

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ПРОГРАМА КУРСУ	4
МОДУЛЬ № 1. Стратегічний підхід до управління. Технологія стратегічного планування. Система стратегічного планування в Україні	5
Вправа 1.1. Місія, цілі й завдання існування організації та розвитку регіону чи територіальної громади	
Лекція № 1. Стратегічне планування: система та особливості технології	
МОДУЛЬ № 2. Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні	9
Лекція 2.1. Особливості стратегічного планування на національному рівні та складання стратегічного плану для ЦОБВ	
Вправа 2.1. Створення Робочої групи-команди зі стратегічного планування	
Вправа 2.2. Зіставлення стратегічних цілей і завдань	
Ситуативне дослідження 2.1. Місія, цілі й завдання ЦОБВ	
МОДУЛЬ № 3. Стратегічне планування на регіональному рівні в Україні	20
Лекція № 3.1. Стратегічне планування на регіональному рівні	
Вправа 3.1. Оцінка варіантів стратегій розвитку на основі SWOT-аналізу	
Вправа 3.2. Визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку регіону	
Ситуативне дослідження 3.1. Розробка стратегій розвитку регіону (на прикладі Львівської області)	
МОДУЛЬ № 4. Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні	45
Лекція № 4.1. Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні	
Вправа 4.1. Ініціація стратегічного планування	
Вправа 4.2. Проведення SWOT-аналізу	
Ситуативне дослідження 4.1. Розробка стратегічного плану територіальної громади (на прикладі м. Чернівці)	
Додаток 1	65

Вступ

Цільова аудиторія:

- Державні службовці II–IV категорій центральних органів виконавчої влади.
- Державні службовці IV–VII категорій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Передумови участі: володіння загальними знаннями про стратегічне планування, вміння складати плани для поточної роботи та навички аналітичної роботи визначення пріоритетів розвитку організації, регіону чи територіальної громади.

Мета курсу: формування у слухачів стратегічного мислення, вироблення навичок стратегічного планування та інноваційного управління.

Цілі курсу:

- надати базові знання з основ стратегічного планування як процесу визначення майбутнього стану організації, регіону, міста;
- навчити форм та методів аналізування та визначення пріоритетів та стратегічних цілей для розвитку обраного об'єкта;
- сформувані стратегічне мислення слухачів, вміння орієнтувати діяльність на споживача й кінцеві результати;
- забезпечити усвідомлення слухачами методології стратегічної діяльності;
- сформувані навички використання технологій стратегічного планування.

Завдання курсу: (що слухачі після вивчення курсу будуть знати, що вміти, якими навичками володіти) Після курсу учасники будуть

знати:

- базові поняття та інструментарій стратегічного планування;
- методичні підходи щодо формування стратегій розвитку на центральному, регіональному та місцевому рівнях;
- основні переваги стратегічного планування.

вміти:

- застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;
- визначати пріоритети розвитку відомств, регіонів та населених пунктів в перспективі;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище різних об'єктів планування;
- організовувати процес стратегічного планування та реалізації стратегічних планів на різних рівнях.

Загальна тривалість курсу: 35 годин. З них 25 аудиторних годин та 9 годин самостійної роботи.

Викладання. Для всієї цільової аудиторії обов'язковим є перший модуль. Модулі 2, 3 і 4 вивчають залежно від цільової аудиторії. Тобто, можлива комбінація модулів, що вивчаються, 1 і 2; 1 і 3; 1 і 4. За умови комбінування модулів відповідно зменшується загальна тривалість курсу. Приклади програм тренінгів про комбінування модулів наведені у Додатку 1.1.

Програма курсу

№ модуля	Назва модуля	Тривалість (год.)		
		Ауд.	Сам. роб.	Всього
	Вступна частина	1		1
1.	Стратегічний підхід до управління. Технологія стратегічного планування. Система стратегічного планування в Україні Розглядається «стратегія» як базове поняття. Стратегічне мислення. Технологія стратегічного планування. Стратегічне бачення, місія, зовнішнє і внутрішнє середовище, SWOT-аналіз. Система стратегічного планування в Україні	2		2
2.	Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні Розглядаються питання розробки стратегічного плану на національному рівні. Розглядаються особливості створення стратегічного плану для ЦОВВ. Характеризуються етапи процесу розробки стратегічного плану ЦОВВ	3	1	4
3.	Стратегічне планування на регіональному рівні Формування нової системи планування розвитку територій. Державна стратегія регіонального розвитку до 2015 року. Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку. Реалізація регіональних стратегій розвитку. Моніторинг та оцінювання якості стратегічного планування регіонального розвитку	3	1	4
4.	Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні Розробка стратегічного плану розвитку територіальної громади: передумови впровадження; сутність, переваги та відмінності від існуючого планування; етапи планування; ініціація; аналіз ресурсного потенціалу, SWOT-аналіз, визначення стратегічного бачення, пріоритетних напрямів розвитку, співпраця з громадськістю, рекламна діяльність, моніторинг	3	1	4
5.	Місія, цілі й завдання ЦОВВ (Ситуативне дослідження)	4	2	6
6.	Розробка стратегії розвитку регіону на прикладі конкретного регіону України (Ситуативне дослідження)	4	2	6
7.	Розробка стратегічного плану територіальної громади (на прикладі м. Чернівці) (Ситуативне дослідження)	4	2	6
8.	Підсумкове обговорення	1		1

ВСТУПНА ЧАСТИНА

Ціль вступної частини: краще зрозуміти очікування та рівень підготовки цільової аудиторії.

Вивчення курсу розпочинається із знайомства слухачів і викладачів.

Представлення учасників можливе у формі інтерв'ю (ПБ, посада, основні напрями роботи, очікування від курсу тощо). Тренери повинні вказати про зв'язок між цілями тренінгу та висловленими очікуваннями слухачів.

У вступній частині визначаються правила поведінки слухачів під час проведення тренінгу. Бажано, щоб ці правила визначили самі слухачі шляхом мозкового штурму.

З метою визначення рівня підготовки цільової аудиторії потрібно провести вступне тестування, яке тренери готують завчасно.

Виступ тренерів та організаторів повинен тривати не більше як 5-7 хв.

Максимальний час – 1 година.

МОДУЛЬ №1. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

Цілі модуля:	надати слухачам базові знання з основ стратегічного планування, навчити форм та методів аналізування та визначення пріоритетів та стратегічних цілей для розвитку обраного об'єкта.
Завдання модуля:	Після проходження курсу слухачі будуть володіти: знаннями про базові поняття, інструментарій та методологічні підходи до стратегічного планування; розуміти теоретичні основи стратегічного планування; вміти використовувати інструментарій стратегічного планування.
Варіативність:	Обов'язковий для всієї цільової аудиторії.
Тривалість:	4 год. З них 2 аудиторних години.

Вивчення модуля розпочинається із виконання вправи 1.1

Вправа 1.1

Цілі:	З'ясувати рівень знань слухачів про місію, цілі й завдання існування організації (структури, підрозділу), в якій вони працюють, розвиток регіону чи територіальної громади (місце проживання).
Матеріали і обладнання:	Аркуші паперу формату А4 і маркери.
Навчальні методи:	Виконання вправи за шаблоном.
Тривалість:	30 хв.
Роздатковий матеріал:	Шаблон для виконання вправи 1.1.
Нотатки для викладача:	Вправа є комплексною і зорієнтована на зіставлення: мети, цілей і завдань існування організації; розвитку регіону чи територіальної громади; знань япро ці компоненти учасників тренінгу. Шаблон для виконання вправи 1.1 – у кінці розділу. Його треба розтиражувати і роздати слухачам. Наголосити на потребі у з'ясуванні відповідності чи невідповідності мети, цілей і завдань для організації, розвитку регіону чи територіальної громади. Оскільки відсутній роздатковий матеріал для виконання вправи, то звернути увагу, що це є вправа як вступне тестування і вона не є визначальною важливою для подальшого вивчення курсу.

Завдання для слухачів для виконання вправи 1.1

1. В роздатковому матеріалі (шаблон для виконання вправи 1.1.) напишіть мету існування (основне призначення) структури (підрозділу), в якій ви працюєте.
2. Напишіть **цілі**:
 - організації (в якій ви працюєте);
 - розвитку регіону чи територіальної громади (де ви проживаєте).
3. Напишіть **завдання**, які ви виконуєте у повсякденній діяльності, здійснюючи функціональні обов'язки.
4. Зіставте **мету, цілі й завдання**. Які відповідності/невідповідності між ними існують? Виконайте завдання за шаблоном (шаблон знаходиться у кінці розділу).
5. Коротке обговорення результатів виконання вправи. Наголос на обов'язковості формулювання місії, цілей і завдань для стратегічного планування. Орієнтація слухачів на з'ясування питань стратегічного планування як системи і технології, що є особливим **процесом** і здійснюється за відповідною **процедурою**.

Лекція 1.1. Стратегічне планування: система та особливості технології

- Цілі:** Ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування як системи планування в Україні;
розкрити основні підходи щодо технології стратегічного планування.
- Матеріали і обладнання:** Мультимедійний проектор, біла дошка і маркери.
- Навчальні методи:** Лекція-бесіда;
інтерактивне залучення слухачів до обговорення проблемних питань стратегічного планування в Україні та обміну досвідом.
- Тривалість:** 1,5 год.
- Роздатковий матеріал:** Посібник для слухача.
- Нотатки для викладача:** Після виконання вправи 1.1. перейти до лекції і звернути увагу на теоретичний матеріал до лекції 1.1.
Наголосити на термінологічних особливостях у стратегічному плануванні та значенні стратегічного мислення.
Звернути увагу слухачів на систему стратегічного планування в Україні.
Під час лекції наголосити на розрізненні стратегічного планування для організації, тобто, міністерства чи ЦОВВ і стратегічного планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста. Також зважити на технології стратегічного планування і створення стратегічного плану.
Після закінчення лекції звернути увагу слухачів на потребу у вивченні відповідного розділу посібника для слухача.
- Література:**
1. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – Розд. 1; 3; 5 // www.uapa-csar.org.ua/ua-2004-2.htm.
 2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.: Літопис, 2004. – С. 19-41.
 3. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – С.6-21; 46-57.
 4. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на

Теоретичний матеріал до лекції 1.1.

Передовсім варто **зосередити увагу** на термінологічних особливостях поняття «стратегічне планування».

Наголосити, що термін стратегія має глибоке коріння і широке поширення та загалом розуміється як комплекс дій з досягнення визначених цілей.

Термін планування.

У практиці діяльності органів влади України достатньо поширене оперативне чи звичайне (максимальний термін 1 рік) планування, яким часто підміняють стратегічне планування. Тобто, планування повсякденної діяльності репрезентується як стратегічний план розвитку організації чи структури. Це є поширеною помилкою.

Стратегічне планування розглядається у контексті визначального значення зовнішнього і внутрішнього середовища для результативного впровадження стратегічних планів.

Варто **зосередити увагу слухачів** на важливості й значенні стратегічного підходу до діяльності.

Також **наголошуємо** на особливості стратегічного мислення, оскільки найбільшого значення для успішного розвитку організації, регіону чи населеного пункту безпосередньо має стратегічне мислення й відповідно – стратегічні дії державних службовців і представників місцевого самоврядування.

Звернути увагу слухачів на взаємозв'язок і взаємовідносини стратегічного планування й аналізу державної політики (див. схеми 1.2 і 1.3 у посібнику слухача) та відмінності між ними.

Отже, під стратегією розуміють свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється.

Наголосити на важливості й особливості для поняття стратегії – стратегічних рішень.

Наголосити на спільних і відмінних рисах стратегічного планування і стратегічного менеджменту, оскільки ці два поняття застосовуються як тотожні, хоча різниця між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом полягає загалом у тому, на якому етапі процеси завершуються або на яких специфічних моментах наголошується у кожному з них.

Звертаємо увагу, що стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє.

Обов'язковий наголос на тому, що стратегічне планування є водночас процесом і результатом.

Варто **звернути увагу** слухачів на застереження щодо стратегічного планування, оскільки існує деяке упередження його розуміння як універсальної категорії. Також доцільно наголосити на позитивних рисах і спонукках стратегічного плану зокрема і стратегічного планування загалом як відповіді на запитання: навіщо організації, регіону, територіальній громаді потрібний стратегічний план і стратегічне планування?

Система стратегічного планування в Україні, яка є актуальною для нашої теми, поділяється на декілька блоків – на цьому варто **зосередити увагу слухачів**. Важливим є Розпорядження Кабінету міністрів України від 4 жовтня 2006 року № 504-р. «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України».

Окрім того, **наголосити**, що первинним, початковим документом в системі вироблення стратегії і створення стратегічних планів є концепція, структура якої відповідно до призначення, зазвичай, складається з чотирьох змістових блоків.

Доцільно ще раз **наголосити** на розмежуванні стратегічного планування для організації, тобто, міністерства чи ЦОВВ і стратегічного планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста. Безпосередньо перейти до технології стратегічного планування і створення стратегічного плану.

Наголосити на важливості трьох ключових питань стратегічного планування і на тому, що стратегічне планування є складним трудомістким процесом.

Окрім того, треба обов'язково усвідомлювати особливості стратегічного планування і його результати для організації, регіону і територіальної громади.

Наголосити, що дієве стратегічне планування має ініціюватися на найвищому рівні. Проте якщо керівництво внутрішньо не готове, то краще цю роботу і не розпочинати.

Звернути увагу на робочу групу, як найвищий орган і мозковий центр зі стратегічного планування, що має дотримуватися організаційного процесу стратегічного планування в організації, регіоні чи територіальній громаді.

Наголосити на визначальному значенні зовнішнього середовища.

Дати коротку характеристику SWOT-аналізу, звернути увагу на схеми 1.6 і 1.7, таблиці 1.2-1.4 та наголосити значенні ПЕСТ-аналізу.

Звернути увагу слухачів на те, що на підставі експертних оцінок здійснюється аналізування й виокремлення стратегічних зв'язків, що будуть покладені в основу формулювання *місії, цілей і завдань стратегічного плану*.

Наголосити, що для команди, що впроваджуватиме стратегічне планування в організації, регіоні чи територіальній громаді важливим є розуміння закономірності: сукупність завдань становлять стратегічні цілі, а сукупність цілей – формулювання місії.

Ще одна закономірність: два чи три оперативних плани (ОП) в сукупності становлять план дій (-ПД), а два чи три плани дій становлять стратегічний план (СП). Саме за такою формулою (СП = 2-3-ПД = 4-6ОП) доцільно перевіряти правильність складання стратегічного плану (фінансування, часовий проміжок тощо).

Наголосити, що для України є характерним наявність значної кількості **програм** (загальнодержавна, регіональна, місцева) і оптимальним було б внести програми до стратегічного планування.

Звернути увагу слухачів на важливості моніторингу й оцінювання реалізації стратегічного плану.

Підготовку остаточних висновків доцільно робити за схемою 1.8 (посібник слухача) аналізу висновків та наголосити на важливості відповідей на запитання, що подані у посібнику для слухача.

Стратегічне планування – це спільні зусилля команди та органічна єдність цілей, завдань і ресурсного забезпечення для досягнення прогресу в суспільному розвитку.

Вправа 1.1

Шаблон для виконання вправи 1.1

	Формулювання	Відповідність	Невідповідність
Мета (основне призначення)			
Цілі	1. 2. ...		
Завдання	1. 2. ...		

МОДУЛЬ № 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

- Цілі модуля:** Ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування на національному рівні в Україні;
розкрити основні підходи щодо складення стратегічного плану ЦОВВ;
сформувати у слухачів уміння аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище та формулювати місію, цілі й завдання у стратегічному плані для ЦОВВ;
навчити слухачів технології стратегічного планування для ЦОВВ.
- Завдання модуля:** Ознайомити учасників курсу з базовими поняттями та інструментарієм стратегічного планування на національному рівні;
основними перевагами стратегічного планування для ЦОВВ.
Навчити застосовувати теоретичні знання на практиці;
аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище та формулювати місію, цілі й завдання у стратегічному плані для ЦОВВ; визначати стратегічні зв'язки та використовувати інструментарій стратегічного планування.
- Варіативність:** комбінується із модулем 1 та пропонується для цільової аудиторії, яку становлять представники центральних органів виконавчої влади, неурядових організацій та інших зацікавлених сторін.
- Тривалість:** 10 год. З них 3 год. самостійної роботи.

Лекція 2.1. Особливості стратегічного планування на національному рівні та складення стратегічного плану для ЦОВВ

- Цілі:** Ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування на національному рівні;
розкрити основні підходи щодо складення стратегічного плану ЦОВВ.
- Матеріали і обладнання:** Мультимедійний проектор, біла дошка і маркери, аркуші паперу формату А 4.
- Навчальні методи:** Лекція-бесіда;
виконання вправ;
виконання ситуативного дослідження.
- Тривалість:** 1,5 акад. год.
- Роздатковий матеріал:** Посібник для слухача.
- Нотатки для викладача:** Нагадати про матеріал першого модуля.
Після вступу і 30-хвилинної лекції пропонується виконати вправу 2.1, далі лекція триває ще одну годину. Потім виконується вправа 2.2 і продовжується лекція.
Під час лекції наголошується на особливостях стратегічного планування на центральному рівні та специфіці складення стратегічного плану для ЦОВВ, які викладені у теоретичному матеріалі до лекції 2.1.
Після закінчення лекції звернути увагу слухачів на потребу у вивченні відповідного розділу посібника для слухача (1 год. самостійної роботи).
- Література:** 1. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/ Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. – Р.2; 4// www.uapa-csar.org.ua/ua-2004-2.htm.
2. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. – Л.: Літопис, 2004. – С.42-67; 98-106;115-120; 134-137;176-178.

3. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Опорний конспект дистанційного курсу. – К., 2004. – С.49-54.

Теоретичний матеріал до лекції 2.1

Наголосити на важливості Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», відповідно до якого систему прогнозних і програмних документів становлять довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні й програмні документи.

Звернути увагу на важливість розрізнення стратегічного планування для організації, тобто, міністерства чи ЦОБВ і стратегічного планування для галузі, сфери діяльності, регіону чи громади міста.

Наголосити, що стратегічне планування на центральному рівні потребує відповіді на ключові запитання, оскільки сприяє перетворенню ЦОБВ з установ, що реагують на події (як постреакція), в органи, що мають перспективне і довготермінове бачення та реалізують стратегічні плани, ґрунтуючись на реальних ресурсних можливостях.

Звернути увагу слухачів на перешкоди і труднощі при запровадженні стратегічного планування у практику діяльності ЦОБВ.

Наголосити на важливості використання «Методичних рекомендацій щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади».

Звернути увагу слухачів на специфічні риси стратегічного планування на національному рівні, що відрізняють його від стратегічного планування на регіональному і рівні територіальної громади.

Наголошення на передумовах запровадження стратегічного планування на центральному рівні в Україні.

Для запровадження стратегічного планування на центральному рівні визначально **важливим** є розуміння того, що державні кошти мають виділятися винятково для стратегічних планів. Тобто, «бюджетний пиріг» розподіляється відповідно до потреб узгоджених стратегічних планів ЦОБВ.

Доцільно **зосередити увагу** слухачів на особливостях розробки стратегічного плану ЦОБВ.

Наголосити на тому, що дієве стратегічне планування передбачає узгодженість структури організації відповідно до стратегічного плану і таке положення є справедливим для новоутворюваних організацій. Для наявних ЦОБВ, що мають затверджену структуру, стратегічний план є підставою для реструктуризації структури ЦОБВ.

Звернути увагу слухачів на обов'язкових пунктах дієвого і якісного стратегічного плану для ЦОБВ та їхнє відображення у «Методичних рекомендаціях щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» (див. посібник слухача).

Наголосити, що першим кроком для запровадження стратегічного планування є ініціація керівництвом процесу стратегічного планування та формування групи чи команди, що розроблятиме і запроваджуватиме стратегічний план в ЦОБВ.

Увага: виконання вправи 2.1.

Після репрезентації і обговорення результатів виконання вправи 2.1 **наголосити**, що на цьому ж етапі варто провести функціональне обстеження ЦОБВ.

Опираючись на матеріал 1 модуля, **наголосити** на важливості SWOT-аналізу (з використанням даних першого етапу: функціонального обстеження ЦОБВ).

Знову **звернути увагу** на інформаційні матеріали «Методичних рекомендацій щодо запровадження стратегічного планування в практику центральних органів виконавчої влади» (див. посібник для слухача [1, р. 2.2]) та запропоновані підходи для аналізування зовнішнього і внутрішнього середовища (- див. додаток 2.1 у посібнику слухача).

Увага слухачів зосереджується на тому, що відповідно до бачення як обов'язкового елемента довготермінового планування основу якого визначають документи загальнонаціонального характеру визначається місія, що визначає головне призначення ЦОБВ.

Варто **мати на увазі**, що в процесі стратегічного планування що рідше видозмінюється місія, то краще вона сформульована, оскільки це узагальнює обґрунтування існування установи.

Звернути увагу слухачів на визначення стратегічних цілей, адже стратегічні цілі, зазвичай, стосуються головних елементів місії, яка є квінтесенцією стратегічних цілей, що акумулюють у собі завдання та викладаються у порядку пріоритетності.

Наголосити, що зміна цілей у стратегічному плані ЦОВВ є можливою, але небажаною процедурою. Звернути увагу на приклади формулювання стратегічних цілей.

Наголосити, що завдання мають відповідати критеріям **SMART** (пояснення у посібнику слухача) та звернути увагу на приклад формулювання завдань, які потребують уточнення і приклад відповідального формулювання стратегічних цілей і завдань.

Наголосити, що в українській практиці часто під планом дій розуміють оперативний план чи взагалі не розглядають оперативні плани як складники стратегічного планування.

Увага. Для закріплення матеріалу рекомендувати слухачам виконати **вправу 2.2** (подано в кінці розділу).

Після репрезентації і обговорення результатів виконання вправи 2.2 поступово **перейти** до наступного етапу процесу стратегічного планування: **моніторинг та оцінювання** стратегічного плану для ЦОВВ.

Наголосити, що за допомогою стратегічного планування звітність «вбудовується» у процес цього планування і моніторинг здійснюється відповідно до графіка: щоквартально або щомісячно з розлогим моніторингом раз на півроку.

Для здійснення моніторингу й оцінювання потрібно **визначити показники** результатів і наслідків стратегічного планування у ЦОВВ.

Важливо пам'ятати, що дані зовнішнього моніторингу (на кінець бюджетного року) мають пріоритет над даними внутрішнього моніторингу ЦОВВ.

Насамкінець, **звернути увагу** слухачів, що стратегічне планування діяльності ЦОВВ сприяє формуванню стратегічного мислення у керівництва та становленню стратегічної спільноти і саме стратегічні плани спонукають до переходу від управління на підставі доручень до управління на основі планування й моніторингу політики та здійснення відповідних організаційних змін у ЦОВВ.

Після проведення заняття **ознайомте** слухачів із завданням до Ситуативного дослідження 2.1. Підкресліть їхній зв'язок з виконаними вправами 2.1 і 2.2 та теоретичним матеріалом модулів 1 і 2.

Вправа 2.1

Створення Робочої групи-команди зі стратегічного планування

Увага: викладачеві треба попередньо ознайомитися із списком учасників тренінгу і роздрукувати «Положення» про Міністерство чи ЦОВВ, у якому працюють учасники тренінгу

Цілі: Формування Робочої групи-команди як найвищого органу і мозкового центру зі стратегічного планування.

Матеріали і обладнання: Маркери, великі аркуші паперу, аркуші паперу формату А 4; виконання вправи згідно з завданням;

Навчальні методи: Обговорення виконаних завдань.

Тривалість: 45 хв. (в тому числі 30 хв. – виконання завдання, 15 – репрезентація і обговорення).

Роздатковий матеріал: Шаблон для виконання вправи 2.1
«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...»

Нотатки

для викладача:

Поясніть сутність завдання. Слухачі завчасно ознайомлюються з матеріалами («Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...») і в аудиторії виконують вправу за шаблоном.

Для дієвого проведення заняття слухачів доцільно поділити на міні-групи (до 3 осіб). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно (викладач) із застосуванням активних методик визначити склад підгруп.

Завдання виконується протягом 30 хвилин за шаблоном на аркушах паперу формату А 4 і переноситься на великі аркуші паперу, дошку, маленькі аркуші паперу, що приклеюються до дошки.

Через 30 хвилин самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та репрезентувати і обговорити виконання вправи (Увага: 15 хв.).

Роль викладача полягає в тому, щоб підкреслити аргументи «за» чи «проти» кожного члена Робочої групи.

Наголосіть на можливостях саме цих осіб – членів Робочої групи – команди «зійти сходами» творення стратегічного плану.

Обов'язково складіть узгоджений список Робочої групи-команди зі стратегічного планування для Міністерства чи ЦОВВ.

Обговорення вправи 2.1 використовуйте для ненав'язливого повторення пройденого та переходу до наступних тем.

Зробіть загальний висновок.

Завдання для виконання

Завданням слухачів для виконання вправи є формування умовного списку членів Робочої групи-команди як найвищого органу і мозкового центру зі стратегічного планування.

Виконання завдання умовно поділяється на дві частини:

- самостійна робота слухачів у міні-творчих групах (до 30 хв.);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 15 хв.).

Для виконання вправи запропонуйте слухачам самостійно або з використанням активних методик поділитися на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота у міні-творчих групах) слухачам доцільно використовувати матеріали:

«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Вправа виконується за шаблоном на аркушах паперу формату А 4 і потім переноситься на великі аркуші паперу, дошку, маленькі аркуші паперу, що приклеюються до дошки для наступної репрезентації.

При виконанні другої умовної частини вправи встановлюється регламент для репрезентації (2-3 хв.), беручи до уваги кількість міні-творчих груп.

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням аркушів паперу, дошки, маленьких аркушів паперу, що приклеюються до дошки.

Слухачі пояснюють: чому саме цих осіб ви внесли до списку? Які аргументи за чи проти кожної кандидатури можете навести і чи зможе саме такий склад команди обговорювати і схвалювати ключові рішення, пов'язані з розробкою і реалізацією стратегічного плану? Тобто, чи зможе Робоча група – команда «зійти сходами» творення стратегічного плану?

Після закінчення репрезентації проведіть коротке обговорення результатів і підведіть підсумки та складіть узгоджений список (шляхом підкреслення чи окремого виписування або наклеювання папірців на дошку) Робочої групи – команди зі стратегічного планування для Міністерства чи іншого ЦОВВ.

Шаблон для виконання вправи 2.1

№ з/п	ІБ	Посада і обов'язки у Робочій групі	Посада у міністерстві чи ЦОВВ

Вправа 2.2

Зіставлення стратегічних цілей і завдань

Увага: Викладачеві треба попередньо підготувати і роздрукувати Програму діяльності Кабінету Міністрів (чинну на час проведення тренінгу) та «Положення» про Міністерство чи ЦОВВ, у якому працюють учасники тренінгу.

Цілі: З'ясування відповідності стратегічних цілей і завдань, що сформульовані у Програмі діяльності Кабінету Міністрів (чинної на час проведення тренінгу) із цілями і завданнями Міністерства чи іншого ЦОВВ (за місцем роботи учасників тренінгу).

Матеріали і обладнання: Біла дошка і маркери, великі аркуші паперу, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Виконання вправи згідно з завданням за шаблоном; обговорення виконаних завдань.

Тривалість: 45 хв. (в т. ч. 30 хв. – виконання завдання, 15 хв. – обговорення).

Роздатковий матеріал: Шаблон для виконання вправи.
Програма діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час проведення тренінгу), «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Нотатки для викладача: Поясніть сутність завдання. Слухачі ознайомлюються з роздатковими матеріалами:
Програма діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час проведення тренінгу), «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...» і в аудиторії виконують вправу за шаблоном.
Для дієвого проведення заняття доцільно поділити знову чи залишити (результат – орієнтовані групи) попередній поділ слухачів (для виконання вправи 2.1) на міні-групи (до 3 осіб).
Завдання виконується протягом 30 хвилин за шаблоном на аркушах паперу формату А 4 і переноситься на великі аркуші паперу чи дошку.
Через 30 хвилин самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та репрезентувати і обговорити виконання вправи (Увага: 15 хв.). Роль викладача полягає в тому, щоб підкреслити відповідність/невідповідність стратегічних цілей і завдань у цих документах.
Обговорення виконання вправи 2.2 використовуйте для ненав'язливого повторення пройденого та переходу до наступного матеріалу.
Зробіть загальний висновок.

Завдання для виконання вправи 2.2

Завданням слухачів для виконання вправи є зіставлення стратегічних цілей і завдань, що сформульовані у Програмі діяльності Кабінету (чинна на час проведення тренінгу) із цілями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за місцем роботи учасників тренінгу).

Виконання завдання умовно поділяється на дві умовні частини:

- самостійна робота слухачів у міні-творчих групах (до 30 хв.);
- репрезентація і обговорення результатів виконання вправи (до 15 хв.).

Для виконання вправи доцільно поділити знову чи залишити (результат – орієнтовані групи) попередній поділ слухачів (вправа 2.1) на «міні-творчі» групи кількістю до 3 осіб кожна.

Для виконання першої частини (самостійна робота слухачів у міні-творчих групах) слухачі використовують матеріали:

- Програма діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час проведення тренінгу);
- «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Завдання: зіставлення на відповідність/невідповідність стратегічних цілей і завдань, використовуючи матеріали Програма діяльності Кабінету Міністрів (чинна на час проведення тренінгу) із цілями і завданнями Міністерства чи ЦОВВ (за місцем роботи учасника тренінгу).

Вправа виконується за шаблоном.

На другій умовній частині виконання вправи враховуючи кількість міні-творчих груп установить регламент для репрезентації (2-3 хв.).

Результати виконання вправи репрезентують представники міні-творчої групи із використанням великих аркушів паперу чи дошки.

Після закінчення репрезентації проведіть коротке обговорення результатів та підведіть підсумки щодо виконання вправи. Наголос на відповідності/невідповідності стратегічних цілей і завдань у різних документах.

Шаблон для виконання вправи 2.2

	Програма діяльності Кабінету Міністрів(чинна на час проведення тренінгу)	Цілі і завдання Міністерства чи ЦОВВ	Відповідність/ невідповідність
Цілі			
Завдання			

Ситуативне дослідження 2.1

Місія, цілі й завдання ЦОВВ

Цілі: Навчити слухачів застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності; аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище об'єкта стратегічного планування; визначати стратегічні зв'язки та формулювати (уточнювати) місію, стратегічні цілі та завдання для ЦОВВ.

Матеріали і обладнання: Комп'ютер, що має доступ до Інтернету.
Біла дошка і маркери, великі аркуші паперу, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Самостійна робота і виконання завдань ситуативного дослідження за шаблонами; мозковий штурм; обговорення виконаних завдань.

Тривалість:
Роздатковий
матеріал:

6 год. З них 2 год. самостійної роботи.

Нотатки
для викладача:

Шаблони для виконання завдання.
«Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...».

Поясніть сутність ситуативного дослідження і зв'язок його із вправами 2.1 і 2.2 та теоретичним матеріалом модулів 1 і 2. Слухачі завчасно ознайомлюються з роздатковими матеріалами і в аудиторії виконують завдання за шаблонами.

Для виконання завдань використовуються як роздаткові матеріали, так і офіційні Інтернет-ресурси ЦОВВ.

Для виконання завдань доцільно поділити знову чи залишити (результат – орієнтовані групи) попередній поділ слухачів на міні-групи (до 3 осіб).

Завдання 1–5 слухачів виконують за шаблонами на аркушах паперу формату А4 і для репрезентації переносять на великі аркуші паперу чи дошку.

Порядок проведення заняття:

30 хв. – виконання за шаблоном завдання 1 до ситуативного дослідження;

10 хв. – представлення результатів виконання завдання 1 обговорення;

30 хв. – виконання завдання 2 до ситуативного дослідження;

10 хв. – представлення результатів виконання завдання 2 та обговорення;

30 хв. – виконання завдання 3 до ситуативного дослідження;

10 хв. – представлення результатів виконання завдання 3 та обговорення;

30 хв. – виконання завдання 4 до ситуативного дослідження;

10 хв. – представлення результатів виконання завдання 4 та обговорення;

30 хв. – виконання завдання 5 до ситуативного дослідження;

10 хв. – представлення результатів виконання завдання 5 та обговорення;

40 хв. – загальне обговорення сформульованих місії, стратегічних цілей і завдань ЦОВВ.

На всіх етапах виконання ситуативного дослідження викладач не повинен виконувати роль консультанта. Консультантами і експертами є члени міні-творчих груп.

Роль викладача полягає у модерації процесу виконання завдань та залученні до обговорення кожної групи представників інших груп. Якщо під час репрезентації груп частина слухачів є недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але робити це у формі, яка максимально провокує інших підключитися до обговорення.

При загальному обговоренні потрібно наголосити на кращому варіанті формулювання місії, стратегічних цілей і завдань для обраного об'єкта стратегічного планування. Якщо це буде варіант, що не відповідає сформульованим у «Положенні про Міністерство...», «Положенні про ЦОВВ...», обговорити можливість пропозиції вдалого варіанту керівництву ЦОВВ. Обговорити помилки та неузгодженості при виконанні завдань ситуативного дослідження.

Переконайтеся у можливості всіх слухачів виконувати завдання, оскільки важливим є практична реалізація можливості слухачів до складання стратегічного плану об'єкта стратегічного планування.

Ситуативне дослідження 2.1 Місія, цілі й завдання ЦОВВ

Навчальне завдання

Використовуючи матеріали «Положення про Міністерство...», «Положення про ЦОВВ...» та досвід власної роботи учасників тренінгу у ЦОВВ потрібно:

- проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовища Міністерства чи ЦОВВ;
- підтвердити чи запропонувати уточнення до місії, стратегічних цілей й завдань Міністерства чи ЦОВВ.

Також можна використовувати офіційні Інтернет-ресурси ЦОВВ.

Для виконання ситуативного дослідження виконайте такі завдання:

Завдання 1

Виберіть стратегічну ціль ЦОВВ і, згідно з нею, зробіть аналіз середовища і ресурсів (виділіть по 1-3 фактори для кожної сфери аналізу).

Шаблон для виконання завдання 1

Зовнішні фактори		
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Політичні Які змінні?		
Економічні Які змінні?		
Соціальні Які змінні?		
Технологічні Які змінні?		
Внутрішні фактори		
	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
ВНБ (Внутрішня нормативна база)		
СО (Структура організації)		
ТР (Трудові ресурси)		
СП (Система планування)		
ЗП (Здійснені програми, проекти)		
Фі КР (Фінансові і капітальні ресурси)		
ПО (Придатність обліку)		
СЗ (Система зв'язку (інформаційні і для комунікації))		
СВК і А (Система внутрішнього контролю і аудиту)		

Завдання 2

Проаналізуйте і знайдіть по одному стратегічному зв'язку, а також вкажіть, як він має здійснюватися (яка стратегічна ціль, завдання і засоби мають бути для цього поставлені). Завдання виконайте за шаблоном.

Шаблон для виконання завдання 2

Запитання аналізу	Відповідь на запитання аналізу (Як використати знайдений стратегічний зв'язок: яка ціль, завдання і засоби мають бути для цього поставлені; вкажіть кінцеву дату виконання).	• Цілі • Завдання • Засоби
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?		
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?		
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення яких-небудь загроз?		
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились які-небудь загрози?		
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь сильні сторони?		
6. Які слабкі сторони можна буде виправити, використовуючи які-небудь можливості?		
7. Як виправити слабкі сторони, що залишились і відреагувати на загрози, що залишились?		

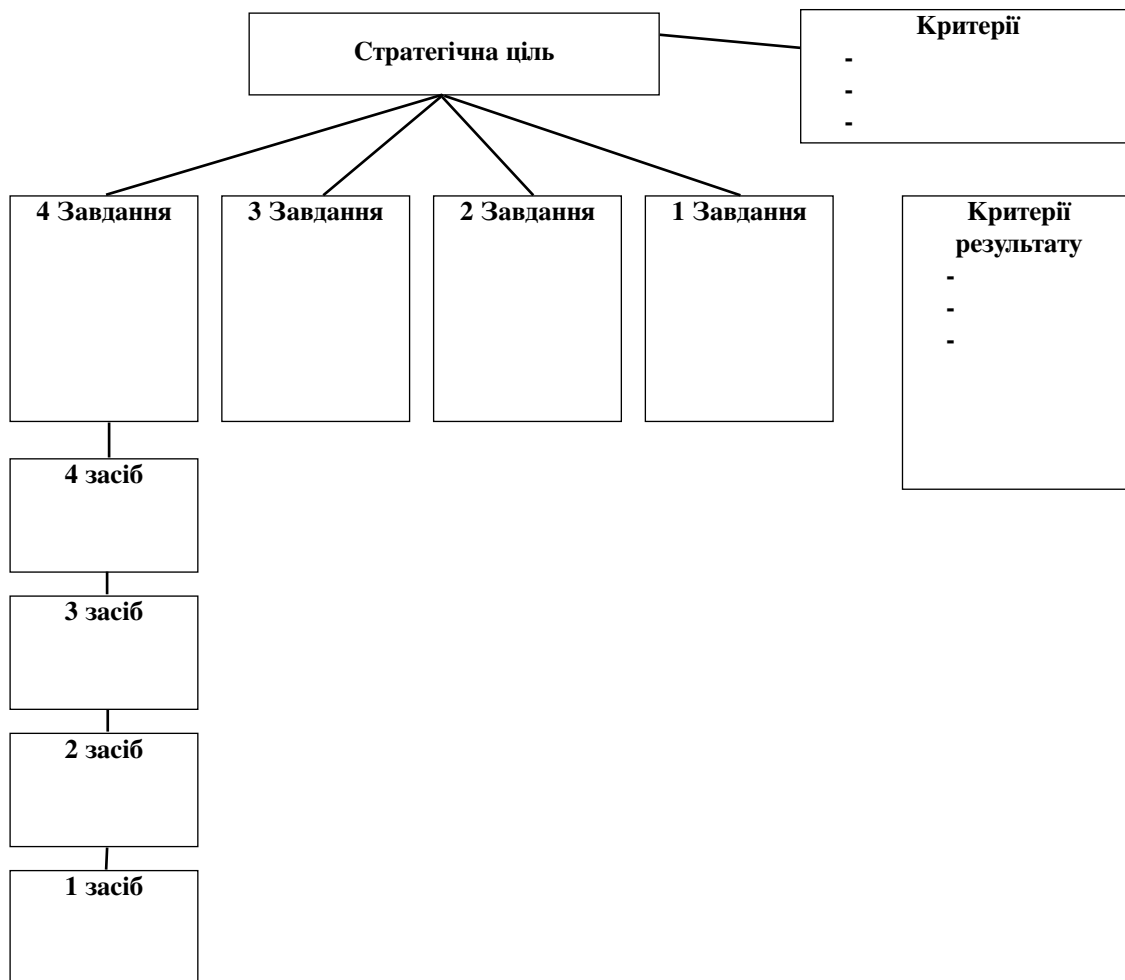
Завдання 3

Підготуйте дерево цілей і завдань, використовуючи висновки SWOT-аналізу:

На окремих аркушах напишіть:

1. Стратегічну ціль і 2-3 критерії оцінки її досягнення.
 2. Усі завдання, що потрібні для досягнення стратегічної цілі. Для одного обраного вами завдання напишіть 2-3 критерії оцінки його досягнення.
 3. Усі засоби, що потрібні для виконання завдань і досягнення обраної цілі.
- Встановіть, чи вистачає всіх ланок у дереві цілей і завдань і, якщо потрібно, доповніть дерево.
- Вибір частин дерева цілей та завдань поясніть, використовуючи дані аналізу і логіку дерева цілей та завдань. Завдання виконайте за шаблоном.

Шаблон для виконання завдання 3



Завдання 4

Підготуйте перелік заходів, що потрібні для виконання одного обраного вами завдання.
 Сформулюйте критерії оцінки виконання цього завдання.
 Визначте, які заходи потрібні для виконання завдання, і вкажіть приблизну ціну кожного заходу.
 Завдання виконайте за шаблоном 4.

Шаблон для виконання завдання 4

Завдання	Критерії оцінки виконання завдань
	- - -
Засоби 1. 2. 3. 4. 5.	

Обрахування засобів-витрат:

Найменування засобу (витрат) і підрахунок	Річна сума

Завдання 5

Сформулюйте (на окремому аркуші паперу) **місію, стратегічні цілі й завдання ЦОВВ** та зіставте Ваші формулювання із визначеннями (формулюваннями, що підходять) у «Положенні про ЦОВВ...».

Репрезентація групою результатів ситуативного дослідження.

Загальне обговорення сформульованих місії, стратегічних цілей і завдань ЦОВВ. Пропозиція ліпшого варіанту формулювання.

МОДУЛЬ № 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

- Цілі модуля:** Ознайомити слухачів з новими засадами планування розвитку територій та пріоритетами Державної регіональної політики до 2015 року; розкрити методологію формування регіональних стратегій розвитку; сформувати у слухачів уміння оцінювати ресурсний потенціал та формувати стратегічні цілі розвитку регіону.
- Завдання модуля:** Ознайомити слухачів з основними пріоритетами державної стратегії регіонального розвитку; методологією та інструментарієм стратегічного планування регіонального розвитку; основними підходами щодо оцінювання регіональних стратегій розвитку.
Навчити застосовувати теоретичні знання щодо розробки регіональних стратегій розвитку в практичній діяльності; визначити пріоритети та зіставляти їх з державними стратегічними цілями та цілями розвитку територіальних громад регіону; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території; оцінювати та корегувати стратегії регіонального розвитку; розробляти пропозиції щодо розробки стратегій регіонального розвитку та окремих проектів.
- Варіативність:** Комбінується із модулем 1 та пропонується для цільової аудиторії, яка складається з місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, неурядових організацій та інших зацікавлених сторін. Матеріали модуля 3 також можливо доповнювати лекційними матеріалами модуля 4.
- Тривалість:** 10 год. З них 3 год. самостійної роботи.

Лекція 3.1 Стратегічне планування на регіональному рівні

- Цілі:** Ознайомити слухачів із сучасною національною системою планування розвитку територій; особливостями стратегічного планування на регіональному рівні; основними підходами щодо формування, реалізації та оцінювання стратегій регіонального розвитку.
- Матеріали і обладнання:** Мультимедійний проектор, біла дошка і маркери.
- Навчальні методи:** Лекція-бесіда; залучення слухачів до обговорення проблемних питань щодо запровадження стратегічного планування на регіональному рівні та обміну досвідом.
- Тривалість:** 1,5 год.
- Роздатковий матеріал:** Посібник для слухача.
- Нотатки для викладача:** На завершення лекції пропонується виконати вправи 3.1 та 3.2. Під час лекції наголошувати на тих аспектах стратегічного планування на регіональному рівні, які викладені у теоретичному матеріалі до лекції 3.1. Після закінчення лекції звернути увагу слухачів на потребу у вивченні відповідного розділу посібника для слухача (1 год. самостійної роботи).
- Література:** Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – розділ 5.
Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 №224 «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку».

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» // Офіційний вісник України. – 2006. – № 30.

Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: «Дата Банк Україна», 2002. – С.22-57.

Теоретичний матеріал до лекції 3.1

Передусім варто звернути увагу на те, що в Україні формується нова система планування територіального розвитку, яка повинна містити елементи, наведені на рис 3.1 у посібнику для слухачів. Дайте характеристику цим елементам.

Акцнтуйте увагу на тому, що постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001 затверджена **Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року** (Офіційний вісник України. – 2006. – № 30). Ознайомте слухачів з метою, принципами та завданнями державної стратегії. Зробіть порівняння зі стратегіями інших країн.

Потрібно наголосити, що основними інструментами реалізації Стратегії є:

1. Угоди щодо регіонального розвитку.
2. Програми подолання депресивності окремих територій.
3. Державні цільові програми.

Потрібно зазначити, що: *Регіональна стратегія розвитку* (далі РСР) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньотерміновий та довготерміновий періоди.

Зверніть увагу на те, що РСР та Державна стратегія регіонального розвитку є основою для розроблення інших програмних документів та угод, а також на те, що основою для розробки РСР можуть слугувати Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 року №224.

Поясніть, що: *Стратегічне планування розвитку регіону* – це систематичний процес, за допомогою якого органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади формують картину свого майбутнього й визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих та залучених ресурсів.

Планування містить:

- узгодження інтересів усередині регіону, регіону з Центром, а також регіону з територіальними громадами та субрегіонами чи іншими регіонами;
- інвентаризацію реальних ресурсів, обмежень і сприятливих факторів;
- визначення реально здійснених завдань і цілей;
- формування програм і планів дій щодо реалізації проектів.

Зазначте, що стратегічний план не скасовує й не підмінює інші види планів, не є комплексним планом, а визначає розвиток лише в найбільш важливих, пріоритетних для регіону сферах та галузях. Стратегічне планування здійснюється через механізм стратегічного партнерства в регіоні шляхом пошуку стратегічних орієнтирів і забезпечення погоджених дій щодо їхнього досягнення.

Зверніть увагу на те, що робота над розробкою РСР повинна супроводжуватися її громадським обговоренням на всіх етапах процесу планування, особливо при формулюванні бачення бажаного стану регіону, оскільки Стратегія спрямовується на досягнення тільки тих цілей, які підтримують усі учасники регіонального розвитку.

Наголосіть на тому, що процедура стратегічного планування не допускає абсолютно однакового підходу, оскільки різні регіони відрізняються певними характеристиками та ресурсами.

Запропонуйте етапи розробки стратегічного плану відповідно до обов'язкових елементів (етап), які наведені у посібнику для слухача.

Треба зазначити, що наповнення етапів може здійснюватися за різними методологіями. Однак запропонована послідовність дій повинна бути дотримана. Зверніть увагу на регламентацію процедури розробки та затвердження РСР. Дайте характеристику описово-аналітичної частини РСР.

Зверніть увагу на те, що стратегічний план, який містить стратегічні цілі й оперативні плани, повинен ґрунтуватися на баченні, що визначає шлях розвитку регіону. На основі стратегічного бачення формулюється місія регіону.

Акцентуйте, що характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону, розроблення стратегічного плану розвитку здійснюється на основі діагностики стартових умов регіонального розвитку шляхом SWOT-аналізу. **Наведіть** приклади SWOT-аналізу.

Потрібно показати, що результати SWOT-аналізу для зручності можуть бути занесені у таблицю співвідношення внутрішнього потенціалу території (її сильних та слабких сторін) та зовнішнього середовища (можливостей та загроз).

Наголосіть, що для забезпечення сталості рішень щодо визначення першочергових цілей в умовах складності їх вибору, ресурсних обмежень, можливе опрацювання декількох варіантів сполучення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Для цього рекомендується використання табличних матриць. **Навести приклади цих матриць.**

Звернути особливу увагу, що на основі SWOT-аналізу та з урахуванням головної мети стратегічного розвитку розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання.

Також наголосіть, що чітко сформульована система цілей розвитку, що відповідають стандартним вимогам вимірності, досяжності, орієнтованості в часі й несуперечності, може бути набагато кориснішою для регіону, ніж, скажімо, фінансові кошти, отримані від центра, які можна просто витратити на погашення тієї або іншої поточної заборгованості. Цілі розвитку ранжують за ступенем спільності й за пріоритетами. Пріоритетні напрями розвитку значною мірою визначаються конкретною специфікою регіонів.

Ознайомити слухачів з основними моментами організації реалізації стратегічного плану (виконання заходів, рекламна кампанія тощо).

Зверніть увагу, що після формування стратегій регіонального розвитку розробляється план конкретних дій, який містить розробку операційних програм та визначення проектів, що будуть реалізовані у регіоні. На цьому етапі визначається фінансування програм та проектів, виконавці та утворюється комітет (чи інший орган) з реалізації стратегічного плану. **Наголосіть** на тому, що операційні програми можна опрацьовувати для однієї стратегічної, або оперативної цілі, або для кількох (коли певний вид діяльності впливає на реалізацію кількох цілей одночасно). Список програм охоплює усі найважливіші напрями реалізації стратегії, а також пов'язаний із усіма стратегічними та операційними цілями.

Потрібно зазначити, що операційні програми поділяються на дві такі групи:

- «Горизонтальні програми», що не пов'язані з будь-якою конкретною стратегічною ціллю, але допомагають розробити інструменти, корисні для виконання будь-якої із частин стратегії.
- «Галузеві операційні програми», що безпосередньо пов'язані з конкретними оперативними цілями стратегії.

Наведіть приклади операційних програм.

Підкресліть надзвичайну важливість для реалізації стратегічного плану ефективної системи моніторингу.

Зазначте, що виконання стратегії потрібно відслідковувати і, якщо потрібно, вносити корективи не тільки у спосіб виконання стратегії, але й у саму стратегію. Для цієї цілі використовується моніторинг розвитку та виконання стратегії, який треба забезпечити до того, як розпочнеться реалізація стратегії.

Дані моніторингу порівнюються із цілями й критеріями розвитку, що дає можливість оцінювати ефективність і результативність вжитих заходів. Оцінюється, наскільки сумісна вироблена стратегія з ресурсами, з можливостями навколишнього середовища, чи допомагає стратегія вирішити критичні проблеми регіону, чи підтримують її жителі. **Наголосіть** на тому, що моніторинг і оцінювання є хоч і схожими, але різними видами діяльності (Визначити основні розходження моніторингу й оцінювання

стратегічного плану). Моніторинг виявляє показники або результати. Оцінювання порівнює результати з конкретними показниками й з планом загалом. Без моніторингу оцінювання проектів неможливе. В цілях моніторингу використовуються такі показники (**наведіть приклади**):

- співвідношення внесок/результат;
- результативності;
- впливу.

Наголосіть та поясніть слухачам, яким буває оцінювання, вкажіть його мету.

Зверніть увагу слухачів на те, що оцінювання ґрунтується на співставленні з модельним поданням про процес стратегічного планування й стратегічний план, відбитому в переліку критеріїв і показників, внесених в Оціночний лист, який наведено у додатках.

Вправа 3.1. Оцінка варіантів стратегій розвитку на основі SWOT-аналізу

Цілі:	Розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку регіону; навчити слухачів аналізувати ресурсний потенціал й формувати варіанти стратегічних напрямів розвитку регіону; навчити оцінювати варіанти стратегій розвитку на основі здійсненого SWOT-аналізу (загальної привабливості та загроз різних факторів розвитку).
Матеріали і обладнання:	Великі аркуші паперу, фломастери, аркуші паперу формату А4.
Навчальні методи:	Виконання вправи згідно із завданням; застосування техніки мозкового штурму; обговорення виконаних завдань.
Тривалість:	45 хв. (в тому числі 30 хв. – виконання завдання, 15 – обговорення)
Роздатковий матеріал:	Текст вправи 3.1.
Нотатки для викладача:	<p>Поясніть сутність завдання. Поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп.</p> <p>Завдання слухачі виконують на великих паперах згідно з шаблоном. На це відводиться 30 хв. самостійної роботи. Слухачам запропонуйте готовий варіант SWOT-аналізу області, який надано у завданні (або інший реальний варіант). Зверніть увагу слухачів на те, що вони мають запропонувати декілька варіантів стратегії розвитку області та оцінити їх. На цьому етапі викладач не повинен виконувати роль консультанта. Консультантами та критиками одне для одного повинні бути тільки члени підгруп.</p> <p>Через 30 хв. самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та обговорити вправу.</p> <p>Роль викладача полягає в тому, щоб залучити до обговорення виступів кожної підгрупи представників інших підгруп. Якщо під час докладів підгруп група загалом недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але повинен робити це у формі, яка максимально провокує інших підключитися до обговорення.</p> <p>Обговорення використовуйте для ненав'язливого повторного пояснення різниці між привабливістю та загрозою внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток. Впевнитись, що всі учасники добре розуміють, в чому полягає сутність SWOT-аналізу. Зробіть загальний висновок щодо привабливості тієї чи іншої стратегії для кожної з підгруп згідно з здійсненою ними оцінкою. Вкажіть на недоліки.</p>

Завдання. 1. На основі запропонованого SWOT-аналізу потенціалу області:

Опрацюйте декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен бути базовим. Альтернативні сценарії потрібні для подальшого перегляду, корекції (за потреби) цілей стратегії та стратегічного вибору. Сформульовані стратегії мають бути оцінені з метою вибору варіанта, який пізніше буде реалізовано. Як інструмент кінцевого вибору стратегії може бути використана таблична матриця (див. таблиці).

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока толерантність населення до нововведень	Складна демографічна ситуація, прогноз зменшення наявного населення	Розвиток громадянського суспільства	Посилення демографічної кризи
Політична стабільність	Висока частка пенсійного населення	Розвиток курортного бізнесу	Поява нових центрів тяжіння використання робочої сили
	Високий рівень безробіття в сільській місцевості		Невідповідність підготовки спеціалістів потребам економіки
	Низький рівень правового захисту населення		Збереження диспропорцій розвитку районів

SWOT-аналіз області: Демографічні та соціальні риси

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока концентрація підприємств харчової промисловості	Привалювання підприємств з технологією 2 та 3 покоління	Зростання підприємств з високотехнологічними виробництвами	Відсутність стратегічного планування на рівні області
Достатньо розвинена транспортна інфраструктура	Висока зношеність основних фондів	Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій	Нестабільність законодавства про інвестиції
Достатньо розвинена підприємницька мережа	Незбалансована структура промислового комплексу області	Зменшення рівня безробіття	Зростання тіньового сектора економіки
Є надлишок енергогенеруючих потужностей	Високі технологічні втрати енергетики	Надання державної допомоги для диверсифікації	Відсутність стратегічних рішень щодо політики розвитку ТЕС
Існують розвідані родовища корисних копалин	Низький рівень підготовки бізнес - проектів	Створення державної системи науково-технічної інформації	6
Науковий потенціал придатний до залучення в інноваційну діяльність	Відсутність мережі підтримки інновацій в промисловості	Створення міжнародних транспортних коридорів на території області	6

SWOT-аналіз області: Промисловий потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості	Потенціальні загрози
Висока частка ґрунтів, що відносяться до чорноземів	Висока розораність сільськогосподарських угідь	Впорядкування земельних відносин на селі	Несвоечасна реакція і неякісна підготовка сільського господарства до вступу в СОТ
Достатньо високий рівень кооперації з переробними підприємствами	Низька частка великих агропромислових підприємств	Впровадження системи державної допомоги сільськогосподарським підприємствам	Перешкоди щодо розвитку ринків с/г продукції
Високий рівень газифікації сіл області	Висока енергоємність сільськогосподарського виробництва	Державна підтримка впровадження технології виробництва біопалива	
Зниження обсягів шкідливих викидів і забруднення навколишнього середовища	Низький рівень використання вторинної сировини та відходів	Впровадження державних програм виробництва екологічно чистих продуктів	
	Низький рівень інфраструктури ринків сільгосппродукції		
	Низька частка великотоварного сільськогосподарського виробництва		

SWOT-аналіз області: Сільськогосподарський потенціал

Можливості регіону (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *
<u>Внутрішні фактори</u> Сильні сторони 1. 2.			
<u>Зовнішні фактори</u> Можливості 1. 2.			
Загальна привабливість (усього балів)			

Оцінювання можливостей стратегії розвитку регіону

Загрози для громади (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *	оцінка привабливості фактора *
<u>Внутрішні фактори</u> Слабкі сторони 1. 2.			
<u>Зовнішні фактори</u> Загрози 1. 2.			
Загальна привабли- вість (усього балів)			

Оцінка загроз стратегії розвитку регіону

* Оцінка привабливості фактора - кожний фактор як нематеріальний актив має бути експертно оцінений, наприклад, за десятибальною шкалою.

Сумарна оцінка можливостей та загроз стратегії розвитку регіону

Результати SWOT- аналізу (балів)	Варіанти стратегії		
	стратегія А	стратегія В	стратегія
	оцінка факторів	оцінка факторів	оцінка факторів
Загальна привабливість			
Загальна загроза			
Усього*			

* Результат у графі таблиці «Усього балів» розраховується як різниця даних граф «Загальна привабливість» та «Загальна загроза».

Вправа 3.2. Визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку регіону

Цілі: Сформувати у слухачів уміння визначати стратегічні пріоритети та обґрунтовувати операційні цілі для кожного пріоритету.

Матеріали і обладнання: Великі аркуші паперу, фломастери, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Виконання вправи згідно із завданням; використання техніки мозкового штурму; обговорення виконаних завдань.

Тривалість: 45 хв. (в тому числі 30 хв. – виконання завдання, 15 – обговорення)

Роздатковий**матеріал:****Нотатки****для викладача:**

Текст вправи 3.2.

Поясніть сутність завдання. Поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп (найкращий варіант – залишити той самий склад підгруп, який був при виконанні вправи 3.1).

Завдання слухачі виконують на великих аркушах паперу згідно з шаблоном. На це відводиться 30 хв. самостійної роботи. Слухачам запропонуйте готовий варіант SWOT-аналізу області, який надано у завданні (або інший реальний варіант). Зверніть увагу слухачів, що завдання 3.2 є логічним продовженням завдання 3.1, тому вони можуть використовувати кінцеві його результати. На цьому етапі викладач не повинен виконувати роль консультанта. Консультантами та критиками одне для одного повинні бути тільки члени підгруп.

Через 30 хв. самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та обговорити вправу.

Роль викладача полягає в тому, щоб залучити до обговорення виступів кожної підгрупи представників інших підгруп. Якщо під час докладів підгруп група загалом недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але повинен робити це у формі, яка максимально провокує інших приєднатися до обговорення.

Впевнитись, що всі учасники добре розуміють, в чому полягає відмінність між операційними програмами та оперативними цілями. Зробіть загальний висновок щодо забезпечення кожної стратегічної цілі операційними діями. Вкажіть на недоліки.

Завдання. На основі SWOT-аналізу області та сумарної оцінки можливостей і загроз стратегії розвитку сформулюйте та обґрунтуйте стратегічні пріоритети та операційні дії досягнення цих цілей (для цього використовуйте макет карти операційних дій).

Стратегічні цілі *	Оперативні дії
Ціль 1	
Ціль 2	
Ціль 3	

* Послідовність нумерації цілей залежить від їх пріоритетності.

Карта оперативних дій досягнення стратегічної цілі

Формулювання стратегічної цілі 1	Річна сума
Формулювання	Опис
Заходи	Перелік заходів
Ефективність	Розрахунок
Ресурси	Назва, обсяг (розрахунок)
Тривалість	Розрахунок
Головні учасники	Перелік
Загальна вартість	Розрахунок
Джерела фінансування	Перелік
Інструменти	Проекти, програми тощо

Ситуативне дослідження 3.1
Розробка стратегій розвитку регіону (на прикладі Львівської області)

Цілі: Навчити слухачів:
застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності;
визначати пріоритети, стратегічні цілі та завдання розвитку з урахуванням їх ієрархічності;
аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території й використовувати це для вироблення стратегій розвитку;
розробляти оперативні та операційні програми, пропозиції (проекти) до стратегічних програм розвитку території, виходячи з пріоритетів та ресурсного забезпечення.

Матеріали

і обладнання: Великі аркуші паперу, маркери, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Ознайомлення із завданням та підготовка попередніх варіантів його виконання під час самостійної роботи;
виконання Ситуативного дослідження згідно із завданням у групі;
застосування техніки мозкового штурму;
обговорення виконаних завдань.

Тривалість: 6 год. З них 2 год. самостійної роботи.

Роздатковий

матеріал: Матеріал до Ситуативного дослідження 3.1.

Нотатки

для викладача:

Після виконання та обговорення вправи 3.2 потрібно роздати слухачам Матеріал до Ситуативного дослідження 3.1 та пояснити сутність завдання, в тому числі, що слухачі повинні зробити під час самостійної роботи, а що вони будуть робити в аудиторії. Потрібно підкреслити зв'язок цього завдання з вправами, які вже виконала група.

Під час виконання завдання в аудиторії поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп (найкращий варіант – залишити склад підгруп той самий, який був при виконанні вправи 3.1 та вправи 3.2).

Завдання слухачі виконують на великих паперах згідно з завданнями 1, 2 до Ситуативного дослідження.

Порядок проведення заняття (акад. год.):

60 хв. – виконання завдання 1. Одна з підгруп обирають як координаційну. Ця підгрупа співпрацює зі всіма підгрупами, приймає від них пропозиції та готує спільний варіант щодо пріоритетних напрямів (критичних питань) розвитку міста.

30 хв. – представлення результатів виконання завдання координаційною підгрупою та обговорення.

60 хв. – виконання завдання 2. Кожна підгрупа самостійно визначає перелік операційних програм та описує їх.

30 хв. – представлення результатів виконання завдання підгрупами та обговорення.

1 год. – загальне обговорення стратегій розвитку регіону та переліку операційних програм.

Під час виконання завдань викладач може виконувати роль консультанта. Але основна роль консультантів та критиків одне для одного повинні виконувати члени підгруп.

Роль викладача полягає в тому, щоб залучити до обговорення виступів кожної підгрупи представників інших підгруп. Якщо під час доповідей підгруп група загалом недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але повинен робити це у формі, яка максимально провокує інших підключитися до обговорення.

При загальному обговоренні потрібно наголосити на зв'язках між місією, стратегічними цілями, оперативними та операційними програмами, вказати на можливі помилки. Також потрібно підкреслити зв'язок між стратегічними цілями та запропонованим SWOT -аналізом. Впевнитись, що всі учасники добре розуміють, в чому полягає сутність оперативних та операційних цілей. Бажано показати реальний стратегічний план Львівської області та порівняти його з варіантом, який пропонує група (див. сайт Проекту розвитку Львівщини – <http://ldp.lviv.ua>).

Ситуативне дослідження 3.1:

Вашій увазі пропонується:

1. Підготовлений в межах Проекту Розвитку Львівщини SWOT-аналіз Львівської області та описово-аналітична частина (Профіль регіону) – документ, що містить опис економіки області, демографічної ситуації, просторової структури, розвитку технічної інфраструктури, забезпечення енергоресурсами, стану екології та розвитку комунального господарства, рівня зайнятості та безробіття, освіти населення, стану ринку праці, рівня життя, суспільних патологій та громадської активності населення у різних сферах.

На основі наданих матеріалів потрібно:

Завдання 1. Визначити стратегічне бачення та місію розвитку регіону, стратегічні та оперативні цілі розвитку.

Завдання 2. Запропонувати операційні програми для реалізації стратегічних цілей розвитку регіону.

1. Описово-аналітична частина стратегічного плану Львівської області

1.1. Економіка області

Розвиток малого підприємництва

1. Підприємницька активність населення Львівської області, особливо порівняно з іншими регіонами України, має позитивні тенденції, що можна розглядати як шанс на швидший розвиток Львівщини. Спостерігаємо позитивну динаміку розвитку малих та середніх підприємств, приватні фірми вже становлять 28,5% від кількості всіх підприємств, однак, на жаль, поки що результати їх діяльності є не високими. В Стратегії розвитку області та в програмах із її реалізації потрібно й надалі стимулювати зростання активності приватних підприємців як важливого фактора розвитку регіону.

2. Одним із найважливіших завдань, внесених до стратегії розвитку області, має бути усунення перешкод в діяльності малих та середніх підприємств. Законодавчі проблеми (нечіткість законодавства, велика кількість погоджень) можуть бути вирішені за допомогою впровадження консультаційних центрів, «єдиного вікна» для надання інформації і реєстрації підприємств, виконання післяреєстраційних процедур, видачі дозволів на будівництво тощо. Моральні (хабарі, погодження) вирішуються шляхом посилення контролю (в тому числі громадського) над діяльністю чиновників, створення консультаційних центрів, об'єднання адміністративних повноважень, знову ж таки шляхом створення «єдиних офісів». Організаційні (проблеми з кадрами, з кредитуванням, персоналом) можна вирішити шляхом підтримки існуючих і створення нових бізнес-центрів (інку-

баторів), особливо в малих містах і районах області, шляхом подальшого розвитку супроводжувальних бізнес- послуг та пропаганди їх використання для розвитку бізнесу. Потрібно і в подальшому розвивати кредитно-фінансові механізми підтримки підприємництва, гарантування кредитів малому бізнесу.

Розвиток промисловості та її інноваційність

3. Після періоду кризи 90-х років період останніх 5 років характеризує стабільне зростання вартості промислового виробництва Львівської області. Змінюється структура промисловості області: до 1994 року головною галуззю економіки регіону була машинобудівна та металообробна промисловість, а на сьогоднішній день – це харчова промисловість. Зменшується значення легкої промисловості, а зростає – електричної, електроенергетичної та паливної галузей.

4. Область характеризується вагомою концентрацією промислового виробництва у центрі регіону, що є залишком централізованої економіки. Проте в 1995-2002 роках спостерігається найбільше зростання виробництва у Перемишлянському, Яворівському та Мостиському районах.

5. Інноваційна діяльність підприємств Львівської області є дуже слабкою та скорочується. Про це свідчать низькі показники щодо кількості інноваційних підприємств і витрат на інновації та кількості нових продуктів і процесів, які зменшуються. Інноваційна діяльність мало спрямована на дослідження та розвиток і нею майже не займаються приватні підприємства. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств. Інноваційна діяльність переважно здійснюється на підприємствах Львова та інших міських осередків. Найбільше підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, виявлено у машинобудівній, харчовій та легкій промисловості. Найбільш активною діяльністю, спрямованою на дослідження та розвиток, займаються підприємства машинобудівної, нафтопереробної, а також меблевої та харчової промисловостей. Нові процеси здебільшого впроваджують підприємства машинобудівної промисловості, а нові продукти – підприємства легкої промисловості.

6. Підприємства області у своїй діяльності керуються ринковими принципами і ведуть активну роботу у сфері вдосконалення системи управління, впровадження нових організаційних методів, спрощення структури та збільшення рівня децентралізації прийняття рішень. Всі опитані підприємства проводять оцінку власної діяльності на тлі розвитку галузі загалом та конкурентів зокрема. Без використання комп'ютерів, внутрішніх мереж та Інтернету на сьогоднішній день не працює жодне з опитаних підприємств.

7. На всіх колишніх державних підприємствах відновили свою діяльність науково-дослідні лабораторії, які для більшості підприємств є основним джерелом походження інновацій. Впровадження інновацій значною мірою ускладнено нестачею власних фінансових коштів та високою процентною ставкою банківських кредитів.

8. Проблемою для всіх підприємств є нестача кваліфікованої робочої сили, що частково пов'язано з низьким рівнем заробітної плати (в середньому на опитаних підприємствах заробітна плата становила 500-600 грн брутто). Проте можна говорити про те, що на підприємствах ведеться активна робота з підвищення кваліфікаційного рівня працівників як власними силами (окремі підрозділи, що займаються питаннями підвищення кваліфікаційного рівня), так і шляхом оплати для працівників підприємств заочного навчання у ВНЗ України. В промисловому секторі області спостерігаються позитивні тенденції щодо структури зайнятих працівників та омолодження кадрів загалом.

9. Співпраця підприємств в регіоні між собою видається слабкою. Переважно підприємства звертають увагу на малу кількість потенційних партнерів, а також на малий потенціал вже існуючих підприємств. Процес відродження промислових підприємств супроводжується поглибленням контактів підприємств з науковими інституціями області. Хоча рівень співпраці наразі залишається низьким, підприємства щораз більше співпрацюють з науково-дослідними інституціями області та інших областей, у випадку, якщо в області відсутні профільні науково-дослідні заклади. Аналогічна ситуація у співпраці з навчальними закладами. Найбільш активну роль у співпраці з підприємствами відіграє Львівська Політехніка. Співпраця з організаціями підтримки бізнесу та іншими елементами ринкової інфраструктури практично відсутня.

10. Обласна адміністрація не веде активної діяльності в напрямі стимулювання контактів між сферою науки та підприємництва. Проте підприємства й не очікують великих внесків з боку державних

органів влади. Основною вимогою щодо діяльності таких органів є створення сприятливого для розвитку підприємництва середовища та покращання технічної інфраструктури.

11. В останні роки спостерігається менша інтенсивність створення нових підприємств. Що можна пояснити тим, що більшість галузей господарської діяльності насичена малими суб'єктами підприємництва. У зв'язку з цим існує сильна конкуренція, що ускладнює вихід на ринок. З іншого ж боку, розмови з підприємцями вказують на те, що існує низка чинників, що ускладнюють провадження самостійної господарської діяльності. З цього виникає потреба у прийнятті довготривалих заходів з метою підтримки розвитку малого підприємництва.

Діяльність у галузі будівництва

12. Відсутність державного бюджетного фінансування за останнє десятиріччя спричинило майже повне призупинення будівництва у сфері промисловості, сільського господарства, транспорту, зв'язку, соціальних сферах. Це спричинило маргіналізацію будівельної діяльності (епізодичне довершення окремих об'єктів – довгобудів, як звикло, в соціальній сфері).

13. У будівельній галузі, як і в економіці загалом, відбувається подальше розширення недержавного сектора та значне скорочення питомої ваги державних підприємств, що втратили свій матеріально-технічний та кадровий потенціал. Хоча й в 2002–2003 роках на Львівщині спостерігалось зростання обсягів житлового будівництва, проте основна кількість житла споруджується на кошти населення.

14. В області спостерігається значна кількість недобудованого житла на територіях, де відсутня інженерна інфраструктура. Рівень доходів населення не дозволяє прогнозувати надходження значних інвестицій в інженерне озброєння цих територій та завершення будівництва в найближчі роки.

15. Невпорядкованість освоєння та забудови території області є похідною від відсутності містобудівельних програм та планів, недотримання регіональних правил та стандартів забудови.

16. Спроби відновлення підприємств виробництва місцевих будівельних матеріалів не мають значного успіху через відсутність інвестицій та сучасних технологій.

17. Хоча й у будівельній галузі відзначається застосування сучасних будівельних матеріалів, енергозберігаючих матеріалів та технологій, в області відсутня єдина будівельна політика та стандарти сучасного європейського містобудування.

Сільське господарство

18. Хоча основним товаровиробником продукції сільського господарства у Львівській області є сільське населення (40,3% від загальної чисельності населення Львівщини), яке забезпечує виробництво майже 20,0 % від валової доданої вартості області, культура, система управління та технічне обладнання сільськогосподарського виробництва залишаються досить низькими та малоефективними.

19. На Львівщині, як і загалом в Україні, відбувається скорочення земель сільськогосподарського призначення, що в перспективі (водночас із несприятливими кліматичними змінами) спричинить значне скорочення продукції сільського господарства. Останніми роками продовжувався перерозподіл сільськогосподарських угідь між землекористувачами, виділення земельних часток громадянам, частка яких збільшилась (порівняно з 1990 роком у 5,3 рази). Така ситуація вимагає формування політики підтримки дрібних товаровиробників, вироблення у них культури сучасного ефективного господарювання.

20. Ситуація, що склалася з природним відтворенням та незбалансованістю міграційних процесів, спричиняє деформацію вікової структури населення та старіння сільського населення. Відсутність цілеспрямованих заходів на державному та регіональному рівнях поглиблює та загострює критичну ситуацію.

21. Рівень економічної активності сільського населення знизився – працездатне сільське населення або шукає місце праці за межами області, або не шукає роботи і не реєструється як безробітне. Здебільшого сільські мешканці (81,5%) зайняті в особистому підсобному господарстві.

22. Реформування відносин власності у сільськогосподарському секторі економіки спричинило формування несприятливих тенденцій на зареєстрованому ринку праці сільської місцевості, де рівень зареєстрованого безробіття є значно вищий, ніж загалом по області. В області практично не реалізу-

ються заходи по сприянню розвитку малого підприємництва та формування підприємця – господарника на селі.

23. Хоч область характеризується сприятливими кліматичними й природними умовами для вирощування овочів, картоплі й фуражних культур, проте виробництво основних продуктів рослинництва постійно зменшується, а їх врожайність залишається нижчою, ніж європейські показники.

24. Основним виробником продукції тваринництва є підсобні домашні господарства, де сконцентровано більшість поголів'я худоби та птиці. Показники продуктивності тваринництва не відрізняються від інших регіонів України зі схожими кліматичними умовами, але вони значно відстають від показників рівня продуктивності Західної Європи. Спад виробництва тваринницької продукції зумовлений як скороченням поголів'я худоби та птиці, так і зниженням продуктивності худоби. Відсутність політики стимулювання виробництва, системи рільничої освіти та просвіти веде до подальшого зниження продуктивності. Державна підтримка приватних домашніх господарств є мізерною порівняно з допомогою, що надається решті сільськогосподарських підприємств, що виробляють меншу частку загального випуску сільськогосподарської продукції. Реалізується незначна частка загального обсягу сільськогосподарського виробництва області. У випадку особистих підсобних господарств, більшість продукції використовується для потреб господарства.

25. Загалом, в сільському господарстві області: продуктивність на одиницю площі залишається низькою в результаті використання застарілих технологій і невідповідного виробництва; недостатньо мірою розвинута ринкова інфраструктура, системи постачання й інформування населення; переробка продуктів харчування зовсім не організована або організована неправильно; особисті підсобні господарства беруть незначну участь у державних програмах закупівель продуктів харчування.

26. Соціальна інфраструктура в сільській місцевості є недостатньою, діє незадовільно, відчуває значну обмеженість фінансування. Стан здоров'я та освіти населення викликає значну стурбованість, оскільки містить у собі потенційну загрозу незворотних процесів.

27. Сільське господарство області вимагає нагальної модернізації процесу виробництва та переробки, підтримки розвитку підприємництва, державних рішень у галузі демографічного розвитку. Сільський (агротуризм) туризм в області перебуває в ембріональній стадії, й говорити про його розвиток, без кардинальних змін у свідомості сільського населення, відповідної освіти та підготовки, покращення умов проживання на селі ще передчасно.

28. Лісове господарство області вимагає особливої уваги та значних зусиль із впровадження сучасної системи лісокористування, вирощування лісу, охорони та захисту лісу, переробки заготовленої деревини і недеревних продуктів.

Торгівля

29. Вигідне географічне розташування області (близькість кордону), розвинена транспортна інфраструктура сприяє розвитку торговельної діяльності. Хоча Львівська область у сфері гуртової торгівлі посідає шосте місце по Україні, потенціал області використовується в цей час незадовільно.

30. Використання місця в транспортно – торговельно – логістичній системі Захід - Європа – Україна – Схід – Південь – Північ є одним із визначальних шансів розвитку Львівщини.

31. Підприємства гуртової та роздрібної торгівлі посідають значне місце у розвитку підприємницького потенціалу області, проте постійно відчувають потребу в підвищенні кваліфікації працівників, застосуванні сучасних виробничих та інформаційних технологій. Обсяги гуртового товарообігу зростають, основна частка його припадає на підприємства колективної та приватної форми власності, які відчувають потреби в існуванні установ фінансово-кредитної системи підтримки, підготовки кадрів та інформаційного обслуговування. В роздрібній торгівлі Львівщини в останні роки спостерігається тенденція зменшення кількості крамниць з одночасним зростанням обсягів товарообігу. Водночас спостерігається бурхливий розвиток ринкової торгівлі та торговельних центрів. Така ситуація вимагає відповідної політики залучення інвестицій та формування сприятливого ділового середовища.

Зовнішня торгівля Львівської області

32. Частка Львівської області в експорті України є незначною (2%) і хоча із 2000 року спостерігається тенденція до зростання, ще не досягнуто рівня 1995 року (2,8%). Частка регіону в експорті є меншою, ніж частка регіону в промисловій продукції держави (в 2002 році – 2,8 %). Починаючи з 1999 р. спостерігається дуже динамічний розвиток торговельного обороту Львівської області, що свідчить про те, що економіка регіону виходить із кризи і розпочинає виходити на шлях зростання. Про це може свідчити факт, що 65 % експорту регіону скеровується на європейські ринки. Зовнішню торгівлю області характеризує зростаюче від'ємне сальдо товарообігу, що виникає переважно за рахунок імпорту мінерального палива та нафти з Російської Федерації. Цю тенденцію підтверджують прогнози на наступні роки. Одночасно регіон досягає надлишку в торгівлі послугами, однак оборот послуг становить тільки нецілих 1.9 % від обороту товарів та послуг області.

33. Товарна структура торгівлі товарами та послугами свідчить про низький технологічний розвиток регіону. В товарообігу мале значення мають товари високої та середньої технологічної обробки, натомість в обороті послугами експорт є заповнений транспортними послугами, а імпорт – послугами, пов'язаними з будівництвом, транспортом та готельно-ресторанним обслуговуванням.

34. Починаючи з 2000 р. в експорті та 2001 р. в імпорті настає поступове збільшення частки країн СНД у зовнішньому товарообігу регіону. Це пов'язано з переломом періоду кризи та поступовим відродженням економік цих країн. Згадана тенденція є сильнішою відносно до імпорту, переважно завдяки імпорту мінерального палива (нафти) із Росії. Країни СНД є найбільшими споживачами послуг Львівської області.

35. Зовнішня торгівля Львівської області характеризується значною географічною концентрацією товарообігу, особливо в імпорті. Ясно видно значну залежність економіки області від торгівлі з Росією, яка є найважливішим партнером у зовнішньоторговельному товарообігу області – її частка в імпорті товарів зростає й становить 46,6 %, а в експорті зменшується й становить 15,8 %.

36. Львівську область характеризує значна просторова концентрація реалізованого експорту та імпорту. Найбільшу частку в експорті регіону має його столиця: 2/3 експорту (У ВІДСОТКАХ?), 93% імпорту товарів, а також 92% експорту та 87% імпорту послуг.

37. Польща належить до стратегічних торговельних партнерів Львівської області. Починаючи з 2000 року зростає величина торговельного товарообігу між Польщею та Львівською областю. Частка Польщі у торговельному товарообігу Львівської області зростає від експорту і становить 12%, натомість спадає від імпорту й становить 4,4 %. Сальдо товарообігу з Польщею є від'ємним, в експорті до Польщі переважають товари низького степеня обробки. Водночас Польща є найважливішим постачальником послуг для регіону.

38. Істотною проблемою в зовнішній торгівлі області є факт, що значна частина товарообігу є незареєстрованою. Понад половина українських підприємств, що здійснюють товарообмін із Польщею, використовує неофіційну торгівлю. Прогнозують, що після вступу Польщі до ЄС ця ситуація істотно не зміниться. В зв'язку з тим, що прикордонна торгівля часто є єдиним джерелом утримання населення, запровадження віз спричинило погіршення умов проживання людей, які займаються прикордонною торгівлею.

Сфера послуг

39. Хоча за обсягами реалізованих послуг Львівщина перебуває на восьмому місці по Україні, значну частину послуг області надають малі підприємства або підприємці – фізичні особи. Така ситуація вимагає формування в регіоні політики сприяння виробникам послуг.

40. Частка транспорту у валовій доданій вартості області становить майже 14,6% (домінує автомобільний транспорт). У транспортній галузі основною проблемою залишається проблема поновлення та модернізації рухомого складу, незадовільний стан доріг, низька якість сфери обслуговування. Домінуючу позицію в економіці області транспорт зможе отримати тільки у випадку значних інвестицій у рухомий склад та інфраструктуру з метою модернізації та розвитку.

41. Хоча сфера зв'язку й розвивається із незначними відставаннями від рівня розвитку галузі по Україні, проте вона вимагає більш динамічної модернізації та впровадження сучасних технологій.

42. Готельне господарство області не відповідає рекреаційному та діловому потенціалу регіону, вимагає значної модернізації та розширення. Готельний бізнес у силу багатьох чинників залишається малопривабливим для іноземних інвесторів. Якість готельних послуг продовжує залишатися на низькому рівні. В галузі туризму в області продовжує домінувати виїзний туризм, що свідчить про низьку якість та обмеженість рекреаційно-туристичних послуг регіону. Відвідування регіону незначно зростає, проте система інформування туристів, реклами та туристичного обслуговування продовжує залишатися на незадовільному рівні. Туристичні послуги продовжують залишатися низької якості й слабкої конкурентоспроможності. Система та інфраструктура обслуговування в'їзного туризму вимагає формування на території регіону політики залучення інвестицій у туристично-рекреаційну сферу, створення системи обслуговування європейського рівня.

Наука

43. Львівська область характеризується відносно високим, на тлі України, науково-дослідним потенціалом. Область посідає високе місце в Україні за кількістю кандидатів, докторів наук та кількості наукових інституцій.

44. Негативним є зменшення кількості науково-дослідних працівників, винахідників та авторів конструкторських розробок. Це веде до зменшення частки області у кількості працівників, які ведуть науково-дослідну роботу в Україні. Головною причиною такого стану справ є малі заробітні плати в науково-дослідному секторі, а також еміграція працівників закордон.

45. Наукові дослідження переважно фінансують підприємства, що замовляють ці дослідження, а також інші державні установи. Надалі високою залишається частка бюджету держави у фінансуванні наукових досліджень, що, як свідчить міжнародний досвід, є явищем, яке не сприяє ефективності використання витрат. Треба зазначити, що тенденції, що спостерігаються, є позитивними і полягають у зменшенні частки бюджету держави у фінансуванні наукових досліджень, при одночасному зростанні власних витрат підприємств. Проте негативним видається зменшення частки замовлень з боку іноземних інституцій на проведення науково-дослідних робіт, що може говорити про мале значення наукових робіт, що ведуться в області.

46. Структура витрат на науково-дослідну роботу в Львівській області є відмінною від структури високорозвинутих країн. Проте тенденції, що спостерігаються, полягають на збільшенні частки науково-технічних послуг та збільшенні прикладних досліджень за рахунок фундаментальних, що є позитивним і відповідає світовим тенденціям.

47. Після 2000 року зменшилась кількість патентів, які отримали інституції Львівської області. Найбільшу кількість патентів отримали вузи. Кількість патентів на 10000 мешканців відповідає середньому показнику Польщі.

48. Обладнання комп'ютерами інституцій і домових господарств Львівської області невелике порівняно до середньої для країн, які є кандидатами на вступ до ЄС, в тому числі Польща. Також використання Інтернет-мережі суттєво відрізняється від іноземних стандартів. Проте тенденції до зростання кількості комп'ютерів і користувачів Інтернет є позитивними.

Інвестиційна привабливість Львівської області

49. Надходження прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у Львівську область має позитивну динаміку, що відповідає загальнодержавним тенденціям. За весь період інвестування, починаючи з 1994 року, в економіку області залучено ПІІ на суму 304,9 млн дол. США. Частка Львівщини у загальному обсязі надходжень ПІІ в країну коливається в межах 3- 4%. За обсягами інвестицій на одного мешканця Львівська область у 2003 році не сягає навіть середнього по Україні рівня.

50. Фонд зовнішніх інвестицій резидентів Львівської області закордоном є малим і в 2001-2002 роках спав до найнижчого рівня (приблизно 0,6 млн дол. США в рік), що свідчить про відсутність у області значного капіталу. Частка Львівської області в загальному фонді українських інвестицій за кордоном становить 0,4%.

51. У всеукраїнському рейтингу щодо залучення ПІІ Львівська область посідає переважно середні сходинки, що вказує на недостатнє використання областю переваг пов'язаних з прикордонним розташуванням і наявністю кваліфікованої робочої сили. Піднятися області на третє місце дозволила велика інвестиція німецького концерну ЛЕОНІ.

52. В області спостерігаються диспропорції щодо надходження інвестицій у райони області. Скажімо, зовсім не надходять інвестиції у такі райони як Турківський, Мостиський, Старосамбірський, Сокальський та Сколівський, хоча деякі з них є прикордонними. Розвиток технічної та прикордонної інфраструктури повинен привести до зменшення вказаних диспропорцій.

53. Перевага у галузевій структурі інвестицій тих видів економічної діяльності, які рівномірно представлені у всіх областях України (харчова промисловість та гуртова і роздрібна торгівля) говорить про те, що область повинна протистояти конкуренції з іншими областями України за залучення цього типу інвестицій. Проте за останні роки частка інвестицій у харчову промисловість зменшилась майже вдвічі. Помітним протягом останніх 2-ох років є зростання частки інвестицій у сільське господарство. Область має потенціал для розвитку цього типу інвестицій.

54. Найбільше інвестицій надходить у Львівську область із Польщі, їх частка з 1997 до 2002 рік зросла вдвічі й становить на 01.01.2003 року 36,7% від всіх інвестицій залучених у економіку області. Це свідчить про значний розвиток прикордонної співпраці й дає надію на те, що при покращенні технічної та прикордонної інфраструктури економічні стосунки між країнами поглиблюються.

55. Влада міст та районів області намагається займати активну позицію у пошуку іноземних інвесторів. Проте їх намагання не завжди є успішними через незначний досвід службовців у сфері залучення інвестицій. У більшості адміністрацій робота з обслуговуванням реальних потенційних інвесторів зорганізована неналежним чином. Тривалість і велика кількість цих адміністративних процедур – це ті фактори, які при бажанні можуть бути змінені на місцевому рівні.

56. Іноземні інвестори вказують на слабку промоцію області та її потенціалу закордоном, а серед головних перешкод у діяльності в області, окрім вже згаданих адміністративних процедур, вказують на слабкий розвиток інфраструктури.

Фінансові ресурси Львівської області та основні напрями їх використання

57. Позитивні зрушення в економіці Львівської області щодо зростання обсягів виробництва в основних видах діяльності дають можливість прогнозувати забезпечення збільшення обсягів фінансових ресурсів та розміри їх використання. Спостерігається збільшення приросту довготермінових вкладів населення як сприятливого чинника розвитку підприємництва в регіоні.

58. Органи місцевого самоврядування продовжують приділяти недостатню увагу формуванню відповідного рівня бюджетного менеджменту території, проблемам стимулювання підприємницької діяльності та залученню інвестицій. Для вирішення проблемних питань фінансування основне джерело вони вбачають у компенсації (субвенції, дотації) із центрального бюджету.

59. У структурі бюджетних витрат збільшуються витрати в соціальну сферу з одночасним скороченням видатків в економічну діяльність та житлово-комунальне господарство. Майже відсутні інвестиції у розвиток житлового та комунального господарства. Недостатня частка або відсутність зовнішніх інвестицій та слабка дієвість механізмів залучення внутрішнього інвестування. В області продовжує залишатися й поглиблюватися диспропорція у формуванні місцевих бюджетів, відсутня система фінансового моніторингу, банківсько-фінансової та кредитної підтримки населення й виробників товарів та послуг, механізми захисту платників податків.

60. Аналіз фінансової діяльності позабюджетних фондів свідчить, що у сумі надходжень та видатків, основну частку займають державні позабюджетні фонди. Серед них найбільші обсяги надходжень становлять платежі на державне пенсійне страхування.

61. Величина фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва значною мірою залежить від ефективності господарювання суб'єктів підприємництва та їх фінансового стану, хоча значна частина суб'єктів господарювання працює нерентабельно.

1.2. Людський капітал

Характеристика суспільства

62. За своєю територією – 21183 км² – Львівська область посідає 17-те місце в Україні (3,6 % від території держави), а за кількістю населення – 4-те. Станом на 1 січня 2004 року в області проживало 2598.3 тис. осіб (5.4% від загальної кількості населення в Україні), серед них 1558.7 тис. осіб (59%) міських і 1067(41%) – сільських мешканців. Значною залишається різниця

в рівні проживання в окремих районах, що відображається в неоднакових умовах та стандартах проживання.

63. Демографічні зміни у Львівській області, що відбулися в 1990-2003 роках, є несприятливими з точки зору розвитку регіону і характеризуються зростанням смертності осіб в продуктивному віці, зменшенням середньої тривалості життя (особливо серед мужчин), зменшенням природного приросту і від'ємним сальдо міграції. Прогнозується, що ці явища залишаться стійкими і будуть утримуватися в наступному десятиріччі. Вбачаються такі способи покращення ситуації – зміна міграційних тенденцій, покращення умов проживання та рівня життя, кращого використання людських ресурсів (в т.ч. в результаті підвищення кваліфікації, пристосування до нових умов, технічного забезпечення та зростання ефективності праці), а також у відповідній демографічній політиці, що міститиме елементи політики підтримки сім'ї.

Рівень життя населення

64. У Львівській області в найближчий час варто очікувати сталого зниження кількості зайнятих та зростання їх середнього віку. Позитивні зміни можуть полягати в створенні нових робочих місць. Хоча позитивні зміни на ринку праці стануть скоріше результатом розвитку, ніж його причиною, однак одночасні корисні зміни на ринку праці можуть бути спричинені зростанням частки приватних підприємств в економіці – що повинно бути однією із цілей стратегії розвитку.

65. Стимулюючи розвиток окремих видів діяльності або галузей, треба врахувати небезпечно високий відсоток людей з вищою освітою серед безробітних, а також потенційне зростання безробітних з початковою освітою (відсоток серед безробітних є дуже низьким, що може вказувати на перевищення зайнятості цієї групи через низьку вартість використання робочої сили, а також на низький технічний або технологічний рівень різних галузей господарювання).

66. Доходи та рівень життя мешканців області значною мірою залежать від економічного стану в державі та політики уряду, результатом якого є поступове зростання доходів та покращення рівня життя мешканців. Однак увагу привертає детально розвинута система розподілу доходів у державі, за якої майже 1/3 доходів населення походить із грошової та інших форм допомоги (замість того, щоб по можливості потрапляти до громадян у формі заробітної плати, що своєю чергою сприяло б економічному розвитку).

67. Привертає увагу різниця в рівні життя в окремих районах, що відображається в неоднакових умовах та стандартах проживання. Значними є потреби у ремонті житлових будинків та інвестиціях в інфраструктуру житла. Комунальні послуги та інвестиції в галузі технічної інфраструктури житлової та іншої комунальної забудови можуть стати предметом спеціальних програм, частково фінансованих із засобів Європейської Спільноти, завданням яких було б і покращення рівня проживання мешканців. Широких та активних дій вимагатиме вирішення проблеми збору сміття на сільських територіях та утилізація відходів, зібраних на території міст.

68. Наступним питанням, що вимагає втручання, є затримки з виплатою заробітної плати працівникам (у Львівській області це явище стосується 40% державних підприємств).

Активність населення Львівщини

69. Сприятливою для розвитку регіону є політична активність населення (в т. ч. вища, ніж в інших частинах країни, явка на вибори). Вже створені умови, за яких ця активність може розвиватись самостійно.

70. Окрім високого відсотка працівників, що належать до професійних спілок, нам не варто розраховувати на широке самостійне долучення профспілок у створення та реалізацію програм, які мають на меті забезпечення економічного розвитку регіону – між іншим і з огляду на виразну політизацію цих профспілок.

71. Можна говорити про те, що Громадських організацій у Львівській області є небагато, а ті, що існують є слабкими, особливо в районах області. Найактивніші організації сконцентровані у Львові. Відсутність стратегії розвитку у багатьох ГО визначає низьку результативність їх діяльності. Особливої уваги вимагає розвиток на території області добровільних організацій. Проте в майбутньому передбачається подальше зростання кількості ГО як одного з інструментів впливу суспільних груп на життя громади.

72. Відносно низька громадська активність мешканців та рівень належності до різних об'єднань суперечать схильності до політичної діяльності, але стає зрозумілим, коли ми усвідомимо собі, що винесені із попередньої політичної системи звички були зовсім іншими відносно діяльності, якої сподівалася та яку наглядала влада. Основи для співпраці органів влади з різними організаціями або взагалі не існують, або перебувають на початковому етапі. Нема також стабільних механізмів фінансування діяльності більшості недержавних організацій.

73. Без більшої активності неурядових організацій та подальшого розвитку інших форм самоорганізації населення дуже важко буде реалізувати розвиток регіону. Незначна кількість активних та добре функціонуючих неурядових організацій становить також значну перешкоду для реалізації різних програм в напрямках, визначених стратегією розвитку області. Частина таких програм повинні реалізувати саме такі організації. Наголос в самій стратегії повинен бути поставлений саме на розвиток та зміцнення неурядових організацій, в т.ч. таких організацій, які будуть потрібними для реалізації інших цілей стратегії.

74. Перешкодою на шляху співпраці органів влади з неурядовими організаціями є відсутність нормативного поля, яке б по-сучасному регулювало відношення поміж такими організаціями та органами влади різних рівнів і забезпечувало б їм, як суспільно корисним організаціям, можливість реалізації деяких громадських завдань, цим самим створення можливостей використання для таких цілей громадських коштів.

75. Активність населення в економічній діяльності доволі висока, а порівняно з іншими регіонами України – навіть дуже висока, що є шансом на швидший розвиток Львівської області. В стратегії розвитку регіону або програмах її реалізації має бути врахована потреба утримання ділової активності та стимулювання зростання активності приватних підприємців як важливого пріоритету розвитку регіону.

76. Значна релігійна активність мешканців області не співвідноситься з реальною діяльністю в середовищі проживання, що має на меті реалізацію основних засад та моральних цінностей, але допомагає подолати негативні аспекти змін у ментальності, пов'язані із змінами в країні.

1.3. Просторова структура області

Природне середовище

77. Характерною особливістю Львівської області є висока середня щільність населення, а також нерівномірність густоти населення в різних районах області.

78. Хоча стан довкілля Львівщини за останнє десятиріччя має тенденцію до покращення, однак кардинального вирішення потребують зменшення забруднення природного середовища й зниження антропогенного впливу на нього.

79. Створені юридичні підстави для відповідної експлуатації та охорони природного середовища в умовах ринкового господарювання, які в перспективі покращать стан довкілля. Однак стягнення плати за використання середовища та штрафів за невідповідне його використання може спричинити зростання цін. У цьому випадку потрібні інвестиції, що б дали змогу уникнути штрафів та зростання відповідних оплат.

80. Надалі актуальними залишаються також проблеми, вирішення яких пов'язане з потребою у вдосконаленні суспільних, адміністративних, економічних інструментів екологічної політики. Вирішення цих завдань не завжди буде можливим на обласному рівні.

81. Покращення стану природного середовища повинне бути предметом постійних, багаторічних заходів, скерованих на вирішення проблем, описаних у розділі «Проблеми охорони довкілля». На сьогодні дошкульно відчувається відсутність коштів та брак інструментів реалізації екологічної політики на рівні області.

Технічна інфраструктура та транспорт

82. Широка порівняно з іншими областями мережа сполучень Львівської області з зовнішнім середовищем, в тому числі із закордоном, є великою перевагою Львівської області й створює додаткові шанси для його розвитку. Проте для того, щоб можна було повною мірою використати цей шанс, пот-

рібно створювати нові сполучення (автостради, дороги, лєтовища) та здійснювати перебудову та модернізацію старих комунікаційних сполучень. Це пов'язано із потребою у значних фінансових витратах як на будівництво, так і на ремонт та модернізацію. Однак що швидше буде вирішена проблема розбудови та модернізації доріг, то швидше і краще розвиватиметься область.

83. Інвестиції у транспортні магістралі та формування транспортних коридорів міжнародного значення принесє доходи у бюджет держави та спричинить зростання доходів підприємств, діяльність яких пов'язана з транспортною галуззю. Ці інвестиції можуть бути одним із визначальних стратегічних пріоритетів області.

84. Більшість важливих сполучень області проходить через Львів, який як і в інших галузях, має домінуюче значення для функціонування транспортної мережі. Тому потрібно сконцентруватись на проєктах використання потенціалу міста і його транспортної інфраструктури для розвитку цілого регіону.

85. Транспорт є однією з найважливіших галузей господарювання в регіоні (в ньому зайнята значна частка працівників). Шанси розвитку області вбачаються у збільшенні та покращенні транскордонного руху та перевезенні товарів. Політика на рівні регіону повинна перш за все концентруватися на ефективному використанні цього руху. Проте з іншого боку старий машинний парк, не пристосована до сучасних потреб організація руху транспорту, надмірна зайнятість і мала економність можуть стати джерелом проблем та спричинити значні витрати. Реструктуризація транспортних підприємств може стати причиною соціального напруження із загрози звільнення працівників галузі.

86. Незважаючи на те, що транспорт є важливою галуззю економіки регіону, треба відзначити надзвичайно слабе інформаційне забезпечення та обслуговування пасажирів (відсутність доступних широкому загалу розкладів руху, невідповідність карт-схем реальній дорожній мережі, відсутність спеціалізованої інформації для пасажирів). Зокрема, якість та інформаційне забезпечення руху на автомобільних дорогах (вказівники номерів доріг, знаки маршрутного орієнтування, покажчики назв населених пунктів, позначення на автомобільних картах не відповідає реальній ситуації) є недостатніми (в окремих випадках позначені дороги та проїзди просто реально відсутні) й не відповідають сучасним європейським вимогам.

87. Ефективне використання транспортної галузі для розвитку регіону вимагає інвестицій, які повинні бути сконцентровані в трьох напрямках – переходи через кордон, важливі міжнародні шляхи сполучення (дороги, залізниці, повітряний транспорт) і модернізація та заміна рухомого складу. Важливе місце в стратегії розвитку регіону повинні зайняти програми, що нададуть можливість збільшення інвестиційних коштів на вищезгадані цілі, в т. ч. програми, що будуть залучати приватний капітал та закордонні кошти (в т.ч. Європейської Спільноти).

88. Комунальне господарство регіону переживає багато проблем, типових для періоду зміни системи господарювання. З метою їх вирішення можна застосувати комплекс стандартних процедур (відповідні зміни правил, зміни в системі формування цін та тарифів, збільшення конкуренції на ринку, збільшення частки приватного капіталу, впровадження нових технологій та вимірювальних пристроїв використання послуг тощо). На особливу увагу (та відповідних заходів) заслуговують великі втрати тепла та води, проте ці заходи вимагають великих інвестицій, які на цей час здійснюються виключно за громадські кошти, яких є недостатньо. Тому стає невідкладною потреба у збільшенні частки приватного сектора, кредитних та іноземних коштів для фінансування інвестицій у цьому секторі.

89. На Львівщині, що володіє значними запасами прісної води, населення міст області (особливо в обласному центрі) відчуває значний дискомфорт, спричинений нерегулярним водопостачанням (подача води по графіку, низька якість очистки води, значні втрати та витоки води в мережах). Відсутність безперебійного водопостачання створює проблеми життєдіяльності населених пунктів, спричиняє погіршення санітарно-гігієнічного стану, є причиною соціальної напруженості.

90. Розвиток телефонізації, а особливо розвиток стільникового зв'язку та використання Інтернету характеризуються високою динамікою у Львівській області (характерною також і для інших країн). Тому видається нелогічним започаткування заходів із метою стимулювання розвитку цих галузей, або впровадження пільг для підприємств, що надають послуги у цих сферах.

Джерела забезпечення енергією

91. Сприятливий на сьогоднішній день енергетичний баланс Львівської області буде поступово погіршуватися, переважно, у зв'язку зі зниженням видобутку кам'яного вугілля (а також його продажу). Також будуть відносно зменшуватися доходи в області від такого виду діяльності.

92. Проблеми збереження енергії сьогодні набувають особливого значення як в житлово-комунальному секторі, так і в громадських послугах та промисловості. Це диктується не тільки потребою в економії, але й вимогами охорони природного середовища. Реалізація заходів в цьому напрямі може бути предметом однієї із операційних програм стратегії, скерованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку області. Рекомендуються заходи, скеровані не тільки на збереження енергії, але теж й такі, які б передбачали розвиток інших джерел постачання енергії. На сьогодні привертає увагу мізерна частка в енергетичному балансі області відновлюваних джерел енергії.

1.4. Громадські інституції

Готовність районних та міських органів влади до стратегічної діяльності

93. Майже всі райони та міста Львівської області зазначають, що мають власні стратегії розвитку, проте багато з них не відрізняють довготермінових стратегій від однорічних програм соціально-економічного розвитку.

94. Майже всі райони та міста області мають низку галузевих програм, спрямованих на розвиток промисловості, сільського господарства, малого та середнього бізнесу, туризму. Їх якість коливається і залежить від знань та навиків керівництва районів.

95. Більша частина районів та міст області має налагоджені й розвиває міжнародні контакти на основі підписаних договорів. Здебільшого співпраця торкається культурних обмінів та розвитку туризму, в меншій мірі передачі досвіду економічного розвитку та практики діяльності органів влади і передачі технологій розвитку сільського господарства та промисловості. Потенційні переваги від участі в Єврорегіонах не використовують повною мірою, хоча помітне зацікавлення органів влади діяльністю Єврорегіонів. Державні службовці не мають навиків у написанні заявок на отримання донорських коштів.

96. Перешкодою для розвитку регіонів є низький рівень розвитку інфраструктури, зокрема комунальної. Відчутною залишається також соціальне напруження, пов'язане з рівнем безробіття та заборгованістю по заробітній платі та соціальній допомозі.

97. Найбільший потенціал розвитку райони та міста області вбачають у розвитку промислового виробництва та туризму. Перспективність розвитку сільського господарства своїм потенціалом вважає тільки четвертина опитаних. Щодо перешкод на шляху розвитку районів та міст, представники органів влади вбачають переважно в зовнішніх факторах, таких як недосконалість законодавчої бази та брак фінансових ресурсів, відсутність державних програм розвитку та повільні темпи надходження іноземних інвестицій.

98. Основними очікуваннями адміністрації районів та міст Львівської області щодо стратегії соціально-економічного розвитку Львівщини є загальне покращення рівня життя населення. Проте є також і конкретні побажання щодо покращання підприємницького та інвестиційного середовища, сприяння розвитку пріоритетних галузей. Хоча багато респондентів називають туризм як найбільший потенціал свого розвитку, практично ніхто не очікує, що стратегія області матиме на меті розвиток туризму. Аналогічною є ситуація з інфраструктурою.

Соціальна інфраструктура та послуги

99. Так, як і в інших регіонах України, протягом останніх 30 років в області відбувалося різке похвалення діяльності в сфері освіти. Частка навчальних закладів III-IV рівня акредитації зросла з 5,4% до 14%, тоді як частка населення з початковою освітою зменшилася з 42% до 17%.

100. Низька відвідуваність дошкільних установ є слабкою рисою системи регіональної освіти. Цей показник нижчий за середньоукраїнський, не кажучи вже про Західну Європу. Особливо низька відвідуваність спостерігається в сільській місцевості, де менше 10% дітей ходять в дитсадок.

101. Протягом 90-х потреба в загальній вищій освіті, що дає змогу вступати у ВНЗ, зростала швидко, а кількість вступників до ПТУ різко зменшувалася. Цей процес більш помітний у Львівській області, аніж в Україні загалом. З 2001 року співвідношення випускників старших класів і загальної кількості молоді випускного віку перевищує показники по Україні. Це раптове зменшення кількості вступників до ПТУ та зростання бажаючих здобувати повну середню освіту в школі треба вважати позитивною рисою області, що спричинить зростання потенціалу людського капіталу.

102. Зростання потреби в освіті спостерігається також на рівні вищої освіти. Між 1995 та 2002 роками кількість студентів вузів III-IV рівня акредитації зросла на 79%. Структура курсів, які викладаються в вузах Львова, швидко змінюється. У 2002/2003 н.р. найбільша кількість заяв надійшла у факультети економіки, менеджменту та фінансів, інженерні спеціальності та медицину. Останніми роками зріс вступний конкурс на факультетах, пов'язаних з економікою, та зменшився на факультетах промислового спрямування. Спостерігається тенденція орієнтації на загальну середню освіту замість освіти в ПТУ та технікумах.

103. Внаслідок постійного скорочення фондів та зростання потреби в освіті, щороку зростає кількість студентів, для яких освіта є платною. У 2002/2003 н.р. понад 49% студентів оплачували своє навчання. Це може стати бар'єром для дітей з бідних сімей до вступу у вузи.

104. Хоча молодь Львівщини все більше починає усвідомлювати цінність освіти, все ще мала частка випускників вузів III-IV рівня акредитації (4,1%) отримують ступінь магістра. Більш звичним є ступінь спеціаліста. Щоб його здобути, потрібно навчатися на рік менше.

105. Хоча загальний розмір академічного штату Львівщини є постійним, останніми роками почала зменшуватися кількість молодих вчених. Також у 2002 та 2003 роках кількість статей, опублікованих науковцями Львова у наукових журналах, визнаних в ІНІ, зменшилася порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про те, що науковці та здібні випускники вузів зацікавлені можливістю працювати за кордоном та за межами області. Це може мати негативні наслідки для теперішнього і майбутнього стану людського капіталу області.

106. Низька відвідуваність дошкільних установ є слабкою рисою системи регіональної освіти. Цей показник нижчий за середній український, не кажучи вже про Західну Європу. Особливо низька відвідуваність спостерігається в сільській місцевості, де менше 10% дітей ходять в дитсадок.

107. Протягом 90-х потреба в загальній вищій освіті, що дозволяє вступати в вузи, зростала швидко, а кількість вступників до ПТУ різко зменшувалася. Цей процес більш помітний у Львівській області, аніж в Україні загалом. З 2001 року співвідношення випускників старших класів і загальної кількості молоді випускного віку перевищує показники по Україні. Це раптове зменшення кількості вступників до ПТУ та зростання бажаючих здобувати повну середню освіту в школі треба вважати позитивною рисою області, що спричинить зростання потенціалу людського капіталу.

108. Зростання потреби в освіті спостерігається також на рівні вищої освіти. Між 1995 та 2002 роками кількість студентів вузів III-IV рівня акредитації зросла на 79%. Структура курсів, які викладаються в вузах Львова, швидко змінюється. У 2002/2003 н.р. найбільша кількість заяв надійшла у факультети економіки, менеджменту та фінансів, інженерні спеціальності та медицину. За останні роки зріс вступний конкурс на факультетах, пов'язаних з економікою, та зменшився на факультетах промислового спрямування. Спостерігається тенденція орієнтації на загальну середню освіту замість освіти в ПТУ та технікумах.

109. Внаслідок постійного скорочення фондів та зростання потреби в освіті, щороку зростає кількість студентів, для яких освіта є платною. У 2002/2003 н.р. понад 49% студентів оплачували своє навчання. Це може стати бар'єром для дітей з бідних сімей до вступу у ВНЗ. Хоча молодь Львівщини все більше починає усвідомлювати цінність освіти, все ще мала частка випускників вузів III-IV рівня акредитації (4,1%) отримують ступінь магістра. Більш звичним є ступінь спеціаліста, для здобуття якого треба навчатися на рік менше.

110. Хоча загальний розмір академічного штату Львівщини є постійним, останніми роками почала зменшуватися кількість молодих вчених. Також у 2002 та 2003 роках кількість статей, опублікованих науковцями Львова у наукових журналах, визнаних в ІНІ, зменшилася порівняно з попередніми роками.

ми. Це може свідчити про те, що науковці та здібні випускники ВНЗ зацікавлюються можливістю працювати за кордоном та за межами області. Це може мати негативні наслідки для теперішнього і майбутнього стану людського капіталу області.

111. Міжнародна співпраця вузів Львова налагоджена, здебільшого, з країнами колишнього східного блоку, з особливим наголосом на Польщі. Варто докласти більше зусиль для встановлення зв'язків із «західними» країнами, розширюючи діапазон курсів, викладання яких для студентів з-за кордону ведеться іноземними мовами.

112. Тенденції в галузі охорони здоров'я загалом по області відповідають тенденціям по Україні, хоча водночас із збільшенням чисельності медперсоналу спостерігається погіршення здоров'я населення області, підвищення його смертності. Тривожна ситуація склалася із зростанням соціально небезпечного захворювання як ВІЛ-інфекція та СНІД, а також триває зростання захворюваності населення на туберкульоз. Санаторно-курортні об'єкти оздоровлення населення вимагають модернізації, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу, залучення інвесторів, інформаційно-рекламної підтримки.

113. Так, як і в інших регіонах України, протягом останніх 30 років в області відбувалося різке похвалення діяльності в сфері освіти. Частка навчальних закладів III-IV рівня акредитації зросла з 5,4% до 14%, тоді як частка населення з початковою освітою зменшилася з 42% до 17%.

114. Незважаючи на вдосконалення та розширення системи соціальної допомоги не передбачається значних успіхів в боротьбі з бідністю та підвищення рівня життя населення області.

115. Культурні приваби та історико-культурний потенціал Львова (який має найцінніший в регіоні історичний комплекс забудови центру) та регіону шойно треба розрекламувати в світі, а їх реальне використання вимагає значних коштів. Потрібно опрацювати ідею такої промоції та реклами, тому що навіть самі мешканці області відчують певні труднощі із визначенням того, що (наприклад, які регіональні продукти) треба рекламувати. Не можна відмовитись від таких зусиль, бо це було б рівнозначне втраті шансу отримання доходів в майбутньому. Проте проблематичним залишається питання достатньої кількості коштів на розвиток туристичної бази, відновлення ансамблів архітектурних пам'яток і широкомасштабної рекламної кампанії.

1.5. SWOT-АНАЛІЗ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сильні сторони	Слабкі сторони	Сприятливі можливості (год.)	Потенційні загрози
1	2	3	4
ДЕМОГРАФІЧНІ І СОЦІАЛЬНІ РИСИ			
1. Проевропейська орієнтація населення Львівської області 2. Політична стабільність під час процесу трансформації. 3. Патріотичні цінності та міцні релігійні традиції. 4. Висока політична активність населення Львівщини, розвинута мережа засобів масової інформації.	1. Складна демографічна ситуація. 2. Високий рівень безробіття. 3. Низький рівень особистих доходів. 4. Відтік активних та досвідчених людей у пошуках роботи та вищого рівня доходів у інші країни. 5. Неефективна національна система соціального забезпечення та медичного обслуговування. 6. Низький рівень правового захисту населення.	1. Зміни в свідомості мешканців Львівщини щодо потреби відповідати за власну долю і покладатися на власні сили. 2. Розвиток громадянського суспільства шляхом збільшення кількості та потенціалу громадських організацій та асоціацій. 3. Розвиток міжсекторного партнерства, ефективного діалогу між громадянами, організаціями та органами влади.	1. Посилення демографічної кризи. 2. Продовження відтоку кваліфікованих кадрів. 3. Посилення централізації органів державної влади, порушення діалогу між органами влади і суспільством.

1	2	3	4
МІЖНАРОДНА ТА ВНУТРІШНЬОДЕРЖАВНА ПОЗИЦІЯ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ			
<p>1. Прикордонне розташування, близьке до нових членів ЄС.</p> <p>2. Історичні зв'язки з Австрією та Польщею.</p> <p>3. Розташування на території планованих та існуючих трансконтинентальних транспортних коридорів (дороги та залізниці), які поєднують Західну Європу з Азією.</p> <p>4. Формування метропольного статусу Львова як наукового, економічного та туристичного центру Західної України.</p> <p>5. Дешева та відносно добре кваліфікована робоча сила, приваблива для іноземних інвесторів.</p> <p>6. Значні грошові надходження від працюючих за кордоном мешканців області.</p>	<p>1. Периферійне розташування у Європі.</p> <p>2. Невідповідна транспортна і прикордонна інфраструктура.</p> <p>3. Негативний міжнародний імідж України.</p> <p>4. Неповністю використані можливості міжнародної співпраці області, її міст та районів.</p> <p>5. Слабкі Єврорегіони, які не використовують повною мірою можливостей міжнародної співпраці та промоції.</p>	<p>1. Традиційна співпраця з Польщею та сприятливі прикордонні зв'язки.</p> <p>2. Розвиток транспортної та прикордонної інфраструктур.</p> <p>3. Поліпшення іміджу України у Європі.</p> <p>4. Розвиток міжнародної (економічної, культурної, туристичної) співпраці України.</p> <p>5. Ефективне використання програм ЄС для інституційного зміцнення та розвитку інфраструктури.</p> <p>6. Виникнення нових економічних можливостей завдяки тіснішим взаємозв'язкам з Європейськими країнами.</p> <p>7. Ефективна кооперація з іншими регіонами Західної України.</p>	<p>1. Закриття кордонів після розширення ЄС та збільшення «дрібної торгівлі», що вестиме до зростання безробіття.</p> <p>2. Неєфективні процеси реформування, занепад України на тлі Європи.</p> <p>3. Периферизація західної України у соціально-економічному просторі України.</p> <p>4. Відтік активних кваліфікованих кадрів за кордон.</p> <p>5. Втрата конкурентної позиції українських компаній на інтегрованому європейському ринку.</p> <p>6. Негативні економічні результати екологічних заходів, які вимагає ЄС.</p> <p>7. Погіршення міжнародного обміну, особливо з Польщею, у зв'язку з розширенням кордонів ЄС.</p>
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, БІЗНЕС ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
<p>1. Висока диверсифікація підприємств.</p> <p>2. Деякі галузі промисловості порівняно сучасні та добре розвинуті (наприклад, машинобудування, в т. ч. сільськогосподарське та приладобудування).</p> <p>3. Порівняно добре розвинуті телекомунікаційні системи.</p> <p>4. Великі можливості транспортного сполучення, залізничні мережі, автостради та газопроводи.</p> <p>5. Участь громади у діяльності громадських організацій.</p>	<p>1. Високий рівень безробіття.</p> <p>2. Недостатньо розвинуті малі та середні підприємства.</p> <p>3. Незавершений процес приватизації, істотна частка великих державних підприємств.</p> <p>4. Несприятлива економічна структура та її повільні зміни, зношення основних фондів, застарілі технології.</p> <p>5. Несприятлива структура доходів населення та її тенденції.</p>	<p>1. Україна стане членом СОТ.</p> <p>2. Зростання кількості високотехнологічних підприємств, які будуть використовувати місцевий інноваційний потенціал та робочу силу.</p> <p>3. Швидкий розвиток малого і середнього підприємництва.</p> <p>4. Швидка та ефективно проведена приватизація.</p> <p>5. Позитивне ставлення обласних та місцевих органів влади до бізнес - спільноти.</p>	<p>Нестабільна економічна ситуація в Україні.</p> <p>2. Нестабільна політична ситуація в Україні.</p> <p>3. Повільний розвиток міжнародних контактів України, послаблення економічних та політичних контактів України з ЄС.</p> <p>4. Відсутність структурних змін, слабка децентралізація, постійна перевага державних органів влади над представницькими органами.</p>

1	2	3	4
6. Наявність сировинних ресурсів (вугілля, нафта, калій, сірка тощо).	6. Слабка конкурентоспроможність виробництва, несприятлива структура експорту. 7. Несприятливе підприємницьке середовище (високі та нестабільні податки, нестабільна система адміністрування податків, складнощі з кредитами, погана інфраструктура підтримки бізнесу). 8. Незавершене реформування сільського господарства, низька продуктивність.	6. Зростання обсягів інноваційних іноземних інвестицій. 7. Позики Світового Банку та ЄБРР для реалізації інфраструктурних проектів. 8. Розвиток фінансової інфраструктури та інфраструктури підтримки підприємства. 9. Збільшення фондів ЄС (програма Добросусідства). Зменшення рівня безробіття. Надто сильна конкуренція зі сторони національних та міжнародних економічних центрів: ЄС (у сфері високих	5. Небажання регіональної еліти прийняти сучасну парадигму розвитку технологій), Польща (у харчовій галузі) аграрного сектора. 9. Неєфективне адміністрування довгі бюрократичні процедури, корупція. 10. Недостатня кількість кваліфікованих, сучасно мислячих керівників. 11. Низький рівень оплати праці фахівців високого рівня. 12. Розростання корупції.
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
1. Порівняно високий освітній та професійний рівень населення (переважно у Львові). 2. Декілька професійних тренінгових та освітніх інституцій. 3. Наявність кількох передових наукових інституцій, пов'язаних зі світовою наукою. 4. Наявність кількох підприємств високого технологічного рівня, які діють у швидко зростаючих секторах економіки. 5. Наявність шкіл, бібліотек та закладів вищої освіти. 6. Розвинута інституційна система навчання персоналу. 7. Наявність добре освіченого персоналу	1. Внутрішня та зовнішня міграція наукових працівників. 2. Складна фінансова ситуація у академічних та дослідницьких закладах. 3. Погане технічне оснащення академічних та науково-дослідних інституцій, складність у доступі до наукової літератури. 4. Слабкі міжнародні наукові контакти, особливо у гуманітарній сфері. 5. Погано розвинуті навчальні агентства, агентства підвищення кваліфікації та професійної переорієнтації. 6. Слабкі контакти між науково-дослідною та підприємницькою сферами. 7. Відсутність Регіональної інноваційної системи та інституцій передачі технологій.	1. Надання підтримки обласними органами влади ефективним науковим командам та інституціям. 2. Розвиток міжнародних контактів академічних та науково-дослідних установ. 3. Підтримка науково-дослідного та академічного секторів України Європейським Союзом та конкурентна позиція Львова у цих програмах.	1. Занепад академічного та науково-дослідного сектора України. 2. Продовження внутрішньої та зовнішньої міграції наукових працівників 3. Продовження маргіналізації науки у міжнародній науковій мережі. 4. Недостатній розвиток конгресової інфраструктури у Львові.

1	2	3	4
КУЛЬТУРНИЙ ТА ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
<p>1. Стара історична частина Львова занесена до світової спадщини ЮНЕСКО.</p> <p>2. Відомі театри та музеї.</p> <p>3. Наявність природних та рекреаційних ресурсів (мінеральні води, природні та ландшафтні парки, пам'ятки садово-паркового мистецтва тощо).</p> <p>4. Велика кількість санаторно-курортних установ.</p> <p>5. Потенціал для сентиментального, релігійного та інших видів туризму.</p> <p>6. Історичні зв'язки з українською діаспорою у світі.</p>	<p>1. Недостатня кількість готелів різних стандартів.</p> <p>2. Привабливість Старого Львова піддається ризику через соціальні патології та руйнування будівель.</p> <p>3. Недостатня туристична промоція регіону.</p> <p>4. Недостатньо розвинуті місцеві та національні туристичні агенції.</p> <p>5. Відсутність Львівщини у міжнародній туристичній мережі.</p> <p>6. Недостатньо розвинута інфраструктура охорони природи.</p> <p>7. Екологічні проблеми (смітники Львова, Новий Розділ, Яворів, Стебник).</p> <p>8. Недостатнє фінансування культурних, освітніх, мистецьких закладів та організацій.</p>	<p>1. Розвиток «сентиментального» туризму для українців, поляків, євреїв тощо.</p> <p>2. Результативна промоція країни та Львівщини.</p> <p>3. Поліпшення міжнародного іміджу України та регіону.</p> <p>4. Поліпшення екологічної ситуації області, збереження її цінного природного середовища.</p> <p>5. Розвиток різних елементів туристичної та відпочинкової інфраструктури.</p>	<p>1. Занепад архітектурних пам'яток та урбаністичної структури міста.</p> <p>2. Недостатньо активна та ефективна промоція регіону на міжнародному рівні.</p> <p>3. Стійкий негативний міжнародний імідж України та Львівської області.</p> <p>4. Недостатнє поліпшення туристичної інфраструктури, розрахованої на різні цільові групи.</p> <p>5. Складна екологічна ситуація внаслідок активної експлуатації транспортних коридорів.</p> <p>6. Зменшення інвестицій в екологію та охорону навколишнього середовища.</p>

Здійснений аналіз соціально-економічного розвитку та SWOT-аналіз дає можливість не тільки об'єктивно оцінювати місце Львівщини в соціально-економічній системі України, але й:

- визначити місце Львівської області в євроінтеграційних процесах і міжнародній культурно-економічній співпраці;
- визначити й реально оцінювати особливості розвитку територіальних елементів області;
- зосереджувати увагу на зонах пріоритетного розвитку та депресивних територіях;
- усвідомлювати складність взаємозв'язків урбанізованих територій та природного довкілля;
- оцінювати стан державного управління та місцевого самоврядування, побачити перспективи покращення процесу управління в регіоні;
- системно оцінювати зв'язки між елементами соціально-економічної інфраструктури області.

МОДУЛЬ №4. ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

- Цілі модуля:** Ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування на місцевому рівні; розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку територіальних громад; сформувати у слухачів уміння аналізувати ресурсний потенціал та формувати стратегічні напрями розвитку; навчити слухачів основних методів залучення громадськості до процесу стратегічного планування.
- Завдання модуля:** Ознайомити учасників курсу з базовими поняттями та інструментарієм стратегічного планування на місцевому рівні; основними перевагами стратегічного планування розвитку територіальної громади. Навчити застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності; визначати пріоритети, стратегічні цілі та завдання розвитку з урахуванням їх ієрархічності; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території; розробляти пропозиції (проекти) до стратегічних програм розвитку території, виходячи з пріоритетів та ресурсного забезпечення; співпрацювати з громадськістю у процесі розроблення та реалізації стратегічного плану.
- Варіативність:** Пропонується для цільової аудиторії, яка складається з представників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.
- Тривалість:** 10 год. З них 3 год. самостійної роботи.

Лекція 4.1. Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні

- Цілі:** Ознайомити слухачів з особливостями стратегічного планування на місцевому рівні; розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку територіальних громад.
- Матеріали і обладнання:** Мультимедійний проектор, біла дошка чи фліп-чарт і маркери.
- Навчальні методи:** Лекція-бесіда; залучення слухачів до обговорення проблемних питань запровадження стратегічного планування на місцевому рівні та обміну досвідом.
- Тривалість:** 1,5 год.
- Роздатковий матеріал:** Посібник для слухача.
- Нотатки для викладача:** Після першої години лекції пропонується виконати вправу 4.1, далі лекція триває ще одну годину. На завершення лекції пропонується виконати вправу 4.2. Під час лекції наголошувати на тих аспектах стратегічного планування на місцевому рівні, які викладені у теоретичному матеріалі до лекції 4.1. Після закінчення лекції звернути увагу слухачів на потреби у вивченні відповідного розділу посібника для слухача (1 год. самостійної роботи).
- Література:** *Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П.* Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – С.97-117.
Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 №224 «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку».

Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. – К.: Дата Банк Україна, 2002. – С.22-57.

Пархоменко В., Прошко В. Громада планує майбутнє: Практичний посібник зі стратегічного планування розвитку міст // Аспекти самоврядування. – К., 2000. – № 2. – С. 1-20 (вкладка).

Теоретичний матеріал до лекції 4.1

Передусім варто звернути увагу на поняття «стратегічне планування» у контексті розвитку територіальних громад.

У контексті розвитку територіальних громад під стратегічним плануванням розуміється процес визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких зосереджуються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку.

Треба наголосити, що сьогодні існує велика кількість проблем у системі планування в Україні. Вирішенню багатьох з них буде сприяти застосування стратегічного планування в Україні, в тому числі на місцевому рівні.

Треба зазначити, що технологія стратегічного планування розвитку територіальної громади має істотні відмінності від існуючого нині способу підготовки програм та назвати основні з них.

Зверніть увагу слухачів на обов'язкові елементи стратегічного планування.

До першого базового елемента відносять діагностику початкових умов територіального розвитку (профіль громади).

Другий елемент пов'язаний з визначенням бажаної майбутньої моделі розвитку територіальної громади.

Третій включає:

- розробку конкретних щорічних планів дій, які забезпечували б втілення визначеної стратегії у життя;
- здійснення моніторингу виконання плану дій та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з метою коригування обраних напрямів при потребі.

Визначте етапи розробки стратегічного плану та підкресліть їх зв'язок з обов'язковими елементами.

I етап – Ініціація.

II етап – Створення організаційних структур (громадська участь, проведення обговорень, організація робіт щодо процесу планування).

III етап – Аналіз (профіль громади, виявлення проблем, анкетування, оцінка конкурентоспроможності, SWOT-аналіз)

IV етап – Визначення цілей, сценарії розвитку (стратегічне бачення, пріоритети, узгодження цілей).

V етап – Планування (формування планів дій, програм і проектів).

VI етап – Реалізація плану (виконання заходів, реклама, PR).

VII етап – Моніторинг, оцінювання, контроль.

Зазначте, що ініціація розробки стратегічного планування є достатньо важливою складовою цього процесу.

Зверніть увагу слухачів на основні аспекти формування дієвої Робочої групи – найвищий орган системи стратегічного планування.

Не забудьте зазначити, що Робоча група зі Стратегічного планування розвитку міста зовсім не обов'язково має бути групою однодумців. Тому важливим вважається залучити до роботи представників опозиції.

Зазначте, що у процесі стратегічного планування іноді виникає потреба у створенні так званих Цільових підгруп, які детально проробляють окремий стратегічний напрям.

Для закріплення теоретичного матеріалу запропонуйте слухачам виконати вправу 4.1 (вправа наведена у кінці розділу).

Обов'язково зверніть увагу слухачів на те, що аналітична складова стратегічного плану відрізняється від аналітичної складової програм соціально-економічного розвитку, які щорічно розробляються на територіальному рівні, та містить описово-аналітичну частину і SWOT-аналіз.

Наведіть приклад структури описово-аналітичної частини та окресліть основні призначення Описово-аналітичної частини.

Принциповою відмінною Описово-аналітичної частини Стратегічного плану від аналітичного блоку соціально-економічних програм, що розроблялись раніше, є те, що нині українські території починають існувати в конкурентному середовищі. Для розробників стратегічного плану важливо знати розташування території у конкурентному середовищі регіону, країни, світу (залежно від розміру і значення цієї території). Експерти зі стратегічного планування стверджують, що не варто обирати як пріоритетний напрям територіального розвитку те, у чому територія не відрізняється, або навіть відстає від сусідів. Водночас варто звертати увагу на будь-які власні переваги, щоб скористатися ними.

SWOT-аналіз розробляється на основі Описово-аналітичної частини та експертних оцінок, і, по суті, є діагнозом стартових умов місцевого розвитку, який містить визначення сильних та слабких сторін розвитку території, а також можливостей та загроз перспективного місцевого розвитку. **Наведіть приклади SWOT-аналізу** різних територій.

Бажано показати, що результати SWOT-аналізу для зручності можуть бути занесені у таблицю співвідношення внутрішнього потенціалу території (її сильних та слабких сторін) та зовнішнього середовища (можливостей та загроз).

Важливо наголосити, що для забезпечення сталості рішень щодо визначення першочергових цілей в умовах складності їх вибору, ресурсних обмежень, можливе опрацювання декількох варіантів сполучення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Для цього рекомендується використання табличних матриць. **Наведіть приклади цих матриць.**

Нагадайте слухачам про сутність поняття «Стратегічне бачення» (його визначення наведене у теоретичному матеріалі до модуля 1).

Термін «стратегічне бачення» окреслює різносторонній оптимістичний погляд на розвиток території в майбутньому і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом. Стратегічне бачення території, як правило, – це одне-два стислих речення щодо майбутньої моделі території, зазвичай, у формі гасла. **Наведіть приклади Стратегічного бачення** різних територій. **Вкажіть** на вдалі та невдалі визначення **Стратегічного бачення**.

Підкресліть, що надзвичайно важливим є широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення та створення стратегічного плану загалом.

Дієвими формами організації громадської участі є:

- програми цільового інформування громадськості;
- «гарячий» телефон, громадські приймальні;
- опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі й тематичні групи з підготовки рекомендацій;
- представництво громадськості в міських радах при ухваленні рішень;
- інтерактивні теле- і радіодебати;
- місцевий референдум;
- голосування з різних питань через ЗМІ;
- навчання громадян тощо.

Зверніть особливу увагу, що на основі SWOT-аналізу та з урахуванням стратегічного бачення розвитку розробляються стратегічні цілі та оперативні цілі. При визначенні цілей розвитку територіальної громади обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки пріоритети визначають головні орієнтири розвитку, а оперативні завдання пов'язують поточні дії з довготерміновими результатами, визначають швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем соціально-економічного комплексу території в найближчому майбутньому.

Ознайомте слухачів з основними аспектами забезпечення реалізації стратегічного плану (виконання заходів, рекламна кампанія).

Метою рекламної кампанії під час розробки та реалізації стратегічного плану є:

- формування позитивного ставлення до процесу розробки та реалізації, до змісту Стратегічного плану;
- залучення різних представників суспільства у процес позитивних перетворень на цій території.

Підкресліть надзвичайну важливість для реалізації стратегічного плану ефективної системи моніторингу.

Основними завданнями моніторингу є:

- контроль за дотриманням графіка виконання окремих проектів;
- аналіз руху до запланованих результатів;
- аналіз причин невиконання окремих проектів, формування рекомендацій з метою усунення недоліків;
- аналіз змін зовнішнього оточення – законодавства, конкуренції в регіоні, економічного стану;
- аналіз внутрішніх змін у громаді;
- аналіз змін у громаді в результаті виконання стратегічного плану, оцінювання ефективності й реалістичності окремих його складових;
- визначення критично важливих елементів стратегічного плану.

Для закріплення теоретичного матеріалу запропонуйте слухачам виконати вправу 4.2 (вправа наведена у кінці розділу).

Після проведення заняття ознайомте слухачів із завданням до **Ситуативного дослідження 4.1**. Підкресліть їх зв'язок з виконаними **вправами 4.1 та 4.2**.

Вправа 4.1. Ініціація стратегічного планування

Цілі: Сформувати у слухачів навички організації процесу стратегічного планування та залучення до нього різних секторів територіальної громади.

Матеріали

і обладнання: Великі аркуші паперу, маркери, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Виконання вправи згідно із завданням; обговорення виконаних завдань.

Тривалість: 45 хв. (в тому числі 30 хв. – виконання завдання, 15 – обговорення).

Роздатковий

матеріал: Текст вправи 4.1.

Нотатки

для викладача: Поясніть сутність завдання. Поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп.

Завдання 1 та 2 вправи 4.1 слухачі виконують на великих аркушах паперу, решту записують на аркушах паперу формату А4.

Через 30 хв. самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та розпочати обговорення вправ.

Роль викладача полягає в тому, щоб підкреслити спільне та відмінне у запропонованих кожною групою варіантах виконання вправи. Потрібно «втягнути» з доповідей і «висвітити» найбільш вдалі приклади подолання перешкод на шляху до успішного процесу стратегічного планування. Обговорення завдання 2 використовуйте для ненав'язливого повторного пояснення переваг стратегічного планування.

Зверніть увагу на потребу у формуванні дієвої Робочої групи із залученням різних секторів територіальної громади.

Зробіть загальний висновок.

Завдання 1. Визначте, які ви бачите основні перешкоди на шляху до успішного процесу стратегічного планування? Як можна їх вирішити?

Форма представлення завдання (на великому аркуші паперу)

Перешкоди	Шляхи їх подолання

Завдання 2. Перелічіть вигоди, прямі або/та непрямі, які ви очікуєте від стратегічного планування. Запишіть найбільш важливі вигоди на великому аркуші паперу.

Завдання 3. Надайте відповідь, чи варто нам розпочинати процес стратегічного планування?

Інструкція: Перегляньте ваші попередні відповіді і визначте, чи дотримано такі критерії готовності?

Критерії готовності	Так	Ні
У процесі є сильні спонсори	5	5
У процесі є сильні прибічники	5	5
Ресурси є у наявності	5	5
Процес не виходить за межі наших повноважень	5	5
Вигоди переважають витрати	5	5
Процес привнесе дійсні цінності до території	5	5
Процес буде пов'язаний із поточними планами та бюджетом	5	5
Зваживши вищенаведені відповіді, чи варто нам розпочинати?	Так	Ні

Завдання 4. Хто, на вашу думку, може бути спонсором розроблення стратегічного плану?

- 5 Політики
- 5 Органи місцевого самоврядування
- 5 Керівники підприємств
- 5 Інші

Завдання 5. Кого ви будете залучати до робочої групи?

Завдання 6. Чи будете ви використовувати консультантів або експертів?

- 5 Так
- 5 Ні
- 5 Не впевнений

Якщо не впевнений, то чому?

Вправа 4.2. Проведення SWOT-аналізу

Цілі: Розкрити основні підходи щодо формування стратегій розвитку територіальних громад;
сформувати у слухачів уміння аналізувати ресурсний потенціал та визначати стратегічні напрями розвитку.

Матеріали**і обладнання:** Великі аркуші паперу, маркери, аркуші паперу формату А4.**Навчальні методи:** Виконання вправи згідно із завданням; використання техніки мозкового штурму; обговорення виконаних завдань.**Тривалість:** 45 хв. (в тому числі 30 хв. – виконання завдання, 15 хв. – обговорення).**Роздатковий****матеріал:**

Текст вправи 4.2.

Нотатки**для викладача:**

Поясніть сутність завдання. Поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп (найкращий варіант – залишити той самий склад підгруп, який був при виконанні вправи 4.1).

Завдання слухачі виконують на великих аркушах паперу згідно з шаблоном. На це відводиться 30 хв. самостійної роботи. На цьому етапі викладач не повинен виконувати роль консультанта. Консультантами та критиками одне для одного повинні бути тільки члени підгруп.

Через 30 хв. самостійної роботи запропонуйте кожній групі обрати доповідача та розпочати обговорення вправ.

Роль викладача полягає в тому, щоб залучити до обговорення виступів кожної підгрупи представників інших підгруп. Якщо під час докладів підгруп група загалом недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але повинен робити це у формі, яка максимально провокує інших підключитися до обговорення.

Обговорення використовуйте для ненав'язливого повторного пояснення різниці між внутрішніми та зовнішніми факторами, які впливають на розвиток. Впевнитись, що всі учасники добре розуміють, в чому полягає сутність SWOT-аналізу.

Зробіть загальний висновок щодо привабливості цієї чи іншої пріоритетної цілі для кожної з підгруп згідно зі здійсненим SWOT-аналізом.

Завдання 1. Оберіть будь-яку територіальну громаду (наприклад, свого міста). Сформулюйте можливості та загрози, сильні та слабкі сторони розвитку обраного об'єкта.

Форма представлення завдання (на великому аркуші паперу)

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Географічне розташування		
2. Природно-рекреаційні ресурси		
3. Демографія та трудові ресурси		
4. Доходи населення		
5. Економіка (промисловість, торгівля, мале підприємництво)		
6. Житлово-комунальна сфера		
7. Транспортна інфраструктура		
8. Соціальна інфраструктура (освіта, культура, охорона здоров'я, фізкультура і спорт)		
9. Пам'ятки історії та культури		
10. Туристична інфраструктура		

1	2	3
11. Екологія		
12. Фінансові ресурси		
	Можливості	Загрози
1. Законодавчі та політичні зміни		
2. Економічні зміни		
3. Соціальні/демографічні зміни		
4. Технологічні зміни		

Завдання 2. Експертним шляхом визначте вплив сильних та слабких сторін, можливостей та загроз на стратегічну ціль.

Форма представлення завдання (на великому аркуші паперу)

Позитивні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень стратегічних цілей		
	Ціль 1	Ціль 2	...
	Відносне оцінювання чинника	Відносне оцінювання чинника	Відносне оцінювання чинника
Внутрішні чинники: I. Сильні сторони 1. 2. ...			
Зовнішні чинники: III. Можливості 1. 2. ...			
Загальний вплив (всього балів)			

Форма представлення завдання (на великому аркуші паперу)

Негативні чинники (за результатами SWOT-аналізу)	Варіанти сполучень стратегічних цілей		
	Ціль 1	Ціль 2	...
	Відносне оцінювання чинника	Відносне оцінювання чинника	Відносне оцінювання чинника
Внутрішні чинники: II. Слабкі сторони 1. 2. ...			
Зовнішні чинники: IV. Загрози 1. 2. ...			
Загальна загроза (всього балів)			

Ситуативне дослідження 4.1. Розробка стратегічного плану територіальної громади (на прикладі м. Чернівці)

Цілі: Навчити слухачів застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності; визначати стратегічну мету, пріоритети та завдання розвитку з урахуванням їх ієрархічності; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення території; розробляти пропозиції (проекти) до стратегічних програм розвитку території, виходячи з пріоритетів та ресурсного забезпечення.

Матеріали

і обладнання: Великі аркуші паперу, маркери, аркуші паперу формату А4.

Навчальні методи: Ознайомлення із завданням та підготовка попередніх варіантів його виконання під час самостійної роботи; здійснення ситуативного дослідження згідно із завданням у групі; використання техніки мозкового штурму; обговорення виконаних завдань.

Тривалість:

6 год. З них 2 год. самостійної роботи.

Роздатковий

матеріал:

Матеріал до ситуативного дослідження 4.1.

Нотатки

для викладача:

Після виконання та обговорення вправи 4.2 потрібно роздати слухачам Матеріал до ситуативного дослідження 4.1 та пояснити сутність завдання, в тому числі, що слухачі повинні зробити під час самостійної роботи, а що вони будуть робити в аудиторії. Потрібно підкреслити зв'язок цього завдання з вправами, які вже виконала група.

Під час виконання завдання в аудиторії поділіть групу на невеликі підгрупи (3-4 особи). Поділ можна здійснювати за бажанням слухачів чи самостійно визначити склад підгруп (найкращий варіант – залишити склад підгруп той самий, що при виконанні вправи 4.1 та вправи 4.2).

Завдання слухачі виконують на великих паперах згідно з завданнями 1, 2 та 3 до Ситуативного дослідження.

Порядок проведення заняття:

45 хв. – виконання завдання 1. Одну з підгруп обирають як координаційну. Ця підгрупа співпрацює зі всіма підгрупами, приймає від них пропозиції та готує спільний варіант щодо пріоритетних напрямів (критичних питань) розвитку міста.

15 хв. – представлення результатів виконання завдання координаційною підгрупою та обговорення.

45 хв. – виконання завдання 2. Кожна підгрупа обирає свій пріоритетний напрям та для нього здійснює SWOT-аналіз.

15 хв. – представлення результатів виконання завдання підгрупами та обговорення.

45 хв. – виконання завдання 3. Кожна підгрупа розробляє стратегічні цілі для пріоритетного напрямку, який вона обрала при виконанні завдання 2.

15 хв. – представлення результатів виконання завдання підгрупами та обговорення.

1 год. – загальне обговорення стратегічного плану територіальної громади.

На етапах 1, 2, 3 викладач не повинен виконувати роль консультанта. Консультантами та критиками одне для одного повинні бути члени підгруп.

Роль викладача полягає в тому, щоб залучити до обговорення виступів кожної підгрупи представників інших підгруп. Якщо під час докладів підгруп група загалом недостатньо активна, викладач може виконувати роль критика, але повинен робити це у формі, що максимально провокує інших долучитися до обговорення.

При загальному обговоренні потрібно наголосити на зв'язках між пріоритетним напрямом та стратегічними цілями, вказати на можливі помилки. Також потрібно підкреслити зв'язок між стратегічними цілями та здійсненим SWOT-аналізом. Впевнитись, що всі учасники добре розуміють, в чому полягає сутність ієрархічності цілей. Бажано показати реальний стратегічний план міста Чернівці та порівняти його з варіантом, який пропонує група.

Ситуативне дослідження 4.1:

Вашій увазі пропонується:

1. Підготовлена виконкомом міської ради м. Чернівці Описово-аналітична частина (Профіль громади) – документ, що містить інформацію про місцеві демографічні особливості, економічну базу міста, його комунальну й технічну інфраструктуру, а також питання екології та якості життя.

2. Дані опитування представників великого бізнесу, малих і середніх підприємств у сферах промисловості, торгівлі та послуг, з метою вивчення їхньої думки щодо міста як середовища для провадження бізнесу, проблем, з якими вони стикаються при спілкуванні з міською владою, а також планів та очікувань на майбутнє.

На основі наданих матеріалів потрібно:

Завдання 1. Визначити пріоритети розвитку міста.

Завдання 2. Здійснити SWOT-аналіз для кожного з обраних пріоритетів.

Завдання 3. Визначити стратегічні цілі для кожного з обраних пріоритетів.

Описово-аналітична частина стратегічного плану м. Чернівці

I. ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД

Місто Чернівці – обласний центр Чернівецької області, найменшої в Україні області, яка складається з двох історичних регіонів – Північної Буковини та Бессарабії.

Перша документальна згадка про Чернівці датується 8 жовтня 1408 року в грамоті молдавського господаря Олександра Доброго, коли тут було засновано митницю.

Територія нинішнього краю у різні історичні часи входила до складу багатьох історико-географічних земель (Буковина, Бессарабія, Покуття, Галичина, Гуцульщина), різних держав (Київська Русь, Галицько-Волинське та Молдовське князівства, Турецька імперія, Австрія та Австро-Угорщина, Румунія, Російська імперія, СРСР).

Місто довгий час перебувало у складі Молдовського князівства та Османської імперії, історія яких, багата на події, відобразилася і на Чернівцях. Часто місто було вщент спалене і зруйноване. Після російсько-турецької війни у північні волості Молдови було введено австрійські війська, які зайняли і Чернівці. І з 1774 по 1918 місто перебувало під владою Австро-Угорської монархії. Визначальним для подальшого розвитку м. Чернівці стало рішення імператора зробити їх столицею нової імперської провінції. Був затверджений міський статут і запроваджені адміністративні, економічні та санітарні заходи по упорядкуванню міста.

Ядро історичної австрійської забудови сформувалося навколо площі Рінгплац –сучасної Центральної площі. Прийнятий радіально-променевий принцип розташування вулиць з влаштуванням містобудівельних вузлів-площ дозволяв раціонально використати складний рельєф місцевості і з часом створити архітектурні пейзажі, перспективи і панорами. Архітектурне середовище історичного центру Чернівців – пам'ятка містобудування світового значення, цілісний, майже недоторканий ансамбль середини XIX – початку XX століть. З повним правом можна стверджувати, що Чернівці – одне з небагатьох міст України з міською забудовою такої якості й коштовності. Державний

реєстр пам'яток архітектури налічує 631 об'єкт охорони, 17 з яких загальнонаціонального значення. Більшість пам'яток – це будинки в щільній забудові, які створюють ансамблі вулиць О.Кобилянської, І.Франка, Головної та інших. Крім того, окремо виділені твори провідних зодчих Австро-Угорщини: колишня резиденція Буковинських митрополитів, театр, собор Святого Духа, Палац юстиції тощо.

II. ГЕОГРАФІЧНЕ РОЗТАШУВАННЯ, КЛІМАТ, ФУНКЦІОНАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Місто Чернівці розташоване на південному заході України у межиріччі р. Прут. Відстань від Чернівців до Києва: залізницею – 560 км, шосе – 540 км. Відстані до найближчих центрів Європи становлять: до Варшави – 640 км, Відня – 890 км, Будапешта – 600 км, Праги – 700 км, Бухареста – 490 км.

Клімат області та м. Чернівці є сприятливим протягом всіх сезонів: помірно-континентальний, вологий, лагідний влітку й м'який взимку. Середня тривалість без морозного періоду 260-265 днів, вегетаційного – 215-220 днів.

Середня температура м. Чернівці по сезонах:

січень – 4,9 С°, липень + 18,7 С°

квітень + 8,7 С° жовтень + 8,6 С°

Площа міста становить 153 кв. км (1,9 % від території області). Населення міста становить 26 % від населення області. Місто має районний поділ. Кількість районів – 3 (Шевченківський, Першотравневий, Садгірський). Кількість депутатів міської ради – 65 осіб. Кількість депутатів районних рад – 120 осіб.

III. КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЧЕРНІВЕЦЬКУ ОБЛАСТЬ

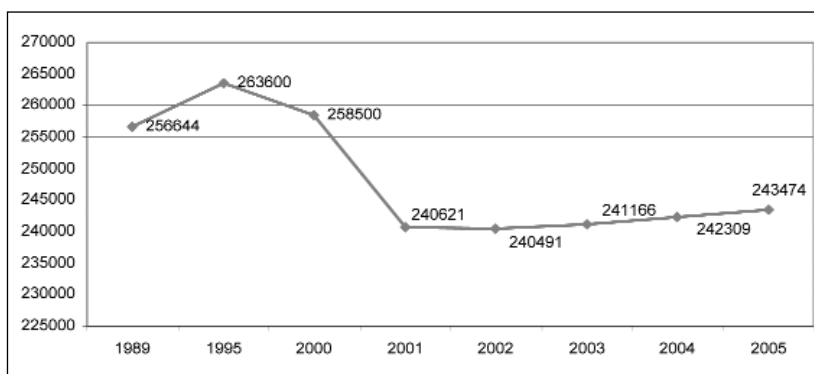
Чернівецька область розташована на південному заході України і розташована в трьох природно-географічних зонах: лісостеповій, яка займає Прутсько-Дністровське межиріччя, передгірській, розташованій між Карпатами та рікою Прут, і гірській, яка охоплює Буковинські Карпати. Територією області протікає 75 річок завдовжки понад 10 км. Найдовші: Дністер – 290 км, Прут – 128 км, Сірет – 113 км. 56 % від території області займають рівнини, на височини (300-500 м) припадає 26%, а на гори – 18% від території. Лісистість області становить майже 30% (258 га), загальний запас деревини – 60 млн куб.м. Чернівецька область є досить багатою на корисні копалини (будівельні матеріали: вапняки, гіпси, глини і суглинки, піски, гравійно-галічникові, мармур; невеликі родовища нафти і газу, руди деяких металів, графіту, сірки, фосфориту та інших), що створює можливості рівномірного їх використання на перспективу.

Буковина – природоохоронний край. Тут є численні ландшафти, історико-геологічні, фауністичні, орнітологічні заказники, пам'ятки природи, культури та архітектури. Область межує з Івано-Франківською, Тернопільською, Хмельницькою, Вінницькою областями, Румунією та Республікою Молдова. По території області проходить державний кордон протяжністю 404,4 км, в тому числі: з Румунією 226,4 км, з Республікою Молдова – 178 км. Митний контроль здійснюється в пунктах пропуску Вадул-Сіретської і Кельменецької митниць. Область має вигідне транспортно-географічне розташування, має досить щільну мережу залізниць, автомобільних шляхів, трубопроводів та ліній електропередач.

IV. НАСЕЛЕННЯ

Динаміка природного приросту населення Чернівців за останні 15 років дуже схожа до динаміки інших міст України. Загалом, за цей час природний приріст населення зменшився майже вчетверо. Особливо різке падіння природного приросту спостерігалось протягом 1989 – 2001 років. З 2001 року негативний показник природного приросту населення дещо зменшується, проте кількість померлих продовжує перевищувати кількість народжуваних.

Чисельність мешканців у місті (наявне населення на 31 грудня)



Природний та міграційний рух населення

	1989	1995	2000	2004	2005
Народжені	3348	2420	1860	2234	2326
Померлі	2075	2622	2490	2621	2683
Природний приріст населення	1273	-202	-630	-387	-357
Прибулі	11586	5261	5686	5567	5780
Вибулі	11943	6195	5197	4624	4199
Механічний приріст	-357	-934	489	943	1581
Загальне збільшення (зменшення)	916	-1136	-141	556	1224
Ланцюговий індекс – чисельність населення	100,36%	99,57%	99,95%	100,23%	100,51%

Примітка: «Ланцюговий індекс» – це відсоток загальної чисельності населення порівняно з попереднім роком.

Чернівці – молоде місто: більша частина населення Чернівців має вік до 44 років (в 2005 році – 63,85%). Проте відстежуючи тенденції, можна спостерігати ознаку зростаючого «старіння» населення. З 1989 року до 2005 рік частка населення віком 0-14 років скоротилася з 21,7% до 13,85%, а віковий індекс зріс з 57,85 до 101,24.

Місто Чернівці характеризується високим освітнім рівнем. Зокрема, за кількістю людей, які мають вищу, незакінчену вищу та середню спеціальну освіту на 1000 жителів, Чернівці перевищують як обласні, так і загальноукраїнські показники, до того ж по фахівцях з вищою освітою майже вдвічі. Це свідчить про високий не тільки трудовий, але й науково-інтелектуальний потенціал міста.

V. ЖИТЛО

Житловий фонд м. Чернівці становить понад 4,8 млн кв. метрів загальної площі, в т. ч. на балансі комунальних підприємств нараховується 4204 будинків площею 1,9 млн кв. метрів. Приватизованих квартир в місті налічується біля 44,5 тисяч або 82% від загальної кількості. Забезпеченість житлом на 1 мешканця становить 17,8 кв.м при нормативі 18 кв.м.

Більша частина житлових будинків збудована до 1940 року, рівень їх інженерного обладнання, технічний стан і благоустрій не відповідають сучасним вимогам і потребують значних інвестицій для заміни та ремонту.

За останні роки у місті зростають обсяги будівництва житла, в тому числі індивідуального. У 2004 році було виділено 13 земельних ділянок під забудову багатоквартирних житлових будинків, в 2005 році – 14. Під індивідуальну житлову забудову в 2004 році було виділено 68 земельних ділянок, а у 2005 році – 121.

За даними Інституту реформ, у 2004 році загальна площа введеного житла по місту становила **86461 кв.м**, що відповідає **355,19 кв.м** на 1000 мешканців Чернівців (у Тернополі – 77 120 і 351,76, у Івано-Франківську – 85948 і 365,73, у Хмельницькому – 60426 і 230,54 відповідно). У попередні роки показники введення житла по місту були значно меншими (у 2001 – 60235, у 2002 – 48723 кв.м).

V I. ЗАЙНЯТІСТЬ І ДОХОДИ

ЗАЙНЯТІСТЬ

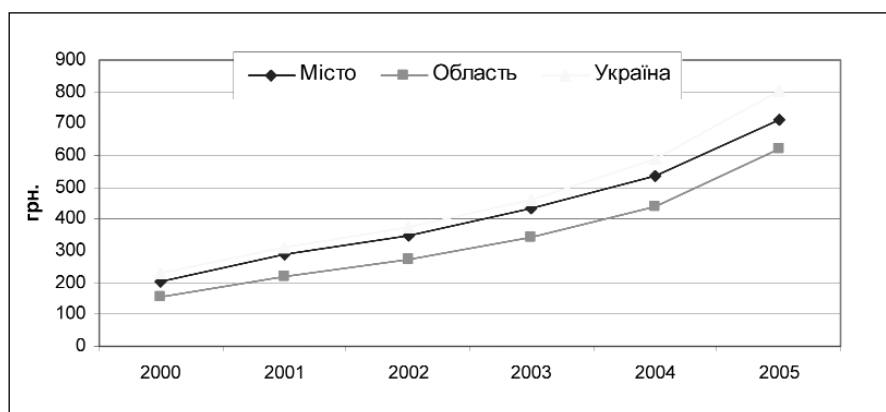
Відстежити загальні тенденції зміни зайнятості в місті, а також зміни зайнятості за видами діяльності, принаймні, хоча би за кілька останніх років не вдалось. Місто не вело такої статистики, потрібні дані виявились відсутніми і серед інших джерел – Інституту Реформ, Статистичних збірників України.

Деяка інформація про зайнятість населення в місті за видами діяльності відома тільки за 2003 рік. За даними 2003 року кількість найманих працівників в організаціях, підприємствах, установах та інших господарських структурах міста становила 102,2 тис. осіб. Крім того, самостійно здійснювали економічну діяльність ще 38,2 тисяч осіб, з яких майже 23 тисячі – підприємці. На 1 січня 2006 року найбільша кількість працівників була зайнята в промисловості – 23,4% і сфері торгівлі та послуг – 21,6%.

Кількість зайнятих працівників на МП у 2005 році становила 32% від чисельності працюючих на госпрозрахункових підприємствах міста та майже 11% від його працездатного населення. Протягом 2002-2005 років кількість зайнятих працівників на малих підприємствах загалом дещо зменшилася. Поясненням такого спаду може бути деяка тінізація бізнесу та спад діяльності, що були в період очікування негативних тенденцій в економіці у зв'язку зі зміною політичної ситуації.

ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Середня заробітна плата

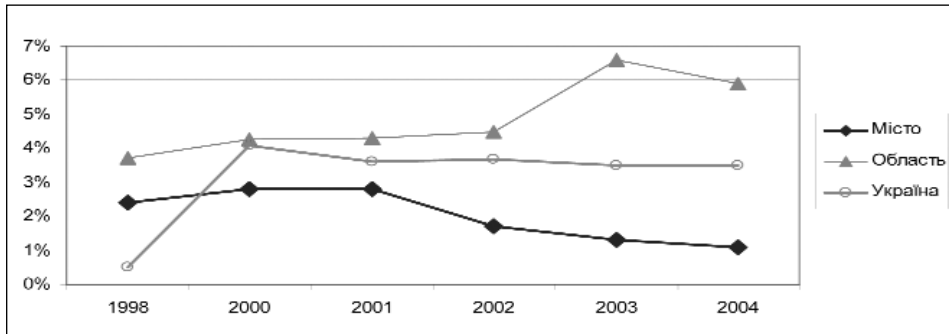


Номінальна середня заробітна плата по місту Чернівці у 2005 році становила 711 грн і є на порядок більшою ніж в області (в області цей показник є на рівні 621 грн). За останні 5 років заробітна плата по місту зросла майже втричі (у 2001 році вона становила 287 грн). Найвищою є заробітна плата у працівників сфери фінансової діяльності (1136,62 грн), дещо нижчою – у сфері державного управління (1019,31 грн), ще нижчою у сфері будівництва (838,99 грн), транспорту і зв'язку (763,50 грн). Найнижчою є середня заробітна плата у сфері сільського господарства (299,05 грн). Досить низькою вона є у сфері готельного та ресторанного бізнесу (326,42 грн) та в сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги (491,76 грн).

Середньомісячна заробітна плата на МП значно відстає. Упродовж останніх років вона перебуває на рівні 62%-63% від середньомісячної заробітної плати в місті, що може свідчити про тінізацію економіки. Зростання мінімальної заробітної плати іноді спонукає власників переводити найманих працівників на роботу з неповним робочим днем.

БЕЗРОБІТТЯ

Рівень зареєстрованого безробіття



Динаміка рівня зареєстрованого безробіття в місті протягом останніх чотирьох років має стійку тенденцію до спаду. Заходи, що здійснюються задля подолання безробіття: різноманітні цільові програми з працевлаштування та залучення населення до бізнесу, цілеспрямована робота центрів зайнятості та діяльність організацій міжнародної технічної допомоги привели до вирівнювання ситуації. В місті за цей час безробіття зменшилося більш ніж вдвічі – з 2,8% у 2000 році до 1,1% на кінець 2004 року. Рівень безробіття в місті в п'ять разів менший ніж в області (5,5%) та в три рази менший за середній рівень по Україні (3,1%). У порівнянні з іншими містами-конкурентами рівень безробіття у Чернівцях – найменший (у Тернополі в 2000 році – 10%, на кінець 2004 року – 3,3 %, в Івано-Франківську – 5,54% та 1,8% відповідно).

Зменшення рівня безробіття спричинило зменшення кількості претендентів (безробітних) на одну вакансію. Рівень цього показника в місті майже втричі менший за рівень України й у п'ятнадцять разів ніж в області.

Спостерігається загальна тенденція зменшення терміну перебування безробітних на обліку. У 2000 році найпоширенішим терміном перебування безробітних на обліку в центрі зайнятості був термін 10-12 місяців, в 2001-2002 – 4-6 місяців, в 2003 – 1-3 місяці, в 2004-2005 – 4-6 місяців. Центри зайнятості цілеспрямовано і програмно працюють з безробітними. Розширився професійно-кваліфікаційний склад професій, за якими безробітним пропонується навчання чи перекваліфікація, спрощуються умови ведення бізнесу, пропонуються програми започаткування власної справи, реєструються нові підприємці, появляються нові робочі місця, зросла кількість вакансій, тощо — все це дозволило скоротити час на вибір відповідної роботи.

VII. ЕКОНОМІКА

СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

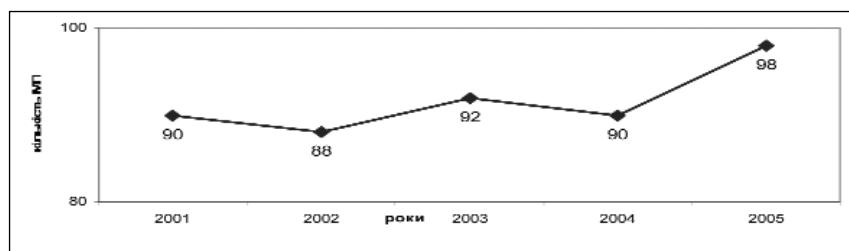
Загальна чисельність суб'єктів господарювання в місті становить 25,4 тисяч. Станом на 1 січня 2006 року в Державному реєстрі було зареєстровано 6739 юридичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності та майже 19 тисяч приватних підприємців - фізичних осіб. В цілому в Чернівцях зосереджено більше половини (60,5%) загальної кількості підприємницьких структур області.

Починаючи з 1996 року кількість суб'єктів господарювання має тенденцію до зростання. За вказані 10 років кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання юридичних осіб на 1000 мешканців в місті збільшилась в 1,5 рази, фізичних осіб – в 1,3 рази.

Перевищення темпів росту кількості зареєстрованих фізичних осіб над юридичними особами можна пояснити значною зацікавленістю населення до започаткування власного бізнесу, введенням в державі спрощеної системи оподаткування, яка є особливо зручною для фізичних осіб – підприємців,

появою певних стимулів заохочення громадян до відкриття власної справи (виплата центрами зайнятості коштів для безробітних на відкриття бізнесу, державні програми підтримки підприємництва, спрощена процедура реєстрації, діяльність громадських організацій та проектів міжнародної технічної допомоги, навчання, кредити).

Малі підприємства на 10 тис. населення



Показник кількості малих підприємств у місті є досить високим. На 1 січня 2006 року він склав 98 на 10 000 населення, проти 62 по Україні та 45 по Чернівецькій області. Тут варто зазначити, що малі підприємства – це лише частина суб'єктів господарювання представлена юридичними особами, які мають (згідно чинного законодавства України) не більше визначеної кількості працівників для відповідної галузі економіки. Сюди не включені суб'єкти господарювання – фізичні особи, які за економічним змістом також належать до малого бізнесу. Водночас треба врахувати той факт, що серед зареєстрованих підприємців – фізичних осіб, далеко не всі фактично займаються підприємницькою діяльністю. За неофіційними джерелами, кількість фізичних осіб, які не ведуть діяльності серед зареєстрованих підприємців – становить не менше третини.

Обсяг реалізованої продукції та наданих послуг цими підприємствами становить 578 млн грн, або 69% від обласних обсягів малого підприємництва та 22% від загальних обсягів по місту. Питома вага в структурі податкових надходжень міста становить майже 35%.

Найбільш привабливою для малих підприємств є сфери торгівлі та послуг, ресторанний і туристичний бізнес. У 2005 році в місті функціонувало 1922 підприємства торгівлі, 609 закладів ресторанного господарства, 892 об'єкти сфери послуг. У місті працює 22 ринки і мікроринки, в їх будівництво, реконструкцію, поліпшення умов торгівлі та створення зручностей для покупців щорічно вкладається коштів до 10 млн. грн.

У Чернівцях успішно розвивається гуртова та роздрібна торгівля, промисловість та будівництво. За обсягами реалізації продукції гуртова та роздрібна торгівля у 2005 році займала понад 64%, промисловість – 23%, будівництво – 6%, операції з нерухомістю – 2,3%, транспорт і зв'язок – понад 2%.

У промисловому секторі міста склалося 10 галузей, які налічують 70 великих підприємств з чисельністю працівників понад 20 тис. осіб або 13% працездатного населення міста. Річний обсяг промислового виробництва на цих підприємствах складає близько 775 млн грн. Частка загальноміських податкових надходжень до бюджетів всіх рівнів по промисловості становить 21%.

Визначальними галузями в промисловості міста є харчова, легка, машинобудування і деревообробка. Підприємства харчової промисловості виробляють цукор, хлібобулочні вироби, спирт, олію, м'ясо-молочну, плодоовочеву та іншу продукцію. В легкій промисловості переважає виробництво швейних, трикотажних, панчішно-шкарпеткових виробів, гумового та шкіряного взуття, текстилю. Машинобудування представлене виробництвом нафто- і газопереробного обладнання та сільськогосподарської техніки. В деревообробній галузі домінують виробництво пиломатеріалів, меблів, столярних та інших виробів з дерева.

У місті спостерігаються позитивні тенденції в економіці. Зростають обсяги реалізованої продукції, кількість прибуткових підприємств у місті велика (в середньому біля 60%). Темпи розвитку відповідають середнім показникам по Україні.

Вільні земельні ділянки у місті та містобудівна документація.

З метою формування прозорого механізму надання земельних ділянок для здійснення господарської діяльності в місті Чернівецька міська рада прийняла рішення «Про запровадження в м. Чернівцях конкурентних засад надання земельних ділянок для містобудівних потреб». Вищезазначене рішення передбачає запровадження поетапного (з вересня 2005 року) надання всіх вільних земельних ділянок державної та комунальної власності на конкурентних засадах, за винятком будівництва об'єктів за бюджетні кошти. Місто має Генеральний план розвитку та Правила використання та забудови території міста Чернівців, затверджені рішенням 34 сесії міської ради IV скликання від 07.07.2005 року № 763.

VIII. ЗАКЛАДИ СУСПІЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРА

В міських закладах освіти та науки працює майже 19 тисяч осіб, що становить 12,4% від працездатного населення. Це друга галузь в місті по зайнятості в ній населенню.

Освітня система міста представлена мережею дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчально-виховних установ.

Чернівці були і є освіченим університетським містом. Чернівецький Національний університет – один з найстаріших на Україні. З 1875 р. і до нині він є вищим навчальним закладом. Сьогодні підготовка ведеться за 25-ма напрямками, що налічують 56 спеціальностей та 69 спеціалізацій.

Маючи в наявності 18 вищих навчальних закладів (7 третього-четвертого рівнів акредитації, 11 – I-II), 6 технікумів та 5 спеціалізованих училищ, в яких навчається майже 40 000 студентів, місто є науково-освітнім центром, який готує фахівців не тільки для свого регіону, а й для України та зарубіжжя.

У місті діють науково-дослідні інститути матеріалознавства, термоелектрики, прикладних проблем механіки і математики, світової економіки та міжнародних відносин АН України, медико-екологічних проблем МОЗ України, торговельно-економічний інститут, економіко-правничий інститут, Буковинський державний фінансово-економічний інститут.

Медичне обслуговування мешканців міста здійснюють 29 лікувально-профілактичних закладів. Понад 100 років функціонують такі медичні заклади як Обласна та Психіатрична лікарні, Пологовий будинок №1.

Надання медичної допомоги ведеться за такими напрямками:

- швидка медична допомога (станція швидкої медичної допомоги);
- амбулаторно-поліклінічна допомога (5 міських поліклінік з обслуговування дорослого населення, міська дитяча поліклініка, жіночі консультації двох пологових будинків, дві стоматологічні поліклініки: для дорослих та для дітей, поліклініка профілактичний оглядів);
- кваліфікована і спеціалізована медична допомога (три міських лікарні, два пологових будинки, міська дитяча лікарня);
- профілактична та протиепідемічна допомога (міська санітарно-епідеміологічна станція).

У місті функціонує Центр реабілітації інвалідів та учасників ліквідації аварії на Чорнобильській АЕС, сучасно обладнані дитяча лікарня, діагностичний і онкологічний центри.

У Чернівцях працює 62 аптеки, в т.ч. 12 – муніципальних, які відпускають ліки пільговикам.

Чернівці мають розвинуту транспортну мережу. Повітряним, залізничним та автомобільним транспортом місто з'єднано з обласними центрами України, Києвом, Москвою, багатьма містами Молдови, Румунії, Польщі, Білорусі, Угорщини, Німеччини та інших країн Європи. Відстані міста Чернівців до найближчих кордонів становлять: ????

В місті працює розгалужена мережа громадського пасажирського транспорту. До перевезень мешканців залучено 10 авто перевізників всіх форм власності та 2 підприємства міськелектротранспорту комунальної власності.

Транспортні послуги надають 153 підприємства різних форм власності, якими у 2005 році надано 64 млн грн послуг або 85% від обласних. Маршрутна сітка міста складається з 40 автобусних та 12 тролейбусних маршрутів. Для покращення організації пасажирських перевезень та якості транспортних послуг, у 2005 році створено міське комунальне підприємство «Міський центр організації пасажирських перевезень».

Послуги зв'язку переважно надають Чернівецька дирекція ВАТ «Укртелеком», Чернівецька дирекція УДППЗ «Укрпошта», Чернівецька філія ЗАТ «Утел» та Чернівецький обласний радіотелевізійний передавальний центр. Відсоток цифрових АТС по місту складає 62%, що надає змогу 3785 споживачам користуватися додатковими видами обслуговування. 7596 споживачів мають можливість високоякісного доступу до мережі «Інтернет».

ІХ. ТУРИЗМ

Місто Чернівці має великий туристичний потенціал. Він зумовлений в першу чергу наявністю великої кількості пам'яток різних історичних епох і етнічних культур, багатою палітрою культурних звичаїв і традицій різноманітного за своїм національним складом населення, вигідним геополітичним і географічним розташуванням. Станом на 1 січня 2006 року в місті діє 87 туристичних підприємств. Протягом року вони надали послуги 67,3 тис. клієнтам, що на 5500 осіб або 9% більше 2004 року. Обсяг наданих туристичних послуг становить понад 23 млн грн, тільки за рік приріст становив 5,9 млн грн або 35%. Місто відвідало 5,1 тис. іноземних туристів, що більше попереднього року на 23%; подорожі за кордон здійснило 22,3 тис. осіб або на чверть більше 2004 року. Туристичними підприємствами міста сплачено податків в міській бюджет майже 1 млн.грн.

У місті Чернівці добре розвинута мережа готельних послуг – понад 1200 місць в готельних номерах від звичайних до класу «люкс». Всі готельні комплекси надають додаткові послуги: автостоянки, бари, ресторани, сауни, перукарні тощо. Вартість ліжко-місць коливається залежно від рівня комфортності в межах 25-500 грн.

Майже 150 підприємств різних форм власності надають в Чернівцях транспортні послуги. Перевезення гостей міста, туристів та екскурсантів здійснюється на комфортабельних автобусах, мікроавтобусах і таксі.

У місті ведеться робота зі створення, відновлення, реставрації та догляду за історико-культурними та туристично-рекреаційними об'єктами. У 2005 році спортивно-оздоровчий комплекс «Цецино» надав послуги понад 15 тис. відпочиваючим. Тут вам запропонують заняття з верхової їзди, кінні прогулянки, катання на гірських велосипедах, і квадроциклах, більярд, теніс, бадмінтон, арбалетний тир, ресторан та літня тераса. В зимовий період функціонує гірськолижний підйомник, лижна та сноутюбінгова траси.

З метою підтримки підприємництва в сфері туризму, створення позитивного іміджу Чернівців, як туристичного центру Буковини, реклами туристичних і рекреаційних можливостей та покращення інвестиційної привабливості краю, в місті вже традиційно проводиться Міжнародний бізнес-форум, Буковинський туристичний ярмарок, різноманітні конкурси, випускається рекламна та сувенірна продукція, потужні туристичні підприємства представляють місто на загальнодержавних та міжнародних ярмарках.

Протягом останніх 10-ти років в місті з'явилося багато приватних закладів харчування. Тут можна скуштувати страви як уже традиційних української, румунської, італійської, німецької, так і екстравагантних турецької, грузинської, вірменської, китайської та корейської національної кухні.

У місті є багато місць для відпочинку дорослих і дітей. У літній період чернівчанам і гостям міста свої послуги пропонує центральний парк культури і відпочинку. Тут працюють різноманітні дитячі атракціони, літні кафе, бари, танцювальний майданчик під відкритим небом, модерновий літній театр, відкритий тенісний корт тощо. Майже в кожному районі міста є будинки кіно, відеотеки, спортивні майданчики.

Х. ЦІЛІ РОЗВИТКУ МІСТА

Враховуючи значення генерального плану як довгострокового документа розвитку територій і значну зміну соціально-економічної ситуації в місті, виникла потреба у коригуванні у 2004 р. генерального плану Чернівців.

Система забезпечення функціонування міста включає підприємства та організації, діяльність яких спрямована на задоволення побутових потреб населення та підтримки забудови міста і міського середовища. Розвиток цієї сфери передбачається пропорційно до зростання чисельності населення міста

збільшення необхідності основних фондів і у відповідності до Стратегічного плану розвитку міста Чернівців. При цьому особливої уваги і додаткового інвестування потребують системи водозабезпечення, громадського транспорту, очистки та утилізації відходів, а також ремонту та реставрації окремих історично цінних об'єктів міста.

Генеральним планом пропонується розширення ландшафтно-рекреаційних територій за рахунок створення нових парків в районі набережних р. Прут, перетворення прилеглих до забудови лісових ландшафтів в лісопарк.

Для існуючих паркових територій потрібно встановити межі для запобігання їх несанкціонованої забудови, установа особливого режиму реконструкції забудови і благоустрою міжпаркових територій для формування безперервного природного каркасу в урбанізованому середовищі.

Для поліпшення стану житлово-комунального господарства, прискорення реформування галузі і забезпечення збереження житлового фонду, у 2004-2005 роках міська рада розробила і реалізувала такі цільові комплексні програми:

- Програма реформування житлово-комунального господарства на 2005-2010 роки;
- Програма виконання робіт з реконструкції та капітального ремонту дахів житлових будинків комунальної власності на 2005-2010 роки (18,5 млн грн);
- Програма модернізації, заміни та ремонту ліфтів житлового фонду на 2004-2010 роки (3,9 млн грн);
- Програма реконструкції та капітального ремонту внутрішньобудинкових та дворових інженерних мереж житлового фонду на 2004-2010 роки (42,5 млн грн).

В місті реалізована та дає позитивні результати Програма поступового оснащення житлового фонду м. Чернівців приладами обліку та регулювання споживання води, газу і теплової енергії на 2002-2005 роки (450 тис.грн – було направлено в районні бюджети розвитку).

XI. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МІСТА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО

Більша частина житлових будинків збудована до 1940 року, рівень їх інженерного обладнання, технічний стан і благоустрій не відповідають сучасним вимогам і потребують значних інвестицій для заміни та ремонту.

Для кращого обслуговування житла, створено і функціонує 93 об'єднання співвласників багатоквартирних будинків. З метою залучення власників квартир до утримання житлового фонду власними силами, в місті впроваджена практика зняття з балансу житлового фонду комунальної власності територіальної громади м. Чернівців одно-чотириквартирних будинків і передачі їх у власність власникам квартир. Всього передано 2202 таких будинки.

60% водопровідно-каналізаційних мереж експлуатуються більше 40 років, фізично зношені й потребують заміни. Беручи до уваги, що питома вага електроенергії в собівартості питної води становить майже 50%, терміново потребує вирішення питання заміни енергоємного обладнання на водозаборах підприємства.

В останні роки проводяться роботи по реконструкції освітлення центральної частини міста, переобладнання лампових світлофорів на світлодіодні. Всього замінено понад 1180 світильників, 6 світлофорів, що значно зменшило споживання електроенергії.

У Чернівцях налічується майже 900 вулиць та провулків загальною довжиною 527 км, з яких 183 км – асфальтові дороги, 57 км – бруківка.

Наявність підземних інженерно-технічних мереж, значна частина яких знаходиться в аварійному стані, зношеність парку машин та механізмів загострюють проблеми шляхового господарства, вирішення яких стримується недостатнім фінансуванням.

У поточному році теплопостачання буде здійснюватися за рахунок коштів міського бюджету, проводиться робота над передачею об'єктів теплопостачання у власність територіальної громади міста.

Збирання, вивезення та утилізація побутових відходів здійснюється комунальним підприємством «Чернівціспецкомунтранс» та фірмою «Альтфатер Чернівці». У 2005 році дещо поліпшилося забез-

печення стабільного функціонування підприємств галузі, якості надання ними послуг, розвитку конкурентного середовища, запровадження енергозберігаючих технологій тощо.

ВИВЧЕННЯ ДУМКИ ПІДПРИЄМЦІВ

I. Вступ

У червні-липні 2006 року було проведено опитування роботодавців м.Чернівці. Це опитування є елементом процесу стратегічного планування із залученням громади – проекту, який визначатиме економічне майбутнє міста. Метою опитування було отримання корисної та достовірної інформації для членів Експертного Комітету з розробки Стратегії конкурентоспроможності міста стосовно думки тих, хто здійснює інвестиції та створює робочі місця в Чернівцях. Тематика опитування містила історію та статус підприємства, характер бізнесу, робочу силу та персонал, інформацію про розміщення підприємства, послуги, що надають органи влади та стосунки з ними, а також загальну думку про місто як середовище для провадження бізнесу.

Результати опитувань містять відповіді 49 підприємств, на яких працює 8109 робітників. І хоча опитування 49 підприємств не може повною мірою проілюструвати думку всієї бізнесової громади міста, але власне ці компанії становлять відповідну вибірку підприємств міста, а отже даний звіт містить цінну інформацію про інвестиційний клімат міста, його економічний потенціал.

II. Основні висновки

1. Місцева економіка зараз переживає нелегкий період – рівень зайнятості, середня зарплатня та орієнтованість на експорт досить низькі. Проте економіка Чернівців видається добре диверсифікованою, оскільки містить: традиційні промислові кластери, зокрема, підприємства машинобудування, хімічної галузі, важливі окремі підприємства в легкій промисловості, такі як виробництво промислових товарів, текстилю, меблів та продуктів харчування, та малі й середні компанії в сфері торгівлі та послуг, створені переважно місцевими підприємцями. Варто зазначити, що процес залучення іноземних інвестицій в місцеву економіку дуже повільний. Водночас відзначається зацікавлення з боку українських інвесторів, переважно в розвиток торговельної сфери та сфери послуг.

2. Місцеві підприємці незадоволені недосконалим національним законодавством, загальною економічною ситуацією в країні, технічною інфраструктурою міста, браком кваліфікованої робочої сили. Водночас відзначається позитивне ставлення місцевої влади.

3. Зі вступом України до ЄС пов'язані більш позитивні очікування, хоча респонденти передбачають і негативні наслідки. Стабільний діловий клімат та кращий правовий захист підприємців найчастіше зазначалися серед позитивних чинників. Водночас респонденти остерігаються сильної конкуренції, подорожчання робочої сили, послуг і товарів, додаткових витрат на пристосування до нових умов, більш високої вартості робочої сили.

4. Загальна кількість працівників на всіх підприємствах-респондентах зараз становить понад 8000, а наступного року планується створити ще кілька сотень робочих місць. Роботодавці достатньо задоволені якісним рівнем своїх працівників. Загалом 20% працює відмінно, 40% – добре, 26% – задовільно і 14% незадовільно. Середня заробітна плата досягла 851 грн за місяць. Майже всім підприємствам бракує або очікується брак працівників з потрібними навичками, головним чином у технічних сферах.

5. Місцева економіка не дуже орієнтована на експорт. 11 із 49 підприємств реалізують свою продукцію та послуги виключно в межах Чернівецької області, 13 компаній зазначили, що експортують значну частку своєї продукції та послуг за межі України, і лише 4 компанії експортують від 80% до 100% своїх товарів і послуг в країни Європи. Більша частина експорту йде до колишнього Радянського Союзу. Навіть маючи конкурентну перевагу в низьких цінах (порівняно з західноєвропейськими стандартами), місцеві компанії не можуть знайти клієнтів на ринку ЄС.

6. 31 із 49 фірм мають плани модернізації або вдосконалення своїх нинішніх потужностей з метою розширення своєї діяльності в Чернівцях як шляхом розвитку існуючих потужностей, так і через нове будівництво, переважно в 2006-2007 рр. Загальна сума інвестицій може сягнути 186,5 млн гривень. Лише 10 компаній планують розширюватися поза межами Чернівців. Водночас лише 4 фірми розгля-

дають можливість, а одна навіть планує перенести свою діяльність до іншого міста, переважно через брак тут відповідної кваліфікованої робочої сили.

7. Загалом якість послуг, що надають органи місцевого самоврядування, не була оцінена високо (в середньому – 3,38 за 4-бальною шкалою, де 1 є найвищою, а 4 – найнижчою оцінкою). Утримання доріг, надання дозволів на будівельні роботи та надання ділянок та споруд для ведення бізнесу найчастіше зазначалися як послуги, що потребують поліпшення.

8. 3 із 49 компаній оцінили рівень місцевої влади як «відмінний», а 18 респондентів вважають його «добрим». Двадцять чотири – «задовільно», і дві – «погано». Разом з задовільною оцінкою співпраці з міським головою, заступниками та керівниками управлінь міськвиконкому, а також коментарями щодо контактів між приватним і муніципальним секторами, це підтверджує достатній рівень задоволення роботою органів місцевої влади.

9. Думки про діловий клімат в Чернівцях також були позитивними. Сім компаній оцінили місто як «відмінне» місце для ведення бізнесу, 19 оцінок – «добре», і 19 – «задовільне», і лише чотири компанії надали оцінку «погано». Близькість до кордону з Європейським Союзом, історичні традиції, підприємливість та платоспроможність населення зазначалися серед найбільш важливих позитивів місцевого ділового середовища.

10. Компанії поділяють думку, що місцева економіка зміниться завдяки внутрішнім поліпшенням (комунальна інфраструктура, будівництво житла, підготовка й перепідготовка робочої сили), кращій співпраці влади і бізнесу (розвиток малих і середніх підприємств, інфраструктура для бізнесу, розвиток туристичної індустрії) та зовнішнім ресурсам (залучення прямих іноземних інвестицій).

III. Критичні питання

Підприємства-респонденти дали такі відповіді на запитання щодо трьох найбільш важливих напрямів, які треба вирішити в Чернівцях:

- Комунальна інфраструктура (газ, електроенергія, водопостачання, опалення) – на першому місці з 47% відповідей.
- Залучення прямих іноземних інвестицій – 41% усіх компаній.
- Розвиток туристичної індустрії – 35% респондентів.
- Будівництво житла – 31% підприємств.
- Промислова реструктуризація та підготовка та перепідготовка робочої сили отримали по 24%.
- Розвиток малих і середніх підприємств та інфраструктура для бізнесу – відповідно по 22%.

Найменш важливими визначені такі питання як сільське господарство, наукові дослідження та розробки, розвиток транспортної мережі.

IV. Загальні враження

Респондентам запропонували висловити свої загальні враження про роботу органів влади та висловити свою думку про місто як місце для ведення бізнесу. Міська влада отримала значно вищі оцінки, ніж обласні та районні органи. 19 підприємств оцінили своє місто як «добре», 19 – як «задовільне» і 7 вважають своє місто «відмінним» місцем для бізнесу.

Позитивними прикладами елементів бізнес-клімату Чернівців, що відзначили респонденти, зазвичай, були:

- Географічне розташування, близькість до кордону з Європейським Союзом.
- Історична та культурна привабливість міста.
- Підприємливість та висока платоспроможність населення.

Негативні чинники, визначені респондентами, головним чином стосуються пропозиції робочої сили та технічної інфраструктури:

- Брак кваліфікованої робочої сили.
- Незадовільна інфраструктура, особливо дороги міста.

Програма тренінг-семінару «Стратегічне планування» для представників центральних органів влади

1-й день

9:30 – 10:30 **Вступна частина**

- Виступ тренерів – Вступ до семінару. Цілі та завдання тренінгу. Правила проведення
- Знайомство – Інтерв'ю учасників (ПІБ, посада, основні напрями роботи, що учасник очікує від тренінгу)
- Індивідуальна робота – Виконання вступного тесту «Стратегічне планування». Обговорення результатів та цілі проведення тесту

10:30 – 10:45 **Практичне заняття**

- Формування команд
- Командна робота. Визначення поняття «Стратегічне планування»

10:45 – 11:30 **Лекція -бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- Сутність поняття «стратегія», «стратегічне планування»
- Система стратегічного планування в Україні
- Технологія стратегічного планування

11:30 – 12:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 1.1 «Визначення місії, цілі завдань організації, в якій працюють слухачі»
- Обговорення результатів

12:00 – 12:15 **Перерва на каву**

12:15 – 13:00 Продовження лекції-бесіди. Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- SWOT -аналіз
- Система цілей

13:00 – 14:00 **Обідня перерва**

14:00 – 14:45 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 2.1 «Робоча група – команда зі стратегічного планування».
- Обговорення

14:45 – 15:30 **Лекція-бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 2 «Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні»

- Конкретизація поняття «стратегічне планування» на центральному рівні
- Формування стратегічного бачення
- Схема стратегічного планування на центральному рівні
- SWOT-аналіз для ЦОБВ

15:30 – 15:45 **Перерва на каву**

15:45 – 16: 30 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 2.2 «Зіставлення стратегічних цілей і завдань».
- Обговорення

16:30 – 17:15 **Продовження лекції-бесіди.** Теоретичний матеріал до модуля 2 «Особливості стратегічного планування на національному рівні в Україні»

- Місія організації

- Стратегічні цілі та план дій
- Моніторинг та оцінювання

17:15 – 17:45 **Підведення підсумків роботи за день**

- Відповіді на запитання
- Ознайомлення слухачів із завданням до ситуативного дослідження до модуля 2

2-й день

9:30 – 10:00 **Ознайомлення з текстовою частиною ситуативного дослідження 2.1 «Місія, цілі і завдання ЦОВВ»**

10:00 – 11:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання першого та другого завдання до ситуативного дослідження 2.1
- Репрезентація та обговорення

11:00 – 11:15 **Перерва на каву**

11:15 – 12:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання третього завдання до ситуативного дослідження 2.1
- Репрезентація та обговорення

12:15 – 13:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання четвертого завдання до ситуативного дослідження 2.1
- Репрезентація та обговорення

13:15 – 14:15 **Обідня перерва**

14:15 – 15:15

- Командна робота. Виконання п'ятого завдання до ситуативного дослідження 2.1
- Репрезентація та обговорення

15:15 – 16:00 **Загальне обговорення** сформульованих під час ситуативного дослідження місії, стратегічних цілей і завдань ЦОВВ

16:00 – 16:15 **Перерва на каву**

16:15 – 17:00

- Відповіді на запитання. Підведення підсумків роботи на семінарі. Вручення сертифікатів

Програма тренінг-семінару «Стратегічне планування» для представників регіональних органів влади

1 день

9:30 – 10:30 **Вступна частина**

- Виступ тренерів – Вступ до семінару. Цілі та завдання тренінгу. Правила проведення
- Знайомство – Інтерв'ю учасників (ПБ, посада, основні напрями роботи, що учасник очікує від тренінгу)
- Індивідуальна робота – Виконання вступного тесту «Стратегічне планування». Обговорення результатів та цілі проведення тесту

10:30 – 10:45 **Практичне заняття**

- Формування команд
- Командна робота. Визначення поняття «Стратегічне планування»

10:45 – 11:30 **Лекція-бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- Сутність поняття «стратегія», «стратегічне планування»
- Система стратегічного планування в Україні
- Технологія стратегічного планування

11:30 – 12:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 1.1 «Визначення місії, цілі завдань організації, в якій працюють слухачі»
- Обговорення результатів

12:00 – 12:15 **Перерва на каву**

12:15 – 13:00 **Продовження лекцій-бесіди.** Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- SWOT-аналіз
- Система цілей

13:00 – 14:00 **Обідня перерва**

14:00 – 14:45 **Лекція-бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 3 «Стратегічне планування на регіональному рівні»

- Національна система планування регіонального розвитку
- Стратегічні завдання державної політики регіонального розвитку до 2015 року
- Основні інструменти реалізації Державної стратегії регіонального розвитку

14:45 – 15:30 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 3.1 «Оцінка варіантів стратегій розвитку на основі SWOT-аналізу»
- Обговорення

15:30 – 15:45 **Перерва на каву**

15:45 – 16:30 **Продовження лекцій-бесіди.** Теоретичний матеріал до модуля 3 «Стратегічне планування на регіональному рівні»

- Етапи стратегічного планування в регіоні.

16:30 – 17:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 3.2 «Визначення стратегічних пріоритетів та операційних цілей розвитку регіону»
- Обговорення

17:15 – 17:45 **Підведення підсумків роботи за день**

- Відповіді на запитання
- Ознайомлення слухачів із завданням до ситуативного дослідження до модуля 3

2-й день

9:30 – 10:00 **Ознайомлення з текстовою частиною ситуативного дослідження 3.1 «Розробка стратегій розвитку регіону (на прикладі Львівської області)»**

10:00 – 11:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання першого завдання до ситуативного дослідження 3.1

11:15 – 11:30 **Перерва на каву**

11:30 – 12:00 **Практичне заняття**

- Репрезентація та обговорення першого завдання до ситуативного дослідження 3.1

12:00 – 13:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання другого завдання до ситуативного дослідження 3.1

13:15 – 14:15 **Обідня перерва**

14:15 – 14:45 **Практичне заняття**

- Репрезентація та обговорення другого завдання до ситуативного дослідження 3.1

14:45 – 15:45

- Загальне обговорення стратегічного плану розвитку регіону.
- Демонстрація реального стратегічного плану.

15:45 – 16:00 **Перерва на каву**

16:00 – 16:45

- Відповіді на запитання. Підведення підсумків роботи на семінарі. Вручення сертифікатів.

Програма тренінг-семінару «Стратегічне планування» для представників місцевих органів влади

1 день

9:30 – 10:30 **Вступна частина**

- Виступ тренерів – Вступ до семінару. Цілі та завдання тренінгу. Правила проведення
- Знайомство – Інтерв'ю учасників (ПІБ, посада, основні напрями роботи, що учасник очікує від тренінгу)
- Індивідуальна робота – Виконання вступного тесту «Стратегічне планування». Обговорення результатів та цілі проведення тесту.

10:30 – 10:45 **Практичне заняття**

- Формування команд
- Командна робота. Визначення поняття «Стратегічне планування»

10:45 – 11:30 **Лекція-бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- Сутність поняття «стратегія», «стратегічне планування»
- Система стратегічного планування в Україні
- Технологія стратегічного планування

11:30 – 12:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 1.1 «Визначення місії, цілі завдань організації, в якій працюють слухачі»
- Обговорення результатів

12:00 – 12:15 **Перерва на каву**

12:15 – 13:00 **Продовження лекції-бесіди.** Теоретичний матеріал до модуля 1 «Стратегічне планування: система та особливості технології»

- SWOT -аналіз
- Система цілей

13:00 – 14:00 **Обідня перерва**

14:00 – 14:45 **Лекція-бесіда.** Теоретичний матеріал до модуля 4 «Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні»

- Стратегічне планування у контексті розвитку територіальних громад
- Відмінності стратегічного планування
- Базові елементи стратегічного планування
- Етапи стратегічного планування

14:45 – 15:30 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання першого завдання до вправи 4.1 «Ініціація стратегічного планування»
- Виконання другого та третього завдання до вправи 4.1

- Виконання четвертого, п'ятого та шостого завдання до вправи 4.1
- Обговорення

15:30 – 15:45 **Перерва на каву**

15:45 – 16:30 **Продовження лекції-бесіди.** Теоретичний матеріал до модуля 4 «Особливості та організація процесу стратегічного планування на місцевому рівні»

- Описово-аналітична частина
- Організація громадської участі
- Система моніторингу

16:30 – 17:15 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання вправи 4.2. Здійснення SWOT-аналізу
- Обговорення

17:15 – 17:45 **Підведення підсумків роботи за день**

- Відповіді на запитання
- Ознайомлення слухачів із завданням до ситуативного дослідження до модуля 4

2-й день

9:30 – 10:00 **Ознайомлення з текстовою частиною ситуативного дослідження 3.1. «Розробка стратегічного плану територіальної громади (на прикладі м. Чернівці)»**

10:00 – 11:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання першого завдання до ситуативного дослідження 4.1
- Репрезентація та обговорення

11:00 – 12:00 **Практичне заняття**

- Командна робота. Виконання другого завдання до ситуативного дослідження 4.1
- Репрезентація та обговорення
- Демонстрація реального прикладу SWOT-аналізу

12:00 – 12:15 **Перерва на каву**

12:15 – 13:15

- Командна робота. Виконання третього завдання до ситуативного дослідження 4.1
- Репрезентація та обговорення

13:15 – 14:15 **Обідня перерва**

14:15 – 15:15 **Практичне заняття**

- Загальне обговорення стратегічного плану територіальної громади.
- Демонстрація реального стратегічного плану.

16:00 – 16:15 **Перерва на каву**

16:15 – 17:00

- Відповіді на запитання. Підведення підсумків роботи на тренінг-семінарі. Вручення сертифікатів.

