



Кейс-стаді

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІСТ

В УКРАЇНІ:

інструкція та
огляд практик



З квітня 2015 року до грудня 2020 року Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади працює над впровадженням в Україні проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який спрямовано на зміцнення муніципального сектору, запровадження ефективного демократичного врядування та пришвидшення економічного розвитку міст.

Ці рекомендації та огляд практик підготовлено для відображення головних чинників, що обумовлюють ефективність стратегічного планування розвитку міст за методологією Проекту ПРОМІС.

З-поміж чималої кількості наявних методик стратегічного планування підхід Проекту ПРОМІС є унікальним з огляду на такі чотири компоненти: залучення громадськості на всіх етапах розробки та впровадження стратегії розвитку міста, врахування аспектів гендерної рівності, досягнення цілей екологічної збалансованості, створення відповідальних органів і супровід процесу досягнення цілей, впровадження завдань і заходів стратегії.

Зміст видання є виключно думкою авторів і не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

Будь-яку частину цього видання не можна відтворювати або використовувати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело й Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту цього видання в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Проекту ПРОМІС.

У цьому виданні використано фотографії з моніторингових візитів щодо вивчення стану впровадження стратегій розвитку міст, які були розроблені за підтримки Проекту ПРОМІС у містах-партнерах.

© Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2019.

Кейс-стаді

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ
РОЗВИТКУ МІСТ
В УКРАЇНІ:**

інструкція та
огляд практик

Зміст

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТ – ФОРМАЛЬНІСТЬ, ДОРОЖНЯ КАРТА ЧИ СПОСІБ ПОКРАЩИТИ ЯКІСТЬ ЖИТТЯ?	5
УКРАЇНСЬКИЙ І СВІТОВИЙ ДОСВІД: СПІЛЬНЕ ТА ВІДМІННЕ	11
ІЗ ЧОГО ПОЧАТИ ТА ЩО Є НАЙВАЖЛИВИШИМ?	16
Покрокова інструкція та рекомендації для ефективної розробки стратегії розвитку міста з огляду на досвід Проекту ПРОМІС	17
ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ: ПРИКЛАДИ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ	24
Фактор 1. Об'єднання для вирішення спільних проблем — розробка стратегії в контексті ОТГ. Приклади Хмільника та Долини.	25
Фактор 2. Триєдине партнерство: влада, бізнес, громада. Приклад субрегіону «Західний Донбас».	30
Фактор 3. Комітет з управління впровадженням стратегії розвитку міста. Приклади Кривого Рогу та Кременчука	32
Фактор 4. Залучення громадськості. Приклади Запоріжжя, Коломиї та Івано-Франківська.	35
Фактор 5. Наявність інституції з розвитку міста як рушія змін та виконавця розвиткових цілей. Приклади Львова та Ладижина	39

СТРАТЕГІЇ

РОЗВИТКУ МІСТ —

ФОРМАЛЬНІСТЬ,

ДОРОЖНЯ КАРТА ЧИ

СПОСІБ ПОКРАЩИТИ

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ?



м. Долина
(Івано-Франківська обл.)

Що передбачає для міста стратегічне планування?

Глобальною тенденцією сучасного світу є зростання ролі міст і регіонів у територіальному поділі праці. Саме ці одиниці управління державою стають локомотивами розвитку, зважаючи на здатність максимально враховувати потреби населення та наявні ресурси для ухвалення рішень на місцевому рівні, а поза тим — ефективно зменшувати навантаження на органи центральної влади. Тож розвиток міст, незалежно від їхніх масштабів, значною мірою визначає ефективність змін національного характеру та впливає на розвиток не лише регіону, а й держави загалом. А якісний план такого зростання є передумовою ухвалення максимально конструктивних рішень.

Об'єктивно оцінити позитивні зміни умов життя місцевої громади можна через систему соціально-економічних показників, суб'єктивно — через безпосереднє відчуття членами громади рівня особистого комфорту в широкому розумінні цього слова.

Особливої актуальності проблематика стратегічного планування регіонального розвитку в Україні набула у зв'язку з децентралізацією влади та реформою державного управління¹. Ці заходи передбачають передання повноважень і відповідних фінансових ресурсів для розвитку територій на місцевий рівень, чим і обумовлюється необхідність удосконалення методології та інструментарію стратегічного планування як на національному, так і на локальному рівнях.

¹ <https://kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-decentralizaciyi>

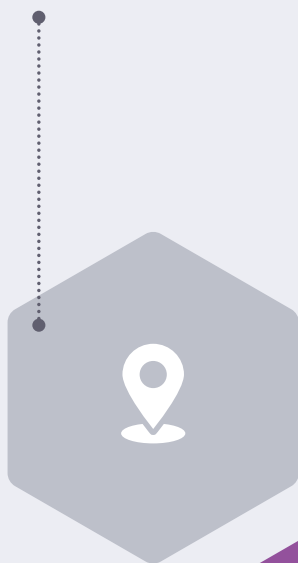
Стратегічне планування розвитку міста

— це систематичний процес ухвалення рішень, що сфокусований на потребах громади та має на меті вирішення найбільш актуальних локальних проблем, оптимальне використання конкурентних переваг з урахуванням розумного розподілу наявних ресурсів (часу, коштів, експертного потенціалу, матеріальних благ). Таке планування передбачає покращення рівня добробуту населення та підвищення темпів розвитку конкретного населеного пункту чи регіону. Стратегічне планування сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального й екологічного розвитку територій, а також посиленню довіри в системі відносин «влада — бізнес — громадянське суспільство». Це стосується не так майбутніх рішень, як майбутнього впливу та наслідків сьогоднішніх рішень.

Які переваги отримує місто від стратегії?

Стратегія міста:

допомагає точніше оцінити актуальний стан міста



полегшує процес розподілу ресурсів



визначає додаткові внутрішні ресурси для розвитку окремих сфер життєдіяльності міста



відображає інтереси всіх мешканців місцевої громади



створює передумову для діалогу й ефективної взаємодії влади, бізнесу та громади



усуває або зменшує кількість внутрішніх конфліктів щодо розвитку громади міста



Чому в Україні зросла цікавість до стратегічного планування міст?

Планування розвитку міст не є кардинально новим явищем для України. Проте раніше цей процес передбачав здебільшого формування плану на рік, з вузьким фокусом, на обмеженій території, часто з урахуванням лише поточних невідкладних заходів без послідовних дій на майбутнє.

Починаючи з 1998 року в Україні завдяки суттєвому внеску програм технічної допомоги іноземних урядів і міжнародних організацій (Канади, США, країн ЄС, ПРООН і Ради Європи) було реалізовано низку проектів щодо сприяння саме стратегічному плануванню розвитку міст. Це обумовило активну цікавість із боку територіальних громад і їх участь у процесі стратегічного планування, розуміння причетності широкого кола осіб та інституцій до вирішення суспільних проблем, спільного пошуку необхідних ресурсів задля підвищення добробуту. Водночас у регіональному розвитку стала домінувати орієнтація на децентралізацію влади та партнерство між різними її рівнями й гілками, а також на кооперацію з приватним і неурядовим секторами.

Ці зміни — які відповідають найкращим європейським і світовим практикам — було закріплено в нормативно-правових актах і стратегічних планувальних документах: насамперед ідеться про базовий Закон України «Про засади державної регіональної політики»² (2015 р.) і Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року³ (2014 р.).

Щобільше, у 2015 році з'явилися можливості для фінансування місцевого розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (скорочено — ДФРР), що створений згідно зі статтею 24-1 Бюджетного кодексу України⁴ як бюджетна програма державного бюджету. У 2015 році не всі місцеві управлінці спромоглися ефективно скористатися новими фінансовими інструментами регіонального розвитку: 520 млн грн (із 3 млрд) не було використано, тому вони повернулися до державного бюджету. Відповідно розмір ДФРР на 2016⁵ і 2017⁶ роки залишався на рівні 3 – 3,5 млрд грн, хоча проект бюджету передбачав майже вдвічі більші суми. А у 2018 році загальний обсяг фінансування ДФРР становив уже 6 млрд грн⁷.

² Ознайомитися можна тут: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

³ Текст Стратегії: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>

⁴ Детальніше: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4318-17>

⁵ Дані взято з <http://dfrr.minregion.gov.ua/monitoring-vikoristannya-koshtiv-derzhavnogo-fondu-regionalnogo-rozvitku-za-2016-rik>

⁶ Більше інформації: <http://dfrr.minregion.gov.ua/rozpodil-koshtiv-derzhavnogo-fondu-regionalnogo-rozvitku-u-2017-rotsi>

⁷ Джерела: <http://dfrr.minregion.gov.ua/zatverdzheno-sche-288-proektiv-regionalnogo-rozvitku-na-18-mlrd-grn-zubko> і <http://dfrr.minregion.gov.ua/rozpodil-koshtiv-derzhavnogo-fondu-regionalnogo-rozvitku-v-2018-rotsi>

УКРАЇНСЬКИЙ

І СВІТОВИЙ ДОСВІД:

СПІЛЬНЕ

ТА ВІДМІННЕ



м. Кременчук
(Полтавська обл.)

Навіщо містам стратегічне планування

Передусім стратегічне планування потрібне для розуміння вектору руху й кінцевої мети. Також воно дає бачення, за рахунок яких ресурсів амбіції можливо зробити реальністю, у які строки та хто за це відповідальний.

Стратегічне планування дає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також це планування допомагає формувати загальне бачення перспектив і розробляти конкретні покрокові проекти розвитку, зрозумілі для територіальної громади, стейкхолдерів і суспільства загалом. Крім того, затвердження стратегії дає не лише чіткий, деталізований план сталого розвитку міста, а й сприяє залученню для реалізації програм і заходів, визначених у стратегії, необхідних ресурсів за коштів державного й обласного фінансування та міжнародної донорської допомоги.

Коротка історія стратегічного планування міст і областей України

Початком імплементації проектів зі стратегічного планування в Україні можна вважати 1999 рік. Завдяки адаптації найкращого міжнародного досвіду та залученню експертів було реалізовано низку спеціалізованих проектів зі стратегічного розвитку міст в Україні — чимало уваги та ресурсів на це виділяли проекти міжнародної технічної допомоги та міжнародні організації. Відповідно до сучасних підходів і методологій було розроблено стратегічні плани розвитку міст у межах імплементації ряду проектів міжнародної технічної допомоги.

На цей час понад двісті українських територіальних громад уже мають досвід і розуміння процесу стратегічного планування. Щоправда, небагато із зазначених стратегій відповідали дійсним викликам і потребам місцевих громад, були втілені чи інтегровані у функціонування міста та діяльність ключових стейкхолдерів.

З 2015 року Проект ПРОМІС, який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади, надає підтримку щодо формування та впровадження стратегій розвитку ще 16 міст із 4 регіонів України.

«Канадсько-український центр підтримки бізнесу» (CIDA)

«Партнерство громад» (USAID);

«TOP — Тристороннє партнерство» TACIS «Institutional Building Partnership Programme»

«Економічний розвиток міст» (USAID)

«Регіональне врядування та розвиток» (Канадське агентство міжнародного розвитку)

«Інтегроване стратегічне планування та стратегічна оцінка навколишнього середовища в АР Крим» (ПРІК ПРООН)

«Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (USAID)

«Сприяння економічному розвитку та зайнятості» (GIZ)

«Сталий міський розвиток» (EU)

«Місцевий економічний розвиток міст України» (Проект МЕРМ)

Приклади міжнародного досвіду стратегічного планування

Лодзь, Польща

Мета: створити дружнє, творче й динамічне місто сталого розвитку з хорошими умовами для життя, праці та інвестицій.

Три стратегічні напрями: економічний, соціальний, просторовий.

Фокус: ревіталізація, відновлення, модернізація міських зон і колишніх промислових об'єктів.

Найбільший проект — новий центр Лодзя: у приміщенні колишньої електростанції, що розташована в центрі міста навколо залізничного вокзалу Лодзь Фабрична, відтепер знаходяться найсучасніший у країні планетарій, 3D-кінотеатр, центр науки, студії, майстерні та лабораторії, галереї, театр звуку, а також конференц-зал.

Берлін, Німеччина

Мета: досягти економічної потужності, покращити якість життя та соціальну свідомість мешканців.

Визначено шість унікальних переваг міста, на основі яких розроблено вісім стратегій: покращення економіки через залучення смарт-знань, сприяння особистісному розвитку через креативність, забезпечення зайнятості населення через освіту й підвищення кваліфікації, посилення різноманітності районів, пропорційний розвиток міста та зелених зон, стійкість до змін клімату, покращення транспортних мереж і мобільності, залучення громадськості до планування майбутнього.

Барселона, Іспанія

Мета: створити комплексний підхід для ефективного керування ресурсами та послугами міста; використовуючи інноваційні проекти й новітні технології, забезпечити сталий соціальний, економічний і містобудівний розвиток для покращення якості життя мешканців міста.

2012 рік

Стратегія розвитку міста — 2020+

https://bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/miasto/dokumenty/BSM_strategia_ang_20131018.pdf

2014 рік

Стратегія розвитку міста — 2030

https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtentwicklungskonzept/download/strategie/BerlinStrategie_Broschuere_en.pdf

2013 рік

Стратегія «Розумне місто»

https://www.c40.org/case_studies/barcelona-s-smart-city-strategy

У рамках стратегії створено 122 проекти: встановлено датчики забруднення повітря, рівня шуму й світла; розумні системи управління дорожнім рухом; інноваційні парковки та світлофори; впроваджено технології електронного врядування тощо.

Мілан, Італія

Мета: зробити місто більш інноваційним, інклюзивним і покращити якість життя мешканців через скорочення просторової, соціальної, економічної відстані між центральною частиною міста та його периферією.

П'ять стратегічних завдань: досягнення однакової якості міського простору всіх районів міста, озеленення, модернізація транспортної інфраструктури, збільшення кількості пішохідних зон, трансформація занедбаних публічних зон і покинутих промислових будівель.

Лісабон, Португалія

Мета: залучити громадян до процесів місцевого розвитку й управління містом, забезпечити сталий розвиток.

Принцип спільної участі «знизу-вгору»: зменшення соціальної, економічної, екологічної розрізненості та посилення соціальної згуртованості населення.

Програма місцевого партнерства надає фінансування проектам громад у сферах освіти, працевлаштування, соціально-територіального згуртування.

2010 рік

Стратегія розвитку міста — 2030

<http://www.100resilientcities.org/building-resilience-milans-2030-city-plan/>

2009 рік

Стратегія місцевого розвитку для територій, які потребують першочергового втручання

<https://urbact.eu/integrated-tool-box-deprived-neighbourhoods>

ІЗ ЧОГО ПОЧАТИ

ТА **ЩО Є**

НАЙВАЖЛИВІШИМ?

Покрокова інструкція та рекомендації для ефективної розробки стратегії розвитку міста з огляду на досвід Проекту ПРОМІС

Методологія Проекту ПРОМІС визначає процес стратегічного планування як створення спільного бачення майбутнього й системного шляху до управління змінами через досягнення консенсусу в усій громаді. Тому стратегічне планування повинно передбачати не лише врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, а й їх узгодження, збалансування, що відображається як у цільовій функції стратегій, так і у формах та методах їх реалізації. Це потребує ґрунтовного, глибокого підходу до визначення проблем, погодження реалістичних цілей і завдань, досягнення яких вирішить наявні проблеми та дасть змогу протистояти викликам.

Процес стратегічного планування не має бути складним. Його метою є чітке визначення того, де громада перебуває сьогодні, чого вона прагне досягнути завтра та яким чином ці прагнення можна якнайкраще реалізувати прогнозовано й умотивовано.

Успіх стратегічного планування залежить від того, наскільки воно є чітким і цілеспрямованим. Крім того, процес має бути реалістичним (щодо оцінки поточних обставин і очікувань), збалансованим (враховувати обмеженість операційних, кадрових і фінансових ресурсів), гнучким (передбачати можливість внесення змін і доповнень), спонукати до дій (з дотриманням виконавцями принципу підзвітності).

Розробка стратегії розвитку міста в середньому триває від 6 до 12 місяців, залежно від особливостей конкретного міста й залучених до процесу осіб. До стратегічного планування в кожному місті залучають основні групи стейкхолдерів із числа владних інституцій, бізнесу, організацій громадянського суспільства. За підтримки Проекту ПРОМІС стратегію розвитку міста розробляють на період від 5 років. Тип стратегії розвитку міста обирають з огляду на потреби місцевої громади: це може бути стратегія збалансованого розвитку, економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, розвитку окремих сфер тощо.

За чималої різноманітності моделей і методів стратегічного планування, усі вони мають три великі блоки, притаманні будь-якому проектному циклу: аналіз, планування та впровадження. За потреби передбачено можливість повторення, але лише на якісно новому рівні.

Для прогнозування та запобігання появі негативних екологічних впливів на довкілля, які можна очікувати внаслідок впровадження стратегії розвитку міста, послуговуються

Стратегія розвитку міста





ВОЛОДИМИР ПРОСКУРНІН
консультант зі
стратегічного планування
Проектів МЕРМ і ПРОМІС

«Мати уявлення про майбутнє міста є надзвичайно важливим. Це уявлення має бути узгоджене з практично всією громадою. Сенс стратегічного планування полягає в тому, щоб знайти стратегічні точки, від яких відштовхуватися: наприклад, найкращі в місті ресурси, які можна використати для його розвитку. Потім треба побудувати певний сценарій — траєкторію, як будемо цього досягати»

Стратегічною екологічною оцінкою (СЕО). За своєю суттю це аналіз можливого впливу на довкілля внаслідок реалізації ініціатив планування та розвитку. СЕО забезпечує інтеграцію пріоритетів екологічної збалансованості до планів і програм на державному, регіональному та місцевому рівнях. Після ідентифікації можливих позитивних і негативних впливів у разі необхідності стратегію розвитку міста доопрацьовують з урахуванням висновків і рекомендацій, отриманих у результаті СЕО.

Ефективне стратегічне планування місцевого розвитку неможливе без урахування й аспектів гендерної рівності. Тож було розроблено документ, мета якого — окреслити основні вимоги щодо гендерної рівності для стратегій розвитку місцевих громад. Цей інструмент належить використовувати разом із рекомендаціями Проекту ПРОМІС щодо стратегічного планування, адже практичний досвід засвідчив, що утвердження принципів гендерної рівності сприяє ефективному управлінню на всіх рівнях і допомагає досягти сталого розвитку суспільства. Упровадження гендерних ініціатив забезпечує підвищення ролі жінок не лише на керівних посадах в органах місцевого самоврядування, а й активне залучення їх до процесів ухвалення рішень під час вироблення місцевої політики та стратегій розвитку у своїх громадах.

Міста – партнери Проекту ПРОМІС, розробляючи власні стратегії розвитку, проходили шість основних етапів:

1. Організація роботи зі стратегічного планування;
2. Аналіз середовища та чинників розвитку територіальної громади;
3. Визначення місії, бачення, сценаріїв і напрямів розвитку громади;
4. Розробка плану реалізації стратегії;
5. Громадське обговорення й ухвалення стратегії та плану її реалізації;
6. Моніторинг і впровадження стратегії.

Організація роботи зі стратегічного планування

Проект ПРОМІС рекомендує застосовувати **експертно-громадський підхід** до розробки стратегій розвитку міст. Це означає, що для стратегічного планування за рішенням керівництва органів місцевого самоврядування створюють робочу групу з представників основних груп мешканців міста: влади, бізнесу, громади. Методологічну підтримку проведення засідань робочої групи та всього процесу стратегічного планування здійснюють експерти (внутрішні або зовнішні/залучені).

У великих містах або на регіональному рівні доцільним є створення дворівневої структури: так званої політичної — у форматі наглядової ради, а також виконавчої — у вигляді робочої групи.

Від вдалого формування складу робочих груп залежить подальша робота зі стратегічного планування: саме на засіданнях робочих груп презентують та обговорюють ключові компоненти дорожньої карти розвитку міста, встановлюють пріоритети, ухвалюють стратегічні для громади рішення.

На початковому етапі створення стратегії вмотивованість кожного учасника процесу є ключовим чинником успіху загалом. Залучені особи повинні чітко розуміти користь і кінцеву мету як стратегічного планування, так і власної участі. Акцент потрібно робити на тому, що завдяки стратегії громада зможе: ефективніше використовувати власні ресурси й отримати доступ до зовнішніх додаткових можливостей і капіталу задля задоволення найактуальніших потреб громади, налагодити міжсекторальний діалог і розподілити обов'язки, що сприятиме швидкому й оптимальному досягненню визначених цілей.

Проект ПРОМІС рекомендує формувати робочі групи зі стратегічного планування в кількості 20 – 30 осіб із такою умовною пропорцією: 30% — представники місцевої влади, 30% — бізнес, 40% — громадські лідери та науковці. У робочих групах обов'язково повинні бути представники опозиційних сил із місцевої влади: за таких умов стратегію легше буде впроваджувати й можна буде зберегти її в разі подальших змін складу депутатського корпусу місцевих рад.

Усі рішення в робочій групі належить ухвалювати гласно на основі консенсусу. Тоді в процесі стратегічного планування здійснюватиметься суспільний договір, згідно з яким влада, підприємства й громадські організації започатковують партнерство та беруть на себе певні зобов'язання. У підсумку стратегічне планування — як спільна робота представників громади — неодмінно сприятиме об'єднанню громади.



Влада

- Обрані посадові особи;
- представники органів місцевого самоврядування та їх структурних підрозділів;
- представники районних, обласних і загальнодержавних управлінь та агенцій, які відповідають за планування й управління розвитком, здійснюють регуляторні функції;
- представники науково-дослідних установ

Бізнес

- Представники великих, середніх і малих підприємств;
- приватні підприємці;
- забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво);
- представники банків і фінансових установ;
- представники торгово-промислових палат і бізнес-асоціацій

Громада

- Представники органів самоорганізації населення;
- представники громадських організацій;
- представники закладів вищої освіти і середніх загальноосвітніх шкіл;
- експерти організацій та асоціацій, які орієнтовані на питання місцевого розвитку;
- представники професійних спілок та асоціацій



Графік розробки стратегії та плану її реалізації є не менш важливим елементом керування процесом стратегічного планування. Цю частину документа розробляють на першому етапі для забезпечення вчасної та оптимальної реалізації всіх етапів виконання робіт зі стратегічного планування.

Етап 2

Аналіз середовища та чинників розвитку територіальної громади



Інформаційною основою для планування розвитку територіальної громади є аналітично-описова частина стратегії — **так званий профіль (паспорт) громади**, що містить аналіз кількості, якості та динаміки зміни її ресурсів.

Для конструктивної оцінки необхідно бачити стійкі тенденції, а отже доцільно використовувати показники в динаміці не менше ніж за 5 років. Після кількісного аналізу обов'язково має бути сформульовано якісні висновки. Спираючись на аналітичні дані та відповідні висновки, профіль громади є тим початковим документом, на підставі якого робоча група визначає найактуальніші проблеми та виклики.



Іншим важливим елементом аналізу середовища в процесі стратегічного планування є **дослідження думки** представників місцевого бізнесу, громадських організацій і пересічних громадян. Зібрану інформацію зводять у єдиний документ, який відображає консолідовану позицію та міркування стосовно векторів розвитку міста. Також корисним є проведення опитування щодо ставлення до передбачених планів і заходів, пріоритетних галузей розвитку міста та бажання співпрацювати в рамках роботи над зміцненням місцевої економіки.



Надалі проводять **SWOT-аналіз**: розглядають зовнішні чинники — з оцінкою основних загроз і можливостей (що ідентифікуються зовнішнім щодо міста середовищем), і внутрішні — з оцінкою сильних і слабких сторін територіальної громади (що визначає основні проблеми її розвитку). Якісне розуміння цих чотирьох аспектів ситуації в громаді допомагає точніше спрямувати планування заходів із пришвидшення розвитку громади на максимально можливе використання сильних і коригування слабких сторін, використання наявних можливостей та усунення загроз. SWOT-аналіз проводять загалом по місту та в розрізі визначених пріоритетних напрямів розвитку, відібраних галузей місцевої економіки. Знання, отримані та систематизовані в процесі проведеного аналізу чинників розвитку громади, є одним із ключових ресурсів для подальшого аналізу стану розвитку міста.

Етап 3

Визначення місії, бачення, сценаріїв і напрямів розвитку громади

Аналіз середовища та чинників розвитку громади виконують паралельно з розробкою бачення її розвитку. Адже на практиці процес стратегічного планування робоча група розпочинає саме з **визначення місії та стратегічного бачення** бажаного стану громади й міста в майбутньому. Своєю чергою місія територіальної громади враховує сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей разом із конкурентними перевагами — які уже є та які потрібно здобути чи розвинути для подальшого динамічного розвитку. Бачення майбутнього й місію територіальної громади має ретельно розглянути й затвердити робоча група, після чого донести до мешканців міста.



Після цього на засіданні робочої групи обговорюють аналітичні матеріали та їх результати, досягають консенсусу щодо пріоритетів розвитку й основних секторів, що є визначальними для міста. Бажана траєкторія розвитку міста складається з низки **стратегічних напрямів розвитку**, які повинні не лише повністю відповідати баченню розвитку та місії, а й базуватися на проведеному аналізі розвитку та перевагах, ресурсах і ключових можливостях. З визначенням напрямів розвитку продовжується процес свідомого вибору конкретних способів, системи цілей і результатів розв'язання ідентифікованих проблем або реалізації можливостей. Кожен зі стратегічних напрямів конкретизується в стратегічних і оперативних цілях.



Етап 4

Розробка плану реалізації стратегії

На наступному етапі стратегічного планування щодо кожного з означених напрямів розвитку міста визначають **стратегічні цілі**, на основі яких потім формулюють цілі нижчого порядку — **оперативні**.

Стратегічні цілі виходять зі стратегічного бачення й стратегічних напрямів, утворюючи рамки, у яких ухвалюватимуться рішення щодо конкретних цілей і заходів. Сукупність стратегічних цілей відповідає конкретному стратегічному напрямку.



Оперативні цілі — це фактично проекти, що показують, як необхідно проводити зміни, і визначають стратегічні цілі кількісно, з діями й термінами реалізації, конкретними виконавцями, очікуваними результатами, обсягами та джерелами фінансування. До кожної з оперативних цілей формують сфери реалізації проектів і завдання. Тому може бути кілька проектів до кожної із цілей. Досягнення консенсусу на цьому етапі є вирішальним. Робоча група повинна залагодити можливі протиріччя й погодитися щодо пріоритетів, зважаючи на наявні ресурси для забезпечення досягнення цих конкретних цілей.



Щодо кожної стратегічної й оперативної цілі необхідно розробити **технічні завдання на реалізацію проектів**. У них визначають, яких заходів потрібно вжити, якого результату досягти, хто є відповідальним за реалізацію оперативних цілей, а хто — виконавцем і співвиконавцем конкретного заходу, який строк виконання, обсяг прогнозованих коштів належить залучити та з яких джерел їх можна отримати для реалізації конкретного проекту.

Для чіткого формулювання цілей будь-якого рівня корисно керуватися критеріями SMART: ціль має бути конкретна (Specific), вимірювана (Measurable), узгоджена (Agreed), реалістична (Realistic) і визначена в часі (Timed). Додатково щодо кожної із цілей рекомендовано завчасно закладати індикатори успішності, які згодом допоможуть проводити моніторинг досягнення цілей.

Етап 5

Громадське обговорення й ухвалення стратегії та плану її реалізації



Склавши проект стратегії розвитку міста та план її реалізації (разом із планом моніторингу впровадження), робоча група ініціює **проведення широкого громадського обговорення** цих документів. Важливо почути думку кожного зацікавленого мешканця громади з приводу стратегічних напрямів, цілей і способів їх досягнення.

Також рекомендовано за допомогою порталів міста, через прес-служби та інформаційні відділи місцевої влади й місцеві ЗМІ доводити до відома громади інформацію про перебіг стратегічного планування, проміжні напрацювання та кінцеві результати, спонукаючи представників громадськості, які не мали змоги долучитися до публічного громадського обговорення, надсилати свої зауваження чи пропозиції. Надалі всі зібрані матеріали має бути опрацьовано й систематизовано. На розгляд і ухвалення міської раді подають лише фіналізовані відповідно до конструктивних зауважень громадськості проекти документів.

Моніторинг і впровадження стратегії

Управління впровадженням стратегії має складатися з 2 частин. Першою є політична складова, що декларує бажання досягти мети, ухвалювати рішення та розподіляти повноваження щодо виконання завдань. Друга частина стосується виконавчих органів, які реалізовуватимуть проекти.

Система моніторингу має включати: орган із моніторингу, документ (положення) про систему моніторингу виконання стратегії (часто входить до стратегії як окремий розділ), систему кількісних і якісних показників (індикаторів) виконання стратегії.

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію стратегії утворюють **комітет з управління впровадженням стратегії**. Забезпечення реалізації стратегії розвитку міста — це управлінське завдання, що передбачає контроль за діяльністю численних сторін, задіяних у процесі виконання проектів і заходів стратегії. Отже, і комітет з управління впровадженням має бути створено з представників різних інституцій: представників органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянськості. Ця група добре організованих професіоналів уособлює волю реалізувати заплановані зміни.

Моніторинг та оцінка в системі стратегічного планування є заключним етапом розробки стратегії, проте здійснюється протягом усього періоду її впровадження. Інструментом моніторингу є система комплексних показників із багаторівневою ієрархічною моделлю, що відображає як ефективність виконання конкретних завдань, так і засвідчує їхню релевантність стратегічним цілям стратегії розвитку громади.



ФАКТОРИ

ЕФЕКТИВНОСТІ

СТРАТЕГІЧНОГО

ПЛАНУВАННЯ:

ПРИКЛАДИ

УКРАЇНСЬКИХ МІСТ

Фактор 1

Об'єднання для вирішення спільних проблем — розробка стратегії в контексті ОТГ

м. Хмільник (Вінницька обл.)

Хмільник — місто-курорт державного значення, яке має амбітні цілі стати визнаним європейським оздоровчим центром на рівні з Баден-Баденом у Німеччині та Віші у Франції. Основна гордість курорту «Хмільник» — збагачена радоном вода, що має лікувальні властивості. До 3-ї санітарно-охоронної зони курорту «Хмільник» також належать 17 сіл, розташованих поруч із містом, тому місцева влада вбачає перспективи в об'єднанні із цими сусідніми громадами. Місто стало одним із перших в Україні, до якого після законодавчого врегулювання процедури приєднання сільських громад приєдналася Соколівська сільська громада. Крім того, Хмільник підписав угоду про співпрацю з десятком прилеглих сільських рад.

«Місто вбачає в подальшому об'єднанні громад чимало перспектив, проте в процесі виникають і певні труднощі. Для приєднання територій до міста потрібен чіткий відпрацьований алгоритм дій — стратегія. Одного рішення про об'єднання територіальних громад недостатньо. Маючи вже досвід і пройшовши цей шлях від початку, ми можемо врахувати всі ризики та можливі проблеми надалі. І раді ділитися цими знаннями з іншими»

Завдяки підтримці Проекту ПРОМІС місто глибше змогло подивитися на методику підготовки стратегії розвитку та переглянути свої можливості. Стратегію розвитку курорту «Хмільник» на період до 2027 року⁸ було ухвалено на початку 2019 року. У процесі роботи над нею налагодився постійний діалог із прилеглими сільськими територіальними громадами. Також за підтримки Проекту ПРОМІС під час формування Стратегії розвитку курорту «Хмільник» було проведено її стратегічну екологічну оцінку.

«Попри активність робочої групи, у цілому хотілося б, щоб до стратегічного планування більше долучалися підприємці. Адже, якщо говоримо про розвиток курорту, ми в тому числі говоримо про розвиток бізнесу. Поза бізнесом і поза владою в Хмільнику є досить сильна група громадських активістів, які хочуть розвивати своє місто. Вони були учасниками робочої групи, моніторять ситуацію, намагаються бути активними в різних напрямках і проектах міста»

“

СЕРГІЙ РЕДЧИК
міський голова Хмільника

⁸ <http://ekhmilnyk.gov.ua/archives/34987>

“

СЕРГІЙ ПІДМОГИЛЬНИЙ
консультант Проекту ПРОМІС



СЕРГІЙ РЕДЧИК
міський голова Хмельника

Мета Стратегії полягає у вирішенні спільних проблем і реалізації спільних завдань щодо ефективного розвитку продуктивних сил громад, раціонального використання ресурсного потенціалу, створення комфортних умов життя населення, гарантування екологічної безпеки та вдосконалення територіальної організації суспільства.

«Перспектива — за самодостатніми значними центрами (містами), і відповідно навколо них повинні бути приєднані сільські ради, населені пункти. Дуже бажано, щоб останні мали напрацювання спільних соціально-економічних програм і планів. При обговоренні Стратегії розвитку регіону нам було важливо, щоб сусідні громади надали зворотний зв'язок, озвучили пріоритетні питання та проблеми, які існують на цих територіях. Намагаємося залучити різні шляхи фінансування, інструменти, можливості для вирішення проблемних питань — щоб громади відчували на практиці позитивний результат від об'єднання»

Однією з основних стратегічних цілей Стратегії розвитку курорту «Хмельник» та плану її реалізації став розвиток окремих видів туризму та туристичних продуктів у місті та регіонах. Стратегія спрямована на розвиток Хмельника як курорту державного значення та підсилення туристичної складової для покращення соціально-економічної ситуації в регіоні, залучення інвестицій в економіку курорту «Хмельник», створення та популяризацію туристичних об'єктів, насамперед відновлення й реконструкцію пам'ятки національного значення Палацу Ксідо. Основними стратегічними напрямками розвитку курорту «Хмельник» визначено: розвиток територіальних туристичних продуктів і їх промоцію, розвиток інфраструктури та комунікацій, розвиток кадрового потенціалу, розширення сфери послуг і підвищення їхньої якості.

Уже тепер відбувається активне впровадження ініціатив, передбачених Стратегією: реалізація проекту з очищення русла річки Буг, реконструкція центрального міського парку на 24 га, впровадження інвестиційного проекту з відродження Палацу Ксідо.



Майданчик для роздільного збору побутових відходів

ПЛАСТИК

ПАПІР

СКИД

FCM

Живи & парувати

ПЛАСТИК
PLASTIC

м. Жмеринка
(Вінницька обл.)

м. Долина (Івано-Франківська обл.)

Першу стратегію розвитку Долини було створено у 2007 році. Вона слугувала місту дороговказом упродовж десятиліття. За оцінками експертів, стратегію було реалізовано на 70%, що є хорошим показником. Крім того, у 2009 році в місті було розроблено власну стратегію сталого розвитку у сфері енергоспоживання, розраховану на 10 років. Наступну стратегію розвитку було вирішено розробляти вже в контексті субрегіону: для територіальних громад міста Долини та навколишніх сіл, які з 2016 року разом стали на шлях створення об'єднаної територіальної громади (скорочено — ОТГ).



НАТАЛІЯ ГОЛОВАТА
координаторка Комітету
з впровадження стратегії,
начальниця відділу
енергозбереження, інвестицій
та муніципального розвитку
Долинської міської ради

⁹ <http://rada.dolyna.info/doc/rishennya-sesiji/pro-stratehiyu-rozvytku-dolynskoho-subrehionu/>

«Оскільки стратегія є довгостроковим документом, у сучасних умовах недоречно було б враховувати тільки інтереси міста. Тому до співпраці було запрошено потенційних учасників майбутньої ОТГ. Але, так як не всі учасники погодилися брати участь у розробці цього стратегічного документа, було прийнято рішення про альтернативу — розробку стратегії розвитку в контексті субрегіону»

За підтримки Проекту ПРОМІС у 2016 році розпочалася робота над Стратегією розвитку Долинського субрегіону до 2027 року⁹. Фахівці Проекту ПРОМІС здійснювали методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, забезпечували надання консультаційних послуг. Над розробкою Стратегії впродовж року працювали учасники робочої групи з 34 осіб, які представляли 8 громад майбутньої ОТГ: представники адміністрацій, державних і комунальних підприємств, бізнесу, а також широкого кола громадськості. Найбільшим викликом під час роботи стало збалансування інтересів та ідентифікація всіх ресурсів громад. Робоча група прагнула знайти місце кожній громаді в цьому субрегіоні для того, щоб кожна громада відчувала себе частиною ефективного та дієвого механізму. Після презентації проекту стратегії відбулися громадські обговорення в кожній окремій територіальній громаді субрегіону, за результатами яких до основного тексту документа було внесено доповнення згідно з конструктивними зауваженнями.

Стратегія розвитку Долинського субрегіону до 2027 року, розроблена ще до фактичного об'єднання Долинської міської ради з п'ятьма суміжними сільськими радами, визначає три основні напрями для майбутньої Долинської ОТГ: сталий економічний розвиток і економічний розвиток сільських територій; розвиток курорту й туристичної індустрії; підвищення якості соціальних і публічних послуг на території громади.



ВОЛОДИМИР СМОЛІЙ
заступник міського голови
Долини

«Ми ще у 2015 році задекларували намір про створення Долинської об'єднаної територіальної громади. У зв'язку з тим, що місто Долина є великим промисловим, соціально-економічним і діловим центром, сільські громади побоювалися загубитися на фоні великого міста. Тому подекуди прохолодно ставилися до цього об'єднання. І, власне, тому процес стратегічного планування є одним з інструментів практичної демонстрації того, що ми прагнемо спільно планувати

розвиток і жодним чином не розчиняти села в міському організмі. Хочемо співпрацювати, а не поглинати. Стратегічне планування допомогло побороти страхи сільських громад — і у підсумку ми маємо підготовлену до створення об'єднану громаду»

Завдяки широкому громадському обговоренню та залученню представників різних суспільних груп, громади та їхні мешканці розроблену Стратегію сприймають як «свою». Основні напрями Стратегії сформовано в розрахунку на подальше впровадження через реалізацію проектів, кожен із яких стане окремим елементом впровадження Стратегії, але впливатиме на загальний результат.

Разом зі Стратегією розвитку було розроблено план її реалізації, розрахований на три роки. Він містить понад 50 проектів, цікавих для Долинського субрегіону загалом. Проект ПРОМІС підтримує реалізацію Стратегії розвитку Долинського субрегіону й допомагає субрегіону з пошуком фінансування для втілення задуманих проектів.

«Стратегія та план її реалізації дають можливість кожному селу, кожній громаді зрозуміти свої сильні й слабкі сторони, можливі доходи та видатки, можливості для генерації доходів: розвиток малого та середнього бізнесу, галузі переробки, бальнеологія, агрогосподарство. Стратегія розвитку Долинського субрегіону скерована на покращення умов життя як мешканців міста й сіл території субрегіону, так і гостей, туристів, інвесторів — через покращення бізнесового та інвестиційного клімату, його туристичної й культурної привабливості, системи надання ринкових і неринкових послуг»

Механізм реалізації Стратегії розвитку Долинського субрегіону можливий у двох варіантах: за умови об'єднання територіальних громад або за допомогою угоди про міжмуніципальну співпрацю. Другий варіант розрахований на ті громади, які не готові до об'єднання, проте хотіли б долучитися до впровадження Стратегії. На цей час процес створення Долинської ОТГ перебуває на завершальному етапі. До неї ввійдуть п'ять сільських рад і Долинська міська рада — тож вона стане третьою міською громадою на Прикарпатті й третьою ОТГ в Івано-Франківській області, до складу яких входять села із суміжних районів.

“

ВОЛОДИМИР ГАРАЗД
міський голова Долини

Триєдине партнерство: влада, бізнес, громада

Субрегіон «Західний Донбас»

Подолання актуальних викликів, віднайдення необхідних ресурсів і переходу на якісно новий рівень добробуту міст і регіонів можливо досягти лише через спільну реалізацію інтересів і міжсекторальне партнерство влади, бізнесу й громади. При цьому жоден з учасників такого партнерства не може та не повинен домінувати в процесах реалізації завдань. Завдяки взаємовигідному діалогу й кооперації між місцевою владою та бізнесом відбувається залучення населення до процесу розробки стратегії розвитку громади, а також її подальшого впровадження.

Створення публічно-приватних партнерств за таких умов має позитивний вплив на місцевий діловий клімат і конкурентне становище громади, на вирішення супутніх питань, що пов'язані з рівнем життя. Така співпраця дає змогу розв'язувати низку довгострокових завдань місцевого розвитку: від створення та розвитку інфраструктури — до розробки та адаптації нових перспективних технологій. З'являється можливість залучати додаткові кошти для впровадження проектів, у яких органи влади, зберігаючи за собою важелі контролю, налагоджують співпрацю з інвесторами. Цьому процесу також сприяє політика корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, яка враховує соціальні та екологічні аспекти діяльності на засадах добровільності та взаємодії з місцевою громадою.

У 2011 році Проекту МЕРМ вдалося втілити одну з перших в Дніпропетровській області успішну модель співпраці місцевої влади з приватним бізнесом. Три муніципалітети Дніпропетровщини перетворили свою спільну проблему з побутовим сміттям на ресурс для розвитку субрегіону та залучили найбільшу українську паливно-енергетичну компанію ДТЕК до розробки системи поводження з твердими побутовими відходами (далі — ТПВ).

На етапі завершення підготовки стратегічних планів розвитку міст Павлоград, Першотравенськ і Тернівка став очевидним брак ресурсів для подолання проблеми збору й утилізації побутового сміття: у влади не було експертних знань і фінансування для розробки системи поводження з ТПВ, територій для захоронення відходів, а постійна конкуренція за ресурси обмежувала можливості співпраці. Зрозумівши, що вирішувати проблему можна лише об'єднавши зусилля, за підтримки Проекту МЕРМ було розроблено Стратегію підвищення конкурентоспроможності субрегіону «Західний Донбас», одним із першочергових пріоритетів якої було вирішення проблеми побутового сміття. До субрегіону ввійшли Павлоград, Першотравенськ і Тернівка, а також Петропавлівський і Павлоградський райони Дніпропетровської області.

«Регіональним проектам, які ввійшли до Стратегії, приділялась особлива увага. Вони повинні були вирішити проблеми не тільки Павлограда, а й регіону в цілому. Це такі проекти, як: «Створення агроринку «Західний Донбас», «Створення регіонального індустріального парку (промислової зони регіонального значення)», «Розробка проекту ТЕО альтернативного водопостачання субрегіону», «Створення комплексної ефективної системи поводження з твердими побутовими відходами на території субрегіону «Західний Донбас»

Щоб пришвидшити процес вирішення пріоритетної для регіону проблеми, Проект МЕРМ ініціював налагодження державно-приватної співпраці, запросивши найбільшу в Україні паливно-енергетичну компанію ДТЕК, яка з 2008 року активно розвиває програму корпоративної соціальної відповідальності саме в цьому регіоні. Згідно з домовленістю Проект МЕРМ і компанія ДТЕК співфінансували дослідження та розробку техніко-економічного обґрунтування для створення системи поводження з ТПВ. Побачивши такі активні дії субрегіону та зацікавленість приватного бізнесу, обласні органи влади сприяли виділенню земельної ділянки розміром 10 га для розширення полігону ТПВ.

«У 2013 році вдалося розробити та затвердити Стратегію поводження з твердими побутовими відходами у субрегіоні «Західний Донбас» та Дорожню карту її впровадження. Попри те, що подальші дії з впровадження цих стратегічних документів потребували визначення із системою управління та залучення додаткових фінансових ресурсів на будівництво нового полігону, таки було розроблено детальний план території субрегіонального полігону. У 2017 році було прийнято рішення щодо розробки Стратегії поводження з ТПВ у Дніпропетровській області, створено робочу групу на рівні області. Тож тепер ми всі працюємо в цьому напрямі»

Отже, на стадії планування комплексної системи поводження з ТПВ вдалося реалізувати механізм взаємодії між органами місцевого самоврядування та приватним сектором. Щобільше, такий крок дав змогу налагодити подальшу підтримку субрегіону з боку компанії ДТЕК.

“

АНАТОЛІЙ ВЕРШИНА
міський голова Павлограда

“

АНАТОЛІЙ ВЕРШИНА
міський голова Павлограда

Комітет з управління впровадженням стратегії розвитку міста

м. Кривий Ріг (Дніпропетровська обл.)

¹⁰ [http://www.mled.org.ua/
media/docs/Kryvyi_Rih%20
Str_Plan_till2015_ukr.pdf](http://www.mled.org.ua/media/docs/Kryvyi_Rih%20Str_Plan_till2015_ukr.pdf)

У 2012 році в рамках Проекту МЕРМ було розроблено й успішно впроваджено Стратегічний план розвитку Кривого Рогу до 2015 року¹⁰. Документом передбачено чотири напрями розвитку: здорове довкілля та ресурсозабезпечення; диверсифікована конкурентоспроможна економіка; розвиток науки й нових технологій; місто, комфортне для життя.

Було утворено комітет з управління впровадженням Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу до 2015 року. На чолі з міським головою комітет контролював діяльність стейкхолдерів, задіяних у процесі виконання заходів Стратегічного плану розвитку міста, а також у його реалізації. До складу комітету ввійшли заступники міського голови, керівники структурних підрозділів виконкому міської ради, депутати міської ради, керівники підприємств міста. Попередньо всі ці особи брали участь у розробці Стратегічного плану розвитку міста й на момент утворення комітету вже стали єдиною командою.

Засідання комітету з управління впровадженням Стратегічного плану розвитку міста відбувалися в середньому раз на три місяці. Загальна частка представників бізнесу й громадськості, що брали участь у засіданнях комітету, становила близько 30%. Зокрема, вони брали активну участь у розгляді й обговоренні проблемних питань реалізації Стратегічного плану, погоджували аналітичні звіти про виконання оперативних цілей і завдань Стратегічного плану, долучалися до безпосередньої участі в реалізації проектів.

До впровадження Стратегічного плану залучалися також експерти з питань екологічної збалансованості та гендерної рівності. Додатково до складу комітету ввійшли представники постійної комісії міської ради з питань екології, охорони здоров'я та соціального захисту населення, управління екології виконавчого комітету міської ради. Їх участь значною мірою вплинула на ефективність реалізації цілей Стратегічного плану за напрямом «Здорове довкілля та ресурсозабезпечення».

Із числа підрозділів виконавчих органів міської ради до моніторингу впровадження Стратегічного плану було долучено: управління економіки, екології, розвитку підприємництва, освіти і науки, охорони здоров'я, містобудування і архітектури, культури і туризму, благоустрою та житлової політики виконкому міської ради, комітет із фізичної культури і спорту, відділи дозвільно-погоджувальних процедур, стратегії розвитку електронних інформаційних

ресурсів міста апарату міської ради і виконкому, транспорту і зв'язку виконкому міської ради.

«Основним завданням моніторингу є забезпечення реалізації та постійної підтримки актуальності стратегії розвитку. Під час такого процесу вирішується ряд ключових завдань: стимулювання втілення стратегії, оцінка ступеня та якості, досягнення бачення, стратегічних і оперативних цілей, завдань, і, що не менш важливо, — дотримання термінів»

Інформацію про виконання Стратегічного плану збирало й аналізувало управління економіки виконкому міської ради двічі на рік: за результатами півріччя та року. Для моніторингу впровадження Стратегічного плану було використано спеціально розроблену Проектом МЕРМ (на базі програмного продукту «Система управління проектами») Програму моніторингу про стан виконання Стратегічного плану розвитку міста Кривий Ріг до 2015 року. Загальний моніторинг виконання Стратегічного плану засвідчив, що станом на початок 2015 року з 845 запланованих завдань і проектів виконано 587, що становить майже 70%.

«З метою оптимізації процесу моніторингу впровадження стратегії у Кривому Розі використовується автоматизована система. Через неї вносяться дані про реалізацію проектів Стратегічного плану, інформація про виконання заходів, відстеження змін — усе, що відбувається в процесі впровадження Стратегічного плану розвитку міста.

Система є доступною та зручною в роботі. Користуються нею структурні підрозділи – виконавці завдань і заходів Плану дій з реалізації Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу, які забезпечують внесення щокварталу актуальної інформації»

Система моніторингу виконання Стратегічного плану «Моніторинг впровадження Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу»¹¹ розміщена на інформаційному порталі міста — тож є відкритою для перегляду усіма охочими.

м. Кременчук (Полтавська обл.)

Розроблену за підтримки Проекту ПРОМІС Стратегію розвитку Кременчука на період до 2028 року¹² затверджено у 2017 році. Стратегія розвитку міста передбачає чотири напрями: місто розвиненого експортоорієнтованого бізнесу; місто зі сприятливими умовами інвестування; енергоефективне та екобезпечне місто; місто з досконалим креативним і гуманітарним простором. План упровадження Стратегії розрахований на три роки. За цей час передбачено реалізувати загалом 77 проектів. Станом на кінець 2018 року 19 проектів уже виконано повністю, а вісім перебувають на стадії виконання.

Таким успіхам в реалізації Стратегії місто завдячує діяльності комітету з управління впровадженням Стратегії. Цей орган опікується питаннями впровадження її проектів і заходів, а також є відповідальним за забезпечення актуальності й реалістичності стратегічних та оперативних цілей та за їх досягнення.

“

ВОЛОДИМИР ПРОСКУРНІН
консультант зі стратегічного
планування Проектів МЕРМ
і ПРОМІС

“

ІРИНА ЧЕРВОННА
начальниця відділу місцевого
економічного розвитку
управління економіки
виконавчого комітету
Криворізької міської ради

¹¹ <https://krmisto.gov.ua/ua/strategy/browse>

¹² <http://kremenchukinvest.com.ua/wp-content/uploads/2017/11/Strategiya-rozvytku-mista-Kremenchuka-na-period-do-2028-roku.pdf>

“

ОКСАНА КУЗЬМЕНКО
заступниця директора з
проектної діяльності

КП «Кременчуцький центр
міжнародних зв'язків і
економічного розвитку
міста «Інститут розвитку
Кременчука» Кременчуцької
міської ради Полтавської обл.

«На початковому етапі не було розуміння того, хто буде відповідальним за реалізацію Стратегії розвитку: Інститут міста чи виконавчий комітет і, зокрема, управління економіки. З часом рішення викристалізувались — зобов'язання з впровадження Стратегії розвитку покладено на управління економіки, але до процесу також долучили представників Інституту міста Кременчука, відділів виконкому, університету й тих громадських діячів, які найбільше подавали проектів до Стратегії. Теж не відразу ми розуміли, яке управління повинно взяти на себе відповідальність за реалізацію цих проектів від організацій громадянського суспільства, але з часом у діалозі та активному пошуку оптимального рішення визначились: кожен проект закріплений за відповідним управлінням, і самі їх ініціатори залучені безпосередньо до впровадження цих проектів»

У Кременчуці комітет з управління впровадженням Стратегії складається з 21 особи, які відповідальні за окремі напрями її реалізації: начальники управлінь міської ради (економіки, екологічної безпеки, енергоменеджменту й енергетики, департаменту «ЦНАП»), автори проектів, представники громадськості. З боку громадськості особливо активними є представники екологічних організацій міста: до Стратегії внесено 17 проектів на екологічну тематику, а їхні автори задля реалізації власних ідей якісно взаємодіють із місцевою владою.

Фахівці Проекту ПРОМІС здійснюють консультаційну й експертну підтримку діяльності комітету з управління впровадженням Стратегії розвитку. Варто зазначити, що за попередньою оцінкою експертів Стратегія розвитку міста Кременчука на період до 2028 року визнана однією з найкращих серед подібних програмних документів, розроблених в інших містах України.

Залучення громадськості

м. Запоріжжя

Щоб місцевий розвиток справді відповідав потребам населення, на всіх етапах стратегічного планування необхідна конструктивна участь представників громадянського суспільства. Саме тому в усіх без винятку містах – партнерах Проекту ПРОМІС представники місцевого самоврядування на різних етапах розробки стратегій розвитку визначали та впроваджували ефективні інструменти роботи з громадськістю.

Утім, особливим виявився випадок Запоріжжя: місто неодноразово розпочинало роботу над стратегією, але не доводило її до ухвалення міською радою. Натомість фахівцям Проекту ПРОМІС вдалося зробити стратегічне планування не лише дієвим, а й завершеним — значною мірою завдяки залученню до процесу громадськості. Під час роботи над Стратегією розвитку міста Запоріжжя на період до 2028 року¹³ було налагоджено діалог і механізм спілкування влади міста з громадськістю.

«Завдяки роботі над Стратегією сформувалася дуже активна когорта громадських активістів, які переймаються екологічними питаннями. Вони незалежні від влади, але відкриті й радо йдуть на конструктивну співпрацю. Та й загалом громадськість, яка раніше не проявлялась, змогла себе показати саме завдяки розпочатому в місті процесу стратегічного планування»

Експертно-громадський підхід до формування робочих груп дає змогу залучити представників найрізноманітніших організацій, компаній, установ та інституцій уже на першому етапі стратегічного планування. Завдяки цьому депутати та держслужбовці отримують якісніше бачення та розуміння найважливіших потреб різних груп населення. Своєю чергою представники громадськості, які мають різні погляди на майбутнє міста, мають змогу не лише висловити їх, а й спільно з владою та бізнесом шукати баланс між розвитком важливих пріоритетів і плануванням соціально-культурних проектів, що — як свідчить практика — є необхідним для комфорту та підвищення якості життя мешканців.

Робочі групи зі стратегічного планування міст формуються для якнайточнішого відображення структури місцевої громади й обов'язково повинні враховувати гендерний баланс, рівність доступу до формування та ухвалення рішень щодо місцевої політики. За таким принципом сформувався склад груп для громадських слухань, що пройшли в кількох містах-партнерах напередодні ухвалення стратегій — у Запоріжжі, зокрема. Це дало змогу залучити до обговорення стратегій розвитку міст мешканців, які не ввійшли в робочі групи чи не змогли активно долучитися до процесу розробки стратегій розвитку.

«Комунікація була вибудована таким чином, що члени робочої групи та представники громадськості обговорювали Стратегію за одним столом з експертами та виконавчою владою. З боку місцевої влади над розробкою Стратегії працювали всі структурні підрозділи міської ради»

¹³ https://zp.gov.ua/upload/content/o_1bvi15shg1mh9je61iooc13u7ae4.pdf



СВІТЛАНА КРУГЛЯК
координаторка Проекту
ПРОМІС у Запорізькій області



ІРИНА ПІРОГОВА
голова Запорізької обласної
організації Всеукраїнська
екологічна ліга

“

ВАЛЕРІЙ ЕДЕЛЄВ

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів Запорізької міської ради

Громадські обговорення в Запоріжжі включали засідання робочих груп і неформальне спілкування. Під час розробки Стратегії експерти Проекту ПРОМІС запропонували інтегрувати питання захисту довкілля до різних стратегічних напрямів розвитку, але члени робочої групи із цим не погодилися: вони вбачили доцільність у виділенні цього питання в окремий стратегічний напрям — екологічний. Зрештою, таке бачення громадськості оформилося у відповідне письмове звернення, яке підписали дев'ять залучених громадських і політичних діячів, що опікуються екологічними питаннями в місті. Так у Стратегії з'явився окремо екологічний напрям.

«Була розгорнута широка робота фокус-груп, консультацій, збору статистики — і на основі цього експерти Проекту ПРОМІС разом із напрацюваннями виконавчого комітету, депутатського корпусу та громадськості розробили ту Стратегію, яка й була згодом ухвалена міською радою. Громадськість активно наполягала саме на такому варіанті формулювання бачення, місії та стратегічних напрямів розвитку міста в Стратегії. Основним побажанням було визначення окремим напрямом таких складових розвитку міста: екологічна складова, розвиток малого та середнього бізнесу, логістика, туристична сфера, енергоефективність та інфраструктура»

м. Коломия (Івано-Франківська обл.)

¹⁴ <http://kolrada.gov.ua/ekonomika/strategiya-rozvytku-mistka.php>

На початку 2017 року завершилася робота над Стратегією розвитку Коломиї на період до 2027 року¹⁴. Процес стратегічного планування тривав у місті понад рік і залучив, крім місцевої влади й експертів Проекту ПРОМІС, чимало представників бізнесу та громадськості. Для місцевої влади Стратегія розвитку міста є практичним документом, регулярно використовуваним у поточній діяльності. За її виконанням слідкують відповідальні відділи та департаменти органів місцевої влади, які раз на півроку звітують перед мешканцями міста: що зроблено та що впроваджуватиметься в наступному півріччі.

Робоча група з розроблення Стратегії складалася з 57 осіб, 50% з котрих становили представники бізнесу й громадських організацій. Унаслідок активного діалогу було обрано два стратегічні напрями: «Коломия — регіональний економічний та туристичний центр» і «Коломия — місто якісного міського середовища».

До плану реалізації Стратегії представники громадськості подали 90 проектних пропозицій — усі було прийнято. Процес реалізації поданих проектів розбили на два етапи. До першого ввійшли 60 проектів, при цьому ті з них, цілі, завдання та заходи яких перекликалися, було згруповано в один. Пріоритетними побажаннями від громадськості щодо першочергової реалізації були інфраструктурні проекти: ремонт доріг, створення нових скверів, зелених зон, облаштування парків. Також для громадськості актуальним питанням є створення нових робочих місць, адже після закриття великих підприємств, можливостей для працевлаштування в місті залишилося небагато. Оскільки в Стратегії розвитку Коломиї приділено особливу увагу туризму, чимало проектів спрямовані на зміцнення туристичного

потенціалу та покращення інфраструктури міста. Варто зазначити, що виконання більшості поставлених завдань відбувається у визначені терміни.

«На першому етапі виконано вже 60% проектів. Звичайно, є такий момент, що для реалізації певних проектів не вистачає фінансування, але ми активно шукаємо інші джерела реалізації цих проектів. У жодному випадку не зупиняємося на шляху до досягнення бажаного. На даний момент розробляємо маркетингову стратегію за підтримки Проекту ПРОМІС. Будемо рухатися в напрямку розвитку туризму й представлення Коломиї як міста саме туристичного»

«Найбільший клопіт громадськості — закриття великих підприємств і брак робочих місць. Після того, як промисловість міста фактично померла, населення переважно займається пошиттям сорочок і вишивкою. Перед нами стояв виклик — об'єднати цих людей, щоб забезпечити раціональний розподіл праці. Потрібно сформувавши відповідний кластер: одні займаються виробництвом, другі — промоцією, треті — реалізацією. Також у місті поширене гончарство, гуцульська кераміка, тому потрібно це відроджувати й виводити на якісно вищий рівень»

Мешканці, які не брали участі в розробці Стратегії розвитку міста, мали змогу долучитися до громадських обговорень. Платформою ефективною взаємодії між владою міста та громадою стала соціальна мережа Facebook.

«Громада фактично долучилась через групу у Facebook, у якій обговорювалася Стратегія. Там публікувалася інформація про конкретні питання, які будуть обговорювати на засіданнях, також що вже здійснено. Мешканці, які не були залучені до розробки Стратегії, завдяки цій групі відтак могли долучитися до громадських обговорень: висловлювати свою позицію, пропонувати кращі рішення, вносити конструктив в актуальні питання»

Залучення представників громадськості та бізнесу до процесу стратегічного планування має чимало позитивних наслідків для міста. Під час стратегування населення Коломиї згуртувалось, і в них з'явилася можливість налагодити діалог із представниками влади. У громадськості сформувалася загальна картина того, куди рухається місто та навіщо потрібні зміни. У мешканців з'явилось загальне розуміння, як має виглядати Коломия, тож кожен відчуває свою відповідальність за її майбутнє. Часткове фінансування проектів узяли на себе підприємці, яких було залучено до розробки Стратегії розвитку міста. Адже від її реалізації підприємці отримають комфортні умови ведення бізнесу: діяльність стане більш доступною, створюватимуться нові робочі місця, розвиток туристичного потенціалу міста призведе до розвитку підприємництва та збільшення надходжень до міського бюджету.

м. Івано-Франківськ

Стратегію розвитку Івано-Франківська на період до 2028 року¹⁵ розроблено спільними зусиллями влади, бізнесу, науковців, активних громадських організацій міста й експертів Проекту ПРОМІС. Міська рада затвердила Стратегію у 2018 році. Для міста

“

ВІКТОРІЯ ОБРАЗЦОВА
начальниця відділу економіки,
інвестиційної політики
та енергозбереження
Коломийської міської ради

“

ОЛЕКСАНДР
ВОЛОШИНСЬКИЙ
консультант Проекту ПРОМІС

“

ОЛЕКСАНДР
ВОЛОШИНСЬКИЙ
консультант Проекту ПРОМІС

¹⁵ <http://www.mvk.if.ua/uploads/files/44957-1.pdf>

вона стала другою за рахунком довгостроковою стратегією розвитку.

Найбільш активну участь представники громадськості взяли під час формування стратегічного бачення та місії розвитку міста Івано-Франківська, а також основних пріоритетних напрямів розвитку. Висловлені ними пропозиції ввійшли до основного документа міста, тож завдяки спільній роботі Стратегія охоплює напрями розвитку практично всіх сфер економіки та націлена на максимальне врахування актуальних інтересів усіх зацікавлених сторін, першочерговими з-поміж яких є потреби та інтереси саме мешканців.

“

БОГДАН БІЛИК

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів Івано-Франківської міської ради

«Цього року для Івано-Франківська найбільш пріоритетними є такі кроки: розвиток транспортної інфраструктури міста, створення комунального транспорту, спорудження додаткового мосту через річку Бистрицю (що вирішить проблеми одного з мікрорайонів Івано-Франківська), будівництво дошкільних навчальних закладів, розвиток паркових зон і скверів, а також будівництво велодоріжок по всьому місту»

Чотири стратегічні напрями цього документа взаємопов'язані — їх можна ефективно реалізувати лише як елементи одного цілого: місто підтримки інвестицій і розвитку бізнесу; місто комфортного проживання, енергоефективної та дружньої до довкілля інфраструктури; місто відкритої влади й сучасного управління; місто якісної освіти, медицини, різноформатного культурного середовища. Завдяки представникам громадськості до Стратегії було внесено такі напрями, як: розвиток галузевих і бізнес-асоціацій, інституцій підтримки бізнесу; створення умов для роботи наукових технопарків, розробка та підтримка діяльності інформаційно-консультативної платформи для малих і середніх підприємств; розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу; організація навчань із питань сталого розвитку, охорони довкілля, гендерної рівності; створення інклюзивного середовища в закладах вищої освіти.

“

НАДІЯ КРОМКАЧ

начальник управління економічного та інтеграційного розвитку виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради

«Громадськими організаціями та науковцями наших вищих навчальних закладів було подано цікаві проекти, які внесено до Плану реалізації Стратегії розвитку міста на 2018–2020 роки. Особливо вагомою для економічного й соціального розвитку міста стане реалізація двох проектів, як на мене. Перший — «Створення інкубатора для стартапів», у рамках якого вже розроблено тренінгові програми з інформаційної безпеки та серію майстер-класів у сфері машинного навчання для початківців, а також у процесі тестування — унікальна навчальна програма для менторів IT Бізнес Інкубатора. Інший такий проект — «Створення відкритого студентського коворкінг-простору Paraglyph, що створить простір для неформальної освіти студентів, а також слугуватиме майданчиком для самореалізації та самоосвіти студентської молоді Івано-Франківська»

Усього Стратегією передбачено реалізацію 140 основних проектів. Оскільки вони спрямовані на впровадження в місті креативних ідей, що є підтвердженням стратегічного бачення Івано-Франківська як міста, якому притаманна компактність, екологічність, креативність, у втіленні заходів і проектів зацікавлені як ініціатори, так і влада міста.

Наявність інституції з розвитку міста як рушія змін та виконавця розвиткових цілей

м. Львів

Інститут міста — аналітичний центр, створений Львівською міською радою у 2009 році з метою об'єднання зусиль мешканців, влади та бізнесу Львова для вирішення ключових питань стратегічного розвитку міста. Пріоритетами комунальної установи є підтримка розвитку підприємництва, розвиток урбаністичних проектів і реалізація міських стратегій.

«Потік рутинних питань, які потрібно вирішувати негайно, постійно відволікає від питань стратегічних, а стратегія прописана на довгі роки. Міські департаменти, як правило, бачать лише певний сегмент діяльності міста, з яким стикаються в силу своїх професійних завдань. Основне завдання Інституту міста — постійно тримати стратегію в полі зору, аналізувати її виконання, вивчати найкращі практики, допомагати колегам ідеями та інформацією, організовувати мозкові штурми. Іншими словами, сприяти підтриманню стратегії в порядку денному кожного керівника структурного підрозділу»

Комунікаційна складова є однією з найважливіших елементів діяльності Інституту міста. Інститут забезпечує зв'язок із громадськістю через спільні проекти, у яких допомагає всім зацікавленим сторонам досягнути своїх цілей. Завдяки Інституту міста у Львові активно застосовуються принципи партисипації. Жодне важливе рішення в місті не відбувається без консультації з представниками громади. «Громади в дії», «Вулиця для всіх», «Майстерня міста» — ці проекти допомагають Інституту міста відпрацювати механізми взаємодії з мешканцями.

Серед ключових досягнень Інституту міста — відкриття першого муніципального інкубатора для ІТ-стартапів StartUp Depot. Цей проект було запущено завдяки підтримці Проекту МЕРМ ще у 2014 році, і з того часу він ще двічі розширювався. Бізнес-інкубатор допомагає стартапам на ранніх стадіях залучити експертів та інвестиції, реалізує соціальні ініціативи разом з урядовими організаціями й місцевим самоврядуванням, працює зі студентськими проектами.

Проект «Громади в дії» полягав в ідентифікації та дослідженні мікроромад на території міста, аналізі їх першочергових потреб і стимулюванні до змін у найближчому просторі. Було ідентифіковано близько 30 мікроромад, складено їх профілі, визначено місцевих лідерів, пропрацьовано SWOT-аналізи для кожної. У результаті в 19 із цих громад вдалося реалізувати малі інфраструктурні проекти з дофінансуванням від мешканців.

“

ОЛЕКСАНДР КОБЗАРЄВ
директор КУ «Інститут міста»,
м. Львів



ОЛЕКСАНДР КОБЗАРЄВ
директор КУ «Інститут міста»,
м. Львів

Майстерня міста — щорічна платформа для знайомства з цікавими практиками розвитку міста. Майданчик для зустрічі мешканців і посадовців міста. Інститут міста щороку обирає найцікавіші для мешканців теми.

«У реалізації стратегії конкурентоспроможності ми досягнули більш ніж п'ятикратного зростання кількості туристів у місті та кількості зайнятих в ІТ-індустрії. Завдяки успіхам міста в туризмі та ІТ ми продовжуємо залучати потужні інвестиції. У Львові буде побудований потужний ІТ-парк, який залучить близько 140 млн дол. інвестицій. Львів постійно бореться з Києвом за перше місце за результатами ЗНО, і це результат реалізації стратегії. Інвестиції у сферу освіти збільшуються. Зараз у місті маємо сформовані кластери освіти й креативності».

м. Ладижин (Вінницька обл.)

¹⁶ <https://www.ladrada.gov.ua/images/stories/doc/rishennya-sesii/2017/13-sesiya/428.zip>

Мета Стратегії розвитку Ладижина до 2025 року¹⁶ — посилення конкурентоспроможності міста, підвищення рівня добробуту, покращення середовища життя, умов праці та всебічного розвитку мешканців. Розроблений за сприяння Проекту ПРОМІС документ було затверджено у 2017 році. Над Стратегією міста працювала робоча група, до складу якої увійшли понад 50 ладижинських фахівців із місцевого економічного розвитку: працівники органів місцевого самоврядування, місцевих державних установ, депутати Ладижинської міської ради, працівники комунальних підприємств, містоутворюючих підприємств, навчальних закладів міста, представники громадських організацій. Під час розробки Стратегії діалог із представниками громади та бізнесу було забезпечено за допомогою проведення постійних консультацій і спільних заходів. Отже, напрямами реалізації Стратегії розвитку міста Ладижина стали: «Муніципальні послуги та інфраструктура», «Охорона довкілля та енергозбереження», «Економічний розвиток».

Виконавцем проектів за всіма трьома напрямами Стратегії є Агенція місцевого економічного розвитку міста Ладижин — інституція, створена у 2012 році за ініціативи Ладижинської міської ради. Агенція сприяє соціально-економічному розвитку Ладижина, забезпеченню зайнятості населення, сприянню збільшенню надходжень до місцевого бюджету, захисту законних прав та інтересів підприємців, а також зміцненню економічного потенціалу територіальних громад міста, прогнозуванню й визначенню перспектив подальшого економічного розвитку.

У межах реалізації проектів Стратегії Агенція вже провела три фокус-групові дослідження, опитування 1200 мешканців і гостей міста, онлайн-опитування. Ці заходи сприяють запровадженню інтегрованої моделі відкритого врядування, яка передбачає участь громадян у плануванні місцевого розвитку й ухваленні рішень. Поза тим, Агенція є виконавцем низки проектів, передбачених Стратегією розвитку міста. Серед них — проект із розвитку туристичного потенціалу міста «Інформаційні об'єкти міського середовища як інструмент покращення іміджу міста», який реалізований за сприяння Проекту ПРОМІС і співфінансування ТОВ «ДТЕК ЕНЕРГО». Проектом передбачено

розповсюдження інформації щодо ресурсів громади, розміщення інформаційних об'єктів міського середовища: сітілайтів, розповсюдження промоційних відео та друківаних матеріалів про місто.

У 2016 році Ладизжин офіційно приєднався до Угоди мерів — масштабної ініціативи Європейської комісії зі сталого розвитку. Тож місто взяло на себе зобов'язання до 2030 року скоротити викиди парникових газів не менш як на 30%. Зокрема, Агенція виконує проект «Розробка Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату до 2030 року м. Ладизжин у рамках участі у Європейській ініціативі Угода мерів», розроблений відповідно до стратегічного напрямку «Охорона довкілля та енергозбереження». Реалізація проекту сприяє розвитку екологічно орієнтованої економіки міста та підвищенню якості життя.

Спільно з відділом із питань фізичної культури та спорту міської ради реалізовано проект «Спортивний комплекс «Академічне веслування». Місце, де розташований спортивний комплекс, є рекреаційною зоною на березі Ладизжинського водосховища. Це єдине місце на території Вінниччини, де проводять навчально-тренувальні заняття з академічного веслування й обласні змагання. Спортивний комплекс діє з 1988 року, тож за тривалий час експлуатації вже потребував внутрішніх ремонтних робіт. Завдяки успішній реалізації проекту було зроблено ремонт і придбано човен, що дало змогу забезпечити комфортні умови підготовки спортсменів до змагань.

Агенція місцевого економічного розвитку міста активно веде діалог із представниками громади та бізнесу.

«Спільно з Фондацією підприємницьких ініціатив у грудні 2016 року ми подали звернення щодо зменшення податкового навантаження до 10% від розміру мінімальної заробітної плати. На той час діяла ставка в розмірі 20%, та у зв'язку зі значним підвищенням розміру мінімальної заробітної плати суттєво збільшилося податкове навантаження на підприємців, адже автоматично збільшувався й розмір єдиного соціального внеску. Пропозицію підтримали міський голова та депутати Ладизжинської міської ради. Ухвалене рішення суттєво зменшує податкове навантаження на підприємців міста та забезпечуватиме підвищення взаємної довіри, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва. Найбільш пріоритетними ініціативами на 2019 рік вважаю залучення інвестицій у розвиток інфраструктури міста, підтримку та розвиток малого та середнього бізнесу».

У межах реалізації «Програми розвитку малого та середнього підприємництва в місті Ладизжині на 2017–2021 роки» впродовж 2018 року Агенція надала 73 безкоштовні консультації суб'єктам малого та середнього підприємництва з питань укладання господарських і трудових договорів, вибору оптимальної системи оподаткування, вибору виду економічної діяльності тощо; три консультації з питань бізнес-планування; двом підприємцям надано поворотну фінансову допомогу з фонду мікрокредитування підприємництва на загальну суму 100 тис. грн.

“

ЛЮДМИЛА РАВЛЮК
керівниця Агенції місцевого економічного розвитку міста Ладизжин



м. Івано-Франківськ

У цьому виданні використано фотографії з моніторингових візитів щодо вивчення стану впровадження стратегій розвитку міст, які були розроблені за підтримки Проекту ПРОМІС у містах-партнерах.

ПРОЕКТ «ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ»

вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, м. Київ, 04071

тел: +38 044 207 1282

e-mail: office@pleddg.org.ua

www.pleddg.org.ua