За ред. Ігоря Бураковського.- К.: К.І.С., 2001, - 120 с.

Дана публікація є збіркою матеріалів, представлених експертами на форумі "Система державних фінансів України: шляхи забезпечення прозорості та оптимальної децентралізації фінансових потоків", який відбувся в Києві 2 березня 2001 року.

Учасники Форуму обговорили широке коло проблем функціонування системи державних фінансів України. При цьому в центрі уваги експертів були питання забезпечення прозорості функціонування такої системи та створення оптимального механізму фінансових відносин між центром та регіонами перші уроки запровадження нового підходу до формування місцевих бюджетів та розрахунку обсягу міжбюджетних трансфертів.

Експерти також торкалися проблем реформування системи державних фінансів в цілому та можливих наслідків запровадження Бюджетного кодексу зокрема.

Видання розраховане на всіх тих, хто займається та цікавиться актуальними проблемами державних фінансів України.

Форум експертів проведено в рамках проекту “Прозорість та децентралізація фінансових потоків” Київського центру Інституту Схід-Захід.

Десять років соціально-економічних перетворень в Україні: спроба неупередженої оцінки. За ред. Ігоря Бураковського.- К.: К.І.С., 2002,- 120 с.

Пропонована книга являє собою спробу дати неупереджену оцінку динаміки соціально-економічних перетворень в Україні протягом 10 років. Міркування українських експертів, населення України та міжнародних урядових та неурядових організацій, представлені в книзі, дають можливість досить точно визначити здобутки та проблеми економічної реформи в Україні.

У книзі вперше в українській літературі зібрані основні якісні оцінки загального стану економіки України та її окремих складових, які періодично оприлюднюються міжнародними урядовими та неурядовими організаціями. Такі оцінки фактично характеризують імідж України, а тому їх вплив на зарубіжних експертів та інвесторів не можна недооцінювати. Характеристика науково-методологічних засад, що лежать в основі розрахунку відповідних індексів, є фактично першою спробою ознайомити читачів з цією сферою економічної аналітики.

Книга стане в пригоді всім, хто цікавиться економічною реформою в Україні.

Редактор – Ігор Бураковський.

Організаційно-технічне забезпечення – Олександра Марченко.

Формлення – Ольга Бібік.

Бутай С., Лендвел М., Кіш Є., Ілько І., Ткачук А., Варцаба А., Зелюк В. **Агентства регіонального розвитку в Україні. Становлення та перспективи** / Київ. центр Ін-ту Схід-Захід. - К.: Вид-во “Міленіум”, 2002. - 302 с.

Видання узагальнює результати досліджень експертів та практиків регіонального розвитку в рамках проекту “Розвиток громад та регіонів України” Київського центру Інституту Схід-Захід.

У виданні досліджується історія та сучасний стан регіональної політики ряду країн Європи та України. У фокусі уваги дослідників – агентства регіонального розвитку (АРР), їх роль у реалізації державної регіональної політики та завдання по об’єднанню зусиль представників територіальних громад для повноцінного використання внутрішнього потенціалу розвитку територій.

Дослідження шляхів еволюції регіональної політики в країнах Європи дало можливість визначити принципи та підходи до формування інституційної бази її реалізації. Інституції громадянського суспільства, що ставлять на меті сприяння вирішенню проблем розвитку територіальних громад, зайняли чільне місце у інфраструктурі регіонального та місцевого розвитку країн Центральної та Східної Європи.

Конкретні поради щодо формування та діяльності АРР в Україні, як і іншу корисну інформацію, читачі зможуть знайти на сторінках цього видання.

Публікація розрахована на депутатів усіх рівнів, державних службовців, експертів та практиків місцевого та регіонального розвитку.

Керівник проекту – Сергій Максименко.

Експерт проекту – Ігор Санжаровський.

За додатковою інформацією просимо звертатися:

Київський центр Інституту Схід-Захід

01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 10Б, 4-й та 6-й поверхи

Тел. +38.044.462.0053, 462.0054, 462.0055

Факс +38.044.462.0052

E-mail: kyivcentre@iews.kiev.ua

Інтернет сторінки Інституту Схід-Захід:

www.ewi.org.ua, www.urr.org.ua, www.eastwestinstitute.info



КИЇВСЬКИЙ ЦЕНТР ІНСТИТУТУ СХІД-ЗАХІД

було засновано 1997 року у відповідності до рішення міжнародної Ради директорів Інституту з метою загальної підтримки політичних, економічних та соціальних реформ в Україні, сприяння зміцненню її міжнародного становища та європейської інтеграції.

На сучасному етапі розвитку України та регіону Центрально-Східної Європи Київський центр ІСЗ зосереджується у своїй роботі на наступних пріоритетних напрямках:

- ♦ сприяння розбудові та консолідації демократичних і про-ринкових сил у суспільстві;
- ♦ підтримка європейської інтеграції України;
- ♦ зміцнення взаємин України з сусідніми країнами.

Для втілення поставлених завдань Київський центр ІСЗ співпрацює з урядовими структурами та Верховною Радою України, місцевими та регіональними лідерами, недержавними організаціями та представниками приватного бізнесу і виконує наступні проекти:

“Розвиток громад та регіонів в Україні” – фінансується Фондом Ч.С.Мотта. Проект підтримує вироблення й запровадження ефективної адміністративної реформи, регіонального та місцевого розвитку в Україні шляхом сприяння посиленню міжсекторної (органи влади, приватний бізнес та неурядові організації) співпраці. В рамках проекту здійснюються експертні дослідження, проводяться міжнародні конференції, підтримується обмін досвідом з іншими центрально-європейськими країнами.

Керівник проекту – Сергій Максименко.

Експерт проекту – Ігор Санжаровський.

“Український регіональний вісник” (УРВ) – інформаційно-аналітичне видання, започатковане у липні 2000 року для об'єктивного та адекватного висвітлення соціально-економічного і політичного розвитку регіонів України. УРВ виходить раз на місяць у друкованому та електронному варіантах.

Керівник проекту – Лариса Мудрак.

“Мережа підтримки Асоціації агентств регіонального розвитку” – проект у підтримку Асоціації агентств регіонального розвитку України (фінансується Канадською агенцією міжнародного розвитку). Мета проекту полягає у сприянні зміцненню інституційної спроможності Асоціації та її членів забезпечувати стабільний регіональний розвиток в Україні. Результатами проекту мають стати Стратегічний план розвитку Асоціації; вдосконалені людські ресурси Асоціації; зміцнені зв'язки і партнерство між Асоціацією, агентствами регіонального розвитку і органами місцевої влади, а також інструменти і методи виявлення, розвитку, поширення та впровадження у життя “кращих практик” регіонального розвитку.

Керівник проекту – Юрій Третяк.

“Розширення ЄС: деякі практичні наслідки щодо відносин України з сусідніми країнами Центрально-Східної Європи” – дослідницький проект, метою якого є всебічний аналіз наслідків розширення ЄС для України та її найближчих сусідів. У рамках проекту здійснюється дослідження в трьох напрямках: 1) співробітництво між Україною та країнами-кандидатами на вступ до ЄС у галузі економіки та торгівлі; 2) переміщення людей та прикордонне співробітництво між Україною та країнами-кандидатами на вступ до ЄС, з огляду на розширення ЄС; 3) розширення ЄС та прикордонний контроль з боку України: нові проблеми безпеки. Проект фінансується Фондом Ч.С.Мотта.

Керівник проекту – Ірина Солоненко.

Консультативну раду Київського центру Інституту Схід-Захід очолює академік *Микола Жулинський*.

Директор Київського центру – член Асоціації наукових установ державного управління країн Центральної та Східної Європи, експерт з питань регіональної політики *Сергій Максименко*.

Наукове видання

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД**

Формат 70x100/16. Тираж 1500 прим.
Друк КТ “КНФ”
04080, м.Київ, вул.Фрунзе, 51-а