



КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ УКРАИНСКИХ ГОРОДОВ И РАЙОНОВ

Данное руководство предназначено для всех участников процесса местного и регионального развития, в первую очередь – представителей местных органов власти, заинтересованных в эффективной организации процесса стратегического планирования развития территории.

В руководстве представлена информация о наиболее важных аспектах организации процесса стратегического планирования для украинских городов и районов, а также приведены примеры документов, которые были использованы при разработке Стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.

Руководство подготовлено на основании международного опыта стратегического планирования развития территорий, опыта разработки и имплементации стратегий развития городов и районов в Луганской и Черниговской областях, а также в Автономной Республике Крым с 2005 по 2012 года. Также были использованы методические рекомендации Малопольского института местного управления и администрации - MISTiA (г. Краков, Республика Польша), и материалы программы обучения для специалистов по привлечению инвестиций Проекта USAID «Местное экономическое развитие. Украина», 2006 г.

Публикацию подготовили Елена Козлюк, Мустафа Саит-Аметов.



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Публикация подготовлена Проектом ЕС/ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма». Мнения и позиции, представленные в публикации, не обязательно совпадают с позицией Программы развития ООН и ЕС. Любое использование материалов данной публикации возможно лишь в некоммерческих целях с обязательной ссылкой на источник.

© ПРООН, 2013

Представительство Программы развития ООН в Крыму
ул. Сергеева-Ценского, 12/4, 3-й этаж, Симферополь 95000, Украина
тел.: (0652)248-002, факс: (0652) 248-011
веб: <http://www.undp.crimea.ua>, эл.почта: info@undp.crimea.ua

СОДЕРЖАНИЕ

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ УКРАИНСКИХ ГОРОДОВ И РАЙОНОВ

РАЗДЕЛ 1.

ЗАПУСК ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 4

РАЗДЕЛ 2.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ И ПЛАНА ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ..... 12

2.1 Подготовка описательно-аналитической части Стратегии..... 14

2.1.1 Раздел «Общая характеристика территории» 15

2.1.2 Раздел «Человеческие ресурсы, трудовой и социальный капитал» 16

2.1.3 Раздел «Инфраструктура и коммуникации»..... 20

2.1.4 Раздел «Бизнес и экономика» 22

2.1.5 Раздел «Окружающая среда и экология» 24

2.1.5 Раздел «Управление территорией» 25

2.2 Проведение SWOT- анализа (определение сильных и слабых сторон,
возможностей и угроз развития).....26

2.3 Особенности формулировании целей и задач 29

2.4 Разработка плана реализации стратегии 34

РАЗДЕЛ 3.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ И МОНИТОРИНГА СТРАТЕГИИ..... 35

3.1 Организация процесса реализации Стратегии 36

3.2 Мониторинг Стратегии 39

Приложения 1-8 41

РАЗДЕЛ 1.

ЗАПУСК ПРОЦЕССА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ

ЗАПУСК ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Основная идея устойчивого развития, заключающаяся в том, что экономический рост и повышение благосостояния населения не должны производиться за счет будущих поколений и общества, была впервые сформулирована в 1987 году в докладе «Наше общее будущее» международной комиссии ООН под руководством Гру Харлема Брунтланна. А в 1992 году на всемирной конференции ООН по проблемам окружающей среды и развития в Рио-де Жанейро были одобрены всемирные цели устойчивого развития, а также была утверждена всемирная программа действий на 21 век в сфере устойчивого развития до 2030 года под названием «Agenda 21».

В последние десятилетия стремительное развитие технологий и связанные с ними интенсификация и глобализация процессов развития привели к существенному повышению мобильности, как капитала и готовой продукции, так и производственных мощностей и трудовых ресурсов. Это повлекло за собой коренные изменения традиционных социально-экономических отношений и связей, значительно усилив конкуренцию между территориями. Структурные преобразования в экономике городов и районов прямо влияют на уровень благосостояния и социального обеспечения их жителей. В связи с этим местные власти вынуждены были выйти за рамки своих обычных обязанностей по формированию годового бюджета и проводить все более сложную политику развития, основанную на применяемых в бизнесе стратегическом менеджменте и маркетинговых инструментах.

Уже к концу 1960-х годов в крупных и малых городах Соединенных Штатов Америки, а к концу 80 годов – в странах Западной Европы, местные власти стали разрабатывать документы, в которых комплексно определялись цели, задачи, направления развития территории. В соответствии с принципами демократии эти документы разрабатывались с учетом интересов и в прямом сотрудничестве с представителями частного и общественного секторов. Для разных территорий такие документы получили различные названия - “стратегия экономического развития”, “экономическая стратегия”, “стратегический план”, “стратегическая концепция развития”, “стратегия развития торговли и промышленности” и т.п. Первоначально эти стратегические документы были нацелены на решение экономических проблем и повышения конкурентоспособности территорий, но со временем, в связи с обострением социальных противоречий и усилением негативного влияния деятельности человека на окружающую среду, в этих документах стали учитывать социальные, экономические и экологические составляющие развития, и впоследствии за ними закрепилось название - «стратегии устойчивого развития» .

В европейских странах наличие документа, в котором отображены приоритеты и цели развития территории на долгосрочный период, закреплено на законодательном уровне и является базовым документом для координации деятельности между различными уровнями власти и для принятия решений по распределению финансовых ресурсов. В таких документах отображаются не только приоритеты развития, связанные с повышением экономического роста и общего благосостояния населения, рационального использования ресурсов и решением социальных проблем конкретной территории, но также учитываются тенденции и угрозы глобального развития.

В поддержку общих целей устойчивого развития в 2001 году Гетеборге была принята Европейская стратегия устойчивого развития «Устойчивая Европа за лучший мир». Новый документ дополнил ранее принятую Лиссабонскую стратегию следующими целями: сдерживание процесса изменения климата, использование альтернативных источников энергии; улучшение здоровья людей, ответственное управление природны-



В марте 2000 года Европейский Совет в Лиссабоне определил для Европейского Союза цели на следующее десятилетие по созданию самой динамичной в мире экономики, базирующейся на знаниях, способной к постоянному росту и обеспечивающей наибольшее количество лучших рабочих мест, а также и тесное социальное сплочение.

ми ресурсами, совершенствование транспортной системы и управления землепользованием. Поддержка в достижении задекларированных целей была обеспечена за счет изменений в приоритетах финансирования отдельных программ, а с началом нового операционного периода – в основных фондах ЕС (Европейском фонде регионального развития¹, Фонде сплочения², Европейском социальном фонде³). Политика устойчивого развития также была отображена в программах международных финансовых учреждений, таких как Европейский инвестиционный банк и Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

Для того, что бы обеспечить взаимосвязь между документами стратегического характера национального и регионального уровней, и проектами развития конкретных территорий, претендующие на финансирование за счет одного из фондов ЕС, Европейская комиссия разработала специальное руководство по написанию проектов - «PCM» (Project Cycle Management Guidelines). В одной из неотъемлемых частей проекта - «Логической матрицы проекта» - необходимо указать, каким образом результаты данного проекта будут влиять на цели⁴ развития региона или страны в целом (с указанием конкретных показателей оценки влияния и источников проверки данной информации).

В марте 2010 года была одобрена новая европейская стратегия экономического развития на ближайшие 10 лет – **«Европа 2020: стратегия разумного, устойчивого и всеобъемлющего роста»**⁵. В соответствии с этим документом в странах членах ЕС были разработаны национальные стратегии регионального развития, а на локальном уровне - стратегии развития конкретных регионов и городов.

К примеру, в Польше для согласования региональных стратегий (стратегий воеводств) со стратегией национального уровня и учета общих тенденций развития, Министерство регионального развития Республики Польша подготовило методические рекомендации⁶, в которых не только показало политику государства в сфере регионального развития на ближайшие 10 лет, но также указало обязательные элементы стратегии, к которым относятся «Стратегическая экологическая оценка» и «Информация о результатах публичных консультаций».

При согласовании стратегических направлений развития конкретных территорий с приоритетами европейской и национальной политики используется дифференцированный подход по сферам «стратегического вмешательства» в зависимости от размера территории, численности населения, производственного и ресурсного потенциала.

Следует отметить, что в Республике Польша Стратегия регионально-

¹ European Regional Development Fund (ERDF) (2007-2013) http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24234_en.htm

² Cohesion Fund (2007-2013) http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24233_en.htm

³ The European Social Fund (2007-2013) http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24232_en.htm

⁴ В английской терминологии этот термин звучит как «overall objectives».

⁵ A strategy from the European Commission “for smart, sustainable and inclusive growth” (Strategy 2020).

⁶ Неофициальный перевод. http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_regionalna/KSRR_2010_2020/Documents/przewodnik_do_aktualizacji_SRWV_2011.pdf

го развития является одной из общегосударственных стратегий. На национальном уровне также приняты стратегии, регулирующие развитие отдельных отраслей и сфер деятельности, в том числе, стратегия поддержки инновационности и эффективности экономики, стратегия развития человеческих ресурсов, стратегия развития транспорта и другие.

В Украине на законодательном уровне определено⁷, что к программным и прогнозным документам экономического и социального развития Автономной Республики Крым, областей, городов и районов относятся прогнозы социально-экономического развития на среднесрочный период и программы экономического и социального развития на краткосрочный период.

Это означает, что органы местного самоуправления и органы государственной власти (государственные администрации) обязаны ежегодно разрабатывать и согласовывать программу экономического и социального развития своей территории с проектом Государственной программы экономического и социального развития на соответствующий год. Порядок разработки и утверждения этих документов регулируется соответствующими законодательными актами и является обязательными к выполнению всеми органами местного самоуправления в Украине.

В мае 2012 в Законе Украины «О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития Украины» были внесены изменения⁸, в соответствии с которыми программа экономического и социального развития АПК, области, района, г. Киева и Севастополя на краткосрочный период разрабатывается согласовано с ежегодным посланием Президента Украины к Верховному Совету Украины о внутреннем и внешнем состоянии Украины⁹.

Для решения наиболее актуальных проблем развития территории, местными органами власти могут разрабатываться целевые программы¹⁰. Но разработка таких документов еще не гарантирует обеспечения финансирования их реализацию.

В украинских городах и районах, у местных органах власти пока нет достаточно полномочий, что бы осуществлять финансовое прогнозирование и планирование на среднесрочный период. Процесс формирования бюджетов административно-территориальных единиц регулируется Бюджетным Кодексом Украины, в котором четко регламентируются на

⁷ Ст. 4 Закона Украины «О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития Украины» № 1602-III от 23 марта 2000 года.

⁸ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4731-17>

⁹ Ежегодное послание Президента Украины к Верховному Совету Украины о внутреннем и внешнем состоянии Украины (укр. – щорічне послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішні і зовнішні становище України) разрабатывается рабочей группой под руководством Главы Администрации Президента и методическим и научным обеспечением Национального института стратегических исследований. Персональный состав рабочей группы и сроки подачи послания утверждены соответствующим распоряжением Президента Украины № 138/2012-рп от 13 июля 2012 года. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/138/2012-%D1%80%D0%BF>.

¹⁰ п.22 ст. 26 п.1, ст. 27, , п16 ст.43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», от 21 мая 1997 года №280/97-ВР

какие направления деятельности и за счет каких источников они должны финансироваться. Однако с внедрением программно-целевого метода формирования местных бюджетов¹¹ и внесением изменений в Бюджетный Кодекс о «государственном фонде регионального развития»¹², стратегии и среднесрочные программы развития получают механизм согласования процесса стратегического планирования с бюджетным процессом.

Для разработки своих стратегий территории используют различные, но в целом схожие методики, перенимая друг у друга схемы их построения. Некоторые стратегии выделяются тщательностью научного обосно-

Фонд регионального развития формируется как составная часть государственного бюджета Украины в размере не менее 1% от прогнозного объема доходов проекта общего фонда Государственного бюджета Украины на соответствующий период.

Средства этого фонда направляются на выполнение следующих программных документов:

- Государственной стратегии регионального развития и региональных стратегий развития.

- Государственных целевых программ и инвестиционных программ (проектов) в части выполнения мероприятий регионального развития.

- Соглашений регионального развития и программ преодоления депрессивности территорий.

- Государственных программ развития трансграничного сотрудничества.

- Программ и мероприятий социально-экономического развития регионов, включая программы и мероприятия отдельных административно-территориальных единиц (в частности малых городов, горных населенных пунктов, населенных пунктов зон наблюдения и т.п.)

Порядок использования средств утверждается распоряжением Кабинета Министров Украины.

вания и методической последовательностью. Процесс разработки может длиться от 4 до 12 и более месяцев в зависимости от применяемой методики и набора используемых инструментов. Основные требования, которые предъявляются к документам стратегического характера – практичность, презентабельность, удобство использования в повседневной деятельности местных властей, деловых кругов города и потенциальных инвесторов.

Перед началом процесса разработки стратегии развития необходимо выполнить несколько заданий по предварительному планированию (так называемый организационный этап).

¹¹ Концепция реформирования местных бюджетов была утверждена распоряжением Кабинета Министров Украины № 308-р от 23 мая 2007 г. В соответствии с приказом Министерства финансов Украины «Об утверждении основных подходов к внедрению программно-целевого метода составления и выполнения местных бюджетов» № 805 от 02.08.2010 применение программно-целевого метода на местном уровне запланировано с 2014 года. http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=358806&cat_id=355989

¹² Статья 24 «Государственный фонд регионального развития» внесена в Бюджетный Кодекс Украины в соответствии с законом Украины № 4318-VI от 12.01.2012

Органу власти, инициировавшего разработку стратегии для своей территории, необходимо определиться со следующими задачами:

1. Выбрать тип стратегического документа, который планируется разработать и горизонт планирования

(это может быть стратегия социально-экономического развития, стратегия устойчивого развития или стратегия развития определенной отрасли или сферы деятельности).

2. Выбрать подход, который наиболее приемлем для организации процесса разработки документа. Органы власти могут воспользоваться одним из следующих подходов:

Управленческий подход

• Разработкой стратегии занимаются только местные власти без привлечения общественности. Такой подход значительно экономит время, не требуя постоянного объяснения некоторых специфических элементов непосвященным, но инициативным и «популистским» жителям. Однако теряется объективность представления о действительных проблемах населения и причинах возникновения дестабилизирующих факторов. Разработанный таким способом документ может быть невосприимчив жителями города и отвержен последующими преемниками власти.

Экспертный подход

• Разработкой стратегии самостоятельно занимаются привлеченные эксперты (сотрудники научно-исследовательских учреждений или консалтинговых компаний), что позволяет рассматривать существующие проблемы территории с другого ракурса. При этом участие местных властей и громады в этом процессе сводится только к консультациям некоторых сотрудников. Основная критика данного подхода сводится к тому, что стратегии получаются стереотипны, без учета местной специфики и также, как и при управленческом подходе, почти не учитывается мнение и пожелания жителей.

Метод партнерства

• Данный подход основан на основе привлечения местных жителей к процессу разработке стратегии. При этом создается общественный комитет, состоящий из представителей разных секторов громады (так называемый «комитет по стратегическому планированию», «совет местных лидеров», «комиссия по развитию города», «конвент»), который при консультационной поддержке экспертов полностью разрабатывает документ.

3. Определиться с ресурсами, которые возможно выделить для поддержки процесса:

Организационные

- Какое управление/отдел будет заниматься сопровождением процесса (т.е. организовывать встречи, делать запросы в органы статистики и другие государственные службы, подготавливать некоторые разделы стратегии и согласовывать данные и наработанные предложения и т.п.).

Финансовые

- Органы власти могут выделять бюджетное финансирование на разработку местных стратегий развития и привлекать к этим работам как научные учреждения, так и экспертные организации. В зависимости от возможностей местного бюджета необходимо определить с объемом проведения исследований для подготовки аналитического отчета и спланировать количество выездных мероприятий и встреч, т.е. определить тот объем детализации документа, которого местному органу власти в лице первых руководителей будет достаточно для планирования деятельности и принятия решений



*Примеры документов
- в приложениях 1-4.*

В случае сотрудничества с одним из проектов технической помощи, который берет основные затраты на привлеченных экспертов, проведения дополнительных исследований и транспортных расходов, органы власти могут организовать/профинансировать проведение дополнительных публичных консультаций (общественных слушаний) или печать стратегии для дальнейшего распространения.

**СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОЦЕССА
РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ТЕРРИТОРИИ**

Коммуникации

I Этап: Предварительное планирование

- создание рабочей группы по разработке Стратегии (Комитета по стратегическому планированию)
- утверждение состава Комитета
- разработка и согласование структуры Стратегии и плана дальнейших действий

**II Этап: Оценка социально-экономического
и экологического состояния территории**

- сбор и анализ статистической информации
- проведение опросов общественного мнения относительно приоритетов и направлений развития территории (города, района)
- SWOT - анализ

III Этап: Разработка Стратегии (документа)

- определение стратегического видения будущего
- построение причинно-следственных диаграмм, дерева целей
- определение стратегических и операционных целей, задач
- определение показателей эффективности выполнения задач и достижения целей
- определение организационных механизмов реализации, мониторинга и актуализации Стратегии

IV Этап: Легализация Стратегии

- публикация в СМИ проекта Стратегии проведение общественных слушаний
- внесение изменений и предложений
- вынесение на сессию городского/районного совета для утверждения

**II Этап: Создание институциональных основ
реализации Стратегии**

- Создание комитета по реализации стратегии, Агентства развития
- Разработка проектов развития
- Мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии

РАЗДЕЛ 2.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ И ПЛАНА
ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Приступая к разработке стратегии развития территории, как комплексного и внутренне логичного документа, крайне важно иметь четкое представление о понятийном аппарате, выраженном в применяемых терминах, структуре документа, содержании его основных разделов, инструментарии проведения анализа и механизмах выработки оптимальных и практических формулировок приоритетов/целей и конкретных задач развития.

В настоящее время на национальном уровне еще не внесены дополнения в существующую законодательную базу относительно внедрения стратегического планирования в работу органов исполнительной власти. В связи с этим города и районы самостоятельно иницируют разработку и принятие местных стратегий развития, привлекая для этой работы как научно-исследовательские учреждения, так и проекты международной технической помощи (МТП).

Практически каждый проект МТП предоставлял местным органам власти собственную методологию, в которой была использована своя терминология, процедура организации процесса стратегического планирования, выбора приоритетов/целей развития, инструментарий для проведения анализа социально-экономического развития территории и организации дополнительных полевых исследований (опросов общественного мнения, предпринимателей), способы представления планов по реализации и осуществления мониторинга.

Те города и районы, которые не привлекали для разработки стратегий проекты МТП, пользовались методическими рекомендациями «по формированию региональных стратегий развития»¹³, которые были утверждены в 2002 году Министерством экономики и по вопросам европейской интеграции Украины (ныне – Министерство экономического развития и торговли Украины).

Обобщая предыдущий опыт, можно выделить следующие основные компоненты стратегии развития территории:

1. Вводная информация (описание процесса разработки стратегии и список разработчиков);

2. Аналитический компонент (может называться «профиль громады», «диагностика социально-экономической ситуации территории», «описательно-аналитическая часть стратегии»)

3. Компонент целеполагания («миссия», «стратегическое видение», «направления и цели развития», «стратегические сферы деятельности», «стратегии секторов»)

4. Компонент планирования реализации стратегии (конкретизация действий по достижению поставленных целей развития может оформляться в виде «проектных листов», «операционного плана», «плана мероприятий»);

5. Компонент мониторинга и реализации Стратегии (определение органа, который будет отвечать за реализацию Стратегии - «Комитет по

¹³ Методические рекомендации о формировании региональных стратегий развития утверждены приказом Министерства экономики и по вопросам европейской интеграции Украины № 224 от 29 июля 2002 г.

управлению внедрением стратегии», «группа реализации стратегии местного развития», «мониторинговый комитет», порядка отчетности и системы показателей, на основании которых будет оцениваться эффективность реализации стратегии)

б. Дополнительные компоненты:

- Финансовый план реализации стратегии
- Оценка приоритетности реализации проектов
- Стратегическая экологическая оценка (определение воздействия выполнения планов, программ, стратегий на окружающую среду и здоровье населения)
- Согласование Стратегии развития территории с региональной и национальной политикой.



Важно! В процессе подготовки описательно-аналитической части стратегии важно постараться «отсканировать» существующую ситуацию на территории, выявить, а в дальнейшем акцентировать внимание членов Комитета, как на скрытые проблемы, так и на потенциальные возможности.

2.1 ПОДГОТОВКА ОПИСАТЕЛЬНО- АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ СТРАТЕГИИ

Описательно-аналитическая часть стратегии подготавливается до процесса определения (формализации) стратегического видения и миссии, выбора приоритетов и целей развития. Если на последующих этапах процесса стратегического планирования важнейшую роль играет мнение членов Комитета по стратегическому планированию, их готовность почувствовать в обсуждениях и предлагать решения выявленных проблем, то подготовка описательно-аналитической части в большей степени является задачей привлеченных экспертов и сотрудников местных органов власти (профильных структурных подразделений исполнительных комитетов городских советов, районных советов или районных государственных администраций). При этом роль привлеченных экспертов – это, в основном, координация сбора информации, составление опросников и форм для сбора информации, проведение ее анализа и обобщение. Роль сотрудников местных органов власти – это, как правило, подготовка необходимых запросов и обеспечение сбора необходимой информации.

В зависимости от имеющихся человеческих ресурсов, широты охвата и глубины проводимого анализа, время, необходимое на подготовку описательно-аналитической части стратегии может варьироваться от 2 до 6 месяцев.

Практически любая стратегия развития территории включает цели и задачи, направленные на экономическое развитие, создание новых рабочих мест, привлечение инвестиций, создание качественных условий для жизни населения, экологическую безопасность и охрану окружаю-

щей среды. Для того, что бы правильно определить, какие из вышеперечисленных целей следует выделить на уровне стратегических, а какие – на уровне оперативных, а какие, возможно, вообще следует исключить, необходимо предварительно провести аналитическую работу: не только собрать имеющиеся статистические данные, но и корректно их интерпретировать и представить визуально.

Исходя из нашего собственного опыта, мы можем рекомендовать анализ динамики экономических показателей в динамике за период, который охватывает, как минимум несколько докризисных лет, так и послекризисные годы. Отечественные органы статистики в свободном режиме предоставляют информацию в разрезе районов и городов республиканского/областного значения. Для городов районного значения сбор статистической информации по большинству социально-экономических показателей является более сложным.

Команда привлеченных экспертов, которая будет сопровождать процесс стратегического планирования на территории, обычно предоставляет специально разработанные формы для сбора информации, которая необходима для подготовки этой части стратегии. В зависимости от типа выбранной стратегии и методологических особенностей, структура и содержание может меняться. При разработке стратегии устойчивого развития мы рекомендуем осуществлять сбор и анализ информации по следующим разделам:

- Общая характеристика территории;
- Человеческие ресурсы, трудовой и социальный капитал;
- Инфраструктура и коммуникации;
- Бизнес и экономика;
- Окружающая среда и экология;
- Система управление территорией.

Ниже представлены некоторые аспекты подачи и представления информации.



В приложении 5 представлена детализированная структура описательно-аналитической части.

РАЗДЕЛ «ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРРИТОРИИ»

В данном разделе необходимо представить не только историческую справку, географическое месторасположение, климат, административно-территориальную принадлежность, базовые показатели площади, численности и плотности заселения территории, но также надо указать близлежащее окружение, т.е. какие населенные пункты находятся в 30-40 км. зоне и с какой численностью населения. Важно также указывать расстояния не только до областного/республиканского центра, но и до ближайших крупных городов/экономических центров, морских портов и аэропортов, с указанием номера трасс международного и республиканского значения.

Именно описание «ближайшего окружения» и наличие хорошей транспортной развязки позволит определиться с инвестиционной при-

влекательностью территории и развитием некоторых видов экономической деятельности, таких как туризм и сельское хозяйство.

Следует помнить, что потенциальные инвесторы (в т.ч. иностранные) выбирают ту или иную территорию, предварительно изучив информацию о возможных местах для размещения своих производственных предприятий, основываясь на следующих критериях.

1. Наличие свободных земельных участков промышленного назначения.

2. Наличие трудовых ресурсов. При этом нужно понимать, что квалифицированные специалисты не обязательно будут жить в вашем населенном пункте/городе или райцентре, в случае наличия соответствующей квалификации и навыков они могут добираться на работу из других населенных пунктов – в радиусе до 30-40 км.

3. Близость рынка сбыта своей продукции. Важна не только географическая близость густонаселенных регионов, но также и транспортная доступность - наличие авиа и морских портов, железнодорожное и автомобильное сообщение. Многие инвесторы могут рассматривать в качестве рынка сбыта своей продукции все регионы Украины, Белоруссии и восточные регионы Российской Федерации, по этому информация как далеко от вашего населенного пункта находится пассажирский аэропорт и грузовой порт является стратегически важной.

4. Бизнес-инфраструктура (услуги для ведения бизнеса). Ведение любой хозяйственной деятельности предусматривает получение документов разрешительного характера, сопровождение со стороны посреднических, консалтинговых организаций и государственных учреждений. Если таких организаций и учреждений в данном населенном пункте нет, то соседство с другими крупными городами позволит в какой-то мере компенсировать этот недостаток.

РАЗДЕЛ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ТРУДОВОЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ»

В данном разделе нужно постараться дать характеристику населения, проживающего на данной территории не только со стороны демографических показателей и характеристики трудовых ресурсов, но также со стороны уровня социально-физиологического состояния, самоорганизации и гражданской активности.

С целью выявления гендерно-чувствительных сфер жизнедеятельности населения, и в дальнейшем использовании этой информации при разработке конкретных мероприятий в стратегии, демографические, экономические и социально-физиологические показатели рекомендуются рассматривать с разбивкой по гендерному (половому) признаку.

В качестве базовых демографических показателей используются следующие показатели:

- среднегодовая численность постоянного населения;
- естественный и миграционный прирост/убыль населения;
- распределение населения полу и возрасту (в качестве возрастной шкалы можно взять показатели «младше тру-

доспособного возраста, «трудоспособного возраста» и «старше трудоспособного возраста»¹⁴);

- национальный и этнический состав населения.

Для районов показательными данными будет информация о численности и составе сельсоветов, а также распределение населенных пунктов района по количеству проживающего населения (можно выделить села с численностью населения до 30 человек, и крупные – свыше 2000 человек).

С точки зрения оценки качества трудовых ресурсов, используют следующие показатели:

- уровень образования населения. Это основной показатель, который характеризует профиль рабочей силы данной территории и его инвестиционную привлекательность. Источником информации для этого показателя являются данные Всеукраинской переписи населения, которые проводились еще 2001 году, обновленные данные будут получены после проведения очередной переписи населения в 2013 г.¹⁵. В качестве косвенного показателя можно использовать данные о ежегодном количестве выпускников среднеспециальных и высших учебных заведений, находящиеся на территории города/района;
- занятость населения по видам экономической деятельности;
- уровень зарегистрированной безработицы (в т.ч. официальный уровень и рассчитанный по методологии МОТ);
- размер номинальной среднемесячной заработной платы;

С точки зрения оценки уровня благосостояния и социально-физиологического состояния жителей, можно рекомендовать использовать следующие показатели:

- уровень доходов населения. Следует, однако, отметить, что данные относительно уровня и структуры доходов и расходов населения можно получить с детализацией только до уровня региона. Это связано с методологическими особенностями сбора этого вида информации: государственные органы статистики ежегодно проводят социологические опросы относительно условий жизни домохозяйств во всех областях Украины и АРК¹⁶;
- уровень реальной среднемесячной заработной платы;
- средний размер пенсионных выплат;
- количество семей, обратившихся за получением субсидии на возмещение затрат по оплате ЖКУ;

¹⁴ В Украине трудоспособный возраст определен: мужчины от 16 до 59 лет, женщины - от 16 до 54 лет

¹⁵ В соответствии с распоряжением Кабинета Министров Украины от 9 апреля 2008 года № 581-р «О проведении в 2013 году Всеукраинской переписи населения» http://www.ukrcensus.gov.ua/ukr/laws/2008/kmu_581_20080409.pdf

¹⁶ В соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины от 02 ноября 1998 года № 1725 «О проведении обследования условий жизни домохозяйств», государственный комитет Статистики Украины с 1 января 1999 года проводит на постоянной основе выборочное обследование условий жизни домохозяйств во всех регионах Украины.

- показатели заболеваемости и смертности населения по основным видам болезней;
- коэффициент младенческой смертности (до 1 года на 1000 родившихся);
- уровень смертности женщин от осложнений беременности, родов и после родового периода;
- количество преступлений, зарегистрированных органами внутренних дел.

Кроме того, на этом этапе важно оценить уровень общественной активности населения. Такая оценка покажет, насколько население готово объединяться для решения общих проблем и в дальнейшем готово принимать участие в развитии территории. Базовую информацию о гражданской активности населения, можно получить из следующих данных:

- количество зарегистрированных общественных организаций (как юридические лица), всего (и с разбивкой на детские и молодежные организации, отделения всеукраинских организаций);
- количество общественных организаций, зарегистрированных путем уведомления;
- количество зарегистрированных органов совладельцев многоквартирных домов (ОСМД)
- Количество сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов (СОК);

Также необходимо дать описание самых активных общественных организаций, которые работают на территории города/района, а также состав общественного совета при органах власти.

Для выявления уникальных особенностей территории и ее основного ресурса – человеческого капитала необходимо проводить дополнительные исследования для составления «социально-психологического профиля жителей». Эти исследования должны давать сведения о :

- культурных ценностях жителей (в т.ч. выявление ценностных ориентаций, таких как индивидуализм, готовность к сотрудничеству и кооперации, приверженность традициям или склонности к инновациям, активность либо пассивность в решении проблем, важность материальных благ/благополучия и т.д.);
- степени привязанности к месту проживанию (городу, селу), готовности принимать участие в его развитии, появлении гостеприимства по отношению к приезжим и туристам;
- причинах небрежного отношения/вандализма к объектам совместного пользования, которые проявляются в виде порчи городского имущества (в т.ч. памятников, скамеек, фасадов зданий), стихийных свалок на улицах, неудовлетворительного состояния придомовых территорий и мест общего пользования.

Методологические особенности подготовки социально-психологического профиля населения территории

Социально-психологический профиль населения разрабатывается на основании данных, полученных в результате проведения качественных и количественных исследований. Количественные исследования позволяют получить ответы большого количества респондентов на точно определенные структурированные вопросы закрытого типа и требуют значительных временных и финансовых затрат. Достоинства таких методов - невысокие требования к профессионализму интервьюеров, использование стандартизированных статистических методов и компьютерных средств, высокая воспроизводимость.

Качественные методы позволяют получить информацию, для анализа которой невозможно применить количественные методы, помогают выявить глубинные мотивы поведения людей, исследовать спорные вопросы, и характеристики, скрытые при

количественном анализе. Их преимущества: низкие финансовые и временные затраты на проведение, а недостатки – слабая воспроизводимость, необходимость использования дополнительной аппаратуры и высокие требования к профессионализму интервьюеров.

Для составления социально-психологического профиля территории необходимо умелое сочетание качественных и количественных подходов с привлечением методик сразу из ряда научных областей – социологии, психологии, экономики. Это значительно осложняет его использование процесс стратегического планирования территории на основе человеческого капитала, т.к. требует активного взаимодействия различных отраслей науки и применения междисциплинарного подхода. В последнее время появились методики, позволяющие решить эту непросто методологическую проблему.

Такой методикой является инновационная украинская разработка «самоорганизация жизни населенного пункта», которая четко ориентирована на задачи стратегического планирования территории, и включает достоинства как качественных, так и количественных исследований. Эта методика гармонично сочетает как глубинные психологические тесты, так и социологический опросник, дает возможность наблюдения за респондентом и фиксации не только его вербальных откликов, но и невербальных реакций, использует статистические процедуры и одновременно способствует уточнению неопределенных ответов и получению дополнительных сведений от респондентов. В связи с этим получаемая информация за счет данной методики является более полной, более обоснованной и более достоверной по сравнению с обычными количественными и качественными методами.

Методика «самоорганизация жизни населенного пункта» позволяет выявить:

- Ценностные ориентации разных возрастных и социальных групп населения, заложенные в основу их принятия решений
- Ведущие потребности и мотивы жителей населенных пунктов
- Доверие населения к власти
- Поведенческие аспекты населения связанные с самоорганизацией жизни на конкретной территории
- Особенности проживания на исследуемой территории

- Степень привязанности жителя к своему месту проживания (городу, селу)
- Специфику «укорененности» населения на территории
- Семейные, конфессиональные и этнические традиции жителей населенных пунктов
- Оценочный компонент ситуации проживания
- Главные элементы визуального и эмоционального восприятия образа территории для разработ-

- ки бренда территории
- Самые распространенные психологические стереотипы жителей территории
- Социально-демографическую характеристику населения
- Поведенческие аспекты по отношению к жителям населенного пункта, туристам и представителям власти
- Степень готовности населения к самоорганизации и участию в развитии территории

Достоинства методики

- Высокая оперативность проведения исследования
- Гибкость, адаптивность методики под задачи заказчика с учетом специфики стратегического планирования конкретной территории

- Теоретическая и практическая обоснованность исходных положений методики
- Высокая репрезентативность и объективность полученных эмпирических данных

При формировании выборочной совокупности по данной методике желательно использовать стратифицированный метод отбора единиц. Принцип формирования выборки может базироваться на социально-демографической структуре населения исследуемого региона по полу, возрасту, этнической принадлежности и месту проживания (город, район, село). Сбор эмпирической информации наиболее оптимально проводить с помощью интервьюирования, основанном на непосредственном взаимодействии с респондентами (face-to-face) по месту их проживания, придерживаясь определенных правил

маршрутизации (для интервьюирования город/поселок разбивается на три зоны – центр, средне удаленную и удаленную зоны, выборка разбивается по этим зонам приблизительно поровну). Для разработки социально-психологического профиля достаточно сформировать выборку с доверительной вероятностью - 0,95 и максимально допустимой ошибкой - плюс, минус 4%.

Для проведения полевого этапа рекомендуется привлечение интервьюеров, с высокой профессиональной подготовкой в психологической и социологических сферах.

Эмпирические данные, полу-

ченные в процессе интервьюирования по методике «самоорганизация жизни населенного пункта», могут стать фундаментальной основой для поиска эффективных механизмов налаживания партнерства между представителями разных секторов, вовлечению общественности в развитие территории и выработке рекомендации по организации процесса стратегического планирования на местном уровне.

Материал подготовлен: к.п.н. Бересневой М.А., руководителем «Бизнес Ассоциации регионально содействия», Автономная Республика Крым

РАЗДЕЛ «ИНФРАСТРУКТУРА И КОММУНИКАЦИИ»

Информация данного раздела должна показать условия жизни на данной территории с точки зрения обеспеченности населения жильем, социальной, технической и коммунальной инфраструктурой.

Обеспеченность населения бытовыми и коммунальными услугами покажет информация о характеристике жилого фонда (в том числе, ввод жилья застройщиками всех форм собственности, количество созданных ОСМД), уровень газификации, уровень охвата централизованным водоснабжением и водоотведением, система сбора и утилизации ТБО. Важно показать не только наличие/или отсутствие данных услуг, но и собрать подробную информацию об их поставщиках (ка минимум полное название организации, форму собственности и фактическое месторасположение компании).

Более подробная информация о состоянии технической инфраструктуры даст информацию о возможностях для экономического развития территории, т.к. важна не только информация о наличии и мощности электроподстанций, магистральных водопроводов, но также стоимости предоставления услуг для разных категорий пользователей (т.е. для населения, предприятий и организаций).

Для определения уровня обеспеченности населения социальной инфраструктурой, необходимо собрать количественные данные о наличии объектов социальной инфраструктуры (т.е. количество и вместимость дошкольных и общеобразовательных учреждений, учреждений культуры и досуга, здравоохранения, социальных служб), а также дать характеристику качеству предоставления услуг в этих учреждениях:

- для учреждений дошкольного образования такими показателем может стать «уровень охвата детей дошкольным образованием»;
- для общеобразовательных учреждений - результаты внешнего независимого оценивания (ВНО)¹⁸, количество учащихся на единицу компьютерной техники и подключение к сети Интернет, а также наличие минимально необходимых социально-бытовых условий для организации процесса обучения - соблюдение температурного режима, наличие внутренних санитарных узлов и организации школьного питания.
- для учреждений культуры и досуга – уровень компьютеризации библиотек и наличие публичного доступа к сети Интернет, количество заслуженных и народных коллективов при домах культуры и сельских клубов, количество постоянных посетителей (в т.ч. в возрасте от 14 до 21 года);
- для учреждений здравоохранения – обеспеченность медицинскими кадрами и оборудованием.

Причем надо учитывать, что просто наличие объектов дошкольного и школьного образования характеризуют как основу качества жизни на данной территории. Но надо учитывать еще и качество предоставляемых услуг в этих заведениях.

Информацию о наличии на территории профессионально-технических и высших учебных заведений можно предоставить с двух сторон: как наличие возможности выпускникам школ продолжить обучение на данной территории и как один из факторов инвестиционной привлекательности территории.

Для учебных заведений (особенно технических специальностей) будет важно указать уровень аттестации заведения, отраслевое направление, количество выпускников в год, по каким специальностям осуществляется подготовка специалистов, и какой присваивается квалификационный уровень, наличие производственной базы. В случае необходимости, также можно добавить краткую информацию о наличии высших и среднеспециальных учебных заведений, находящихся в близлежащих городах.

¹⁸ Украинский центр оценивания качества образования <http://testportal.gov.ua>

РАЗДЕЛ «БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА»

Информация данного раздела должна дать общее представление о том, какова экономическая специализация данной территории, как развиваются основные отрасли, за счет каких предприятий пополняется местный бюджет. Информация данного раздела должна содержать как официальные статистические данные, так и материалы описательного характера (оперативные данные), по этому к ее сбору должны быть подключены специалисты разных структурных подразделений местных органов власти – управлений и отделов исполнительного комитета городского совета, аппарата районного совета или районной государственной администрации (РГА):

- управления/отдела экономики;
- отдела культуры и туризма (название этого отдела может отличаться);
- управления/отдела агропромышленного комплекса (для РГА);
- отдела государственной регистрации.

Информация из этих отделов и управлений покажет, какие предприятия или учреждения являются бюджетообразующими, какие предприятия являются основными работодателями. В результате собранной статистической информации может получиться, что основными бюджетообразующими предприятиями являются учреждения социальной сферы (школы и больницы), поэтому важно получить еще информацию описательно характера:

- перечень и краткое описание деятельности производственных предприятий (полное название, год создания, отрасль, в которой работает предприятие, основные виды выпускаемой продукции, количество работников, объем производства промышленной продукции за последние 3-5 лет). отдельно выделить информацию о предприятиях с иностранным капиталом;

- данные о производителях сельскохозяйственной продукции: общее количество и характеристика наиболее крупных сельскохозяйственных предприятий, фермерских и личных крестьянских хозяйств (укр. - особистих селянських господарств). Важна информация о специализации хозяйства, количество угодий, находящиеся в обороте, объемы производства и основные рынки сбыта продукции, количество работников и т.п.

- информацию о инвестиционных проектах, которые были реализованы на территории города/района за последние 5-7 лет. Особенно нужно выделить те инвестиционные проекты, которые были реализованы с участием иностранного капитала, т.к. наличие успешного опыта по сопровождению иностранных инвесторов значительно повышает инвестиционную привлекательность территории.

Государственные органы статистики могут предоставить данные в разрезе городов областного/республиканского значения и районов по следующим показателям:

- объем реализованной промышленной продукции, тыс. грн. (в разрезе видов экономической деятельности);

- объем сельскохозяйственной продукции (в сравнимых ценах 2005 года, млн. грн.);
- зарегистрированные субъекты хозяйственной деятельности (физические и юридические лица, в абсолютных значениях и в расчете на 10 тыс. населения);
- объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования, млн. грн. (в т.ч. с разбивкой на капитальное строительство и приобретение машины оборудования);
- прямые иностранные инвестиции (на начало года, тыс. дол. США);
- объем импорта и экспорта товаров, товарная и географическая структура экспорта;
- объем реализованной инновационной продукции;
- количество предприятий, которые занимаются инновационной деятельностью.

Для территорий, которые ориентированы на развитие туристической отрасли, информацию о развитии этого вида экономической деятельности можно представить следующими показателями:

- количество и вместимость объектов временного размещения туристов (гостиницы, базы отдыха, санатории);
- количество плательщиков туристического сбора;
- количество туристов/посетителей музеев национального значения.

Косвенно отображать информацию будут следующие показатели:

- развитие малого бизнеса (с выборкой по кодам экономической деятельности ЕДКПО¹⁹);
- объем розничного товарооборота в абсолютных значениях и в расчете на 1 жителя;
- объем оборота ресторанного хозяйства в тыс. грн и в расчете на 1 жителя.

При работе со статической информацией нужно учитывать некоторые особенности:

- производственное предприятие может фактически находиться на территории города или района, но быть зарегистрированным в другом населенном пункте или работать на упрощенной системе налогообложения (например, как физическое лицо предприниматель) и информация о его хозяйственной деятельности в официальных статистических данных отображена не будет;
- официальные статистические данные по некоторым показателям публикуются с задержкой до полугода²⁰ ;

¹⁹ В Украине с 1.01.2013 субъекты предпринимательской деятельности переведены на использование новых кодов экономической деятельности КВЕД-2010.

²⁰ График публикации статистических данных размещается на официальном сайте Государственной службы статистики Украины <http://www.ukrstat.gov.ua/> в разделе «Оприлюднення експрес-випусків Держстату»

- показывать в сравнении с аналогичными показателями близлежащих территорий (как в абсолютных значениях, так и в расчете на 1 постоянного жителя /или площадь территории).

РАЗДЕЛ «ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И ЭКОЛОГИЯ»

В данном разделе необходимо отобразить информацию, которая связана как с наличием природных, земельных и рекреационных ресурсов и полезных ископаемых территории, так и результаты негативного влияния жизнедеятельности человека на окружающую среду.

Природные ресурсы территории и рекреационный потенциал можно раскрыть следующими данными:

- краткий перечень полезных ископаемых, находящиеся на территории города/района, можно существенно дополнить информацией из отчетов ГНПП «Государственный информационный геологический фонд Украины»²¹ ;
- наличие объектов природно-заповедного фонда (в т.ч. местного, регионального и национального значения), создание экологических коридоров и других элементов экологических сетей на территории. Данная информация покажет возможности или ограничения для развития отдельных видов туризма;
- распределение земельных ресурсов в зависимости от целевого назначения (с выделением земель запаса и земель промышленного назначения);
- лесные и водные ресурсы.

При наличии информации – можно описать потенциал для использования нетрадиционных и возобновляемых источников энергии (количество солнечных дней, среднегодовая скорость ветра).

Для оценки влияния жизнедеятельности человека на окружающую среду:

- информация о хранении и утилизации ТБО (количество, занимаемая площадь);
- динамика образования отходов I-III классов опасности (в расчете на 1 км², на 1 жителя); состояние хранения запрещенных и непригодных к использованию в сельском хозяйстве химических средств защиты растений;
- наличие деградированных и малопродуктивных земель;
- объемы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух;
- количество предприятий, осуществляющие выбросы загрязняющих веществ;
- объемы потребления, потерь и водоотведения питьевой воды.

²¹ Более подробна информация о деятельности информационного геологического фонда Украины - <http://www.geoinf.kiev.ua>

Перечисленные данные можно найти в сборниках статистической информации областного/республиканского управления статистики. А для уточнения данных необходимо направить информационные запросы в региональное управление охраны окружающей среды.

РАЗДЕЛ «УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ»

В данном разделе нужно дать краткую информацию о тех органах власти, которые осуществляют управление на данной территории. К ним могут относиться как органы местного самоуправления (исполнительные комитеты городского/поселкового советов, а также районные, городские или поселковые/сельские советы), так и органы государственной администрации (районные администрации). Сферы их деятельности и объем собственных и делегированных полномочий регулируется двумя разными законами Украины - «О местном самоуправлении в Украине» (№ 280/97-ВР от 21.05.1997 г.) и «О местных государственных администрациях» (№ 586-XIV от 09.04.1999 г.).

Для того, что бы определить, насколько местные органы власти организационно способны в дальнейшем сопровождать процесс реализации стратегии (т.е. осуществлять «стратегическое управление»), необходимо:

- изучить организационную структуру, количественный и качественный состав исполнительного комитета (или районной администрации);
- проверить наличие градостроительной документации (генеральный план, утвержденные границы населенных пунктов); провести анализ местного бюджета (с указанием уровня дотационности, размера бюджета развития и источников его финансирования);
- изучить ранее принятые целевые программы.

Готовность к сотрудничеству и партнерству покажет список городов/территорий побратимов, а также опыт проектной деятельности, реализованных совместно с проектами международной технической помощи или другими негосударственными организациями.

А представление города/района в сети Интернет (наличие и содержание официальных сайтов органов государственной власти и местного самоуправления, а также учреждений образования, культуры и досуга), покажет открытость местных органов власти.

Ассоциация городов Украины создает Автоматизированную систему муниципальной статистики (АСМС) - электронную систему сбора, хранения и обработки информации об основных сферах деятельности территориальных громад и органов местного самоуправления. База данных АСМС включает около 800 показателей, которые комп-

лексно описывают 15 сфер жизнедеятельности громад, формируется на основании отчетов, которые подают города.

По состоянию на 01.06.2013 г. в базе данных зарегистрирован 131 город Украины.

Детальная информация о правилах пользования системой муниципальной статистики – www.asms.org.ua

2.2 ПРОВЕДЕНИЕ SWOT- АНАЛИЗА (ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ РАЗВИТИЯ)

Одним из инструментов, который применяется на данном этапе стратегического планирования, является SWOT- анализ. Использованию этого инструмента может быть посвящено несколько заседаний с членами рабочей группы (комитетом по стратегическому планированию).

Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования территории и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для дальнейшего планирования и принятия решений.

Его результаты нужны на последующих этапах процесса стратегического планирования, т.к. этот подход позволяет избегать составления «списка пожеланий» вместо перечня тех действий, которые нужно выполнить для достижения устойчивых и долгосрочных результатов.

Матрица SWOT:

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
SO – стратегия (сильные стороны + возможности)	WO – стратегия (возможности – слабые стороны)
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
ST-стратегия (сильные стороны – угрозы)	WT – стратегия (угрозы и слабые стороны)

SWOT-анализ - инструмент для анализа данных и тенденций развития территории (города, региона), который позволяет получить представление о сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities) дальнейшего развития, и опасности (threats), которые могут возникнуть в ближайшем будущем.

В соответствии с этим методом, отнесение факторов к сильным и слабым сторонам, возможностям и угрозам происходит путем их деления на несколько групп: на факторы, которые формируются на самой территории и на которые можно как-то повлиять (внутренняя среда), а также на факторы, которые возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон и на которые практически невозможно повлиять (внешняя среда).

Положительные факторы внутренней среды определяются как сильные стороны, а отрицательные – как слабые. А положительные (благоприятные) факторы внешней среды определяются как возможности, а отрицательные (негативные) – как угрозы.

На основании составленной матрицы SWOT формулируются цели развития территории, достижение которых позволит отразить угрозы, воспользоваться возможностями, опереться на свои сильные стороны и устранить некоторые из слабых сторон.

Важно помнить, что цели должны предусматривать получение результатов в тех сферах деятельности, на которые местные власти могут повлиять или которые они в состоянии контролировать.

Вопросы для обсуждения SWOT-Анализа Сильные/слабые стороны

- Географическое положение, коммуникации
- Природные ресурсы, полезные ископаемые, климат
- Качество и наличие трудовых ресурсов
- Экономика (ведущие отрасли, предприятия, малый и средний бизнес)
- Инфраструктура (техническая и социальная)
- «Качество жизни» (жилье, учебные заведения, медицина, бытовые условия, досуг)
- Состояние окружающей среды, экология
- Уникальные события и объекты (люди, история, сооружения, традиции.... и т.п.)
- Отношения с местными властями (с т.з. бизнеса и общественности)

Возможности/угрозы для развития

С участниками можно обсудить следующие вопросы:

- Как может повлиять национальная политика на развитие территории (последствия от вступления в ВТО);
- Каким образом может повлиять административно-территориальная реформа
- Последствия от снятия моратория на продажи земли сельскохозяйственного значения
- Возможные экологические проблемы (подтопление территории, эрозия почв, качество питьевой воды, склады агро-химикатов)
- Каким образом влияет развитие близлежащих территорий/сообществ на экономическое, социальное и экологическое развитие.

При разработке стратегии развития района, подготовить комплексный SWOT-Анализ, который давал полное представление о всей территории, бывает затруднительно. В этом случае можно провести несколько выездных встреч с представителями сельских/ поселковых советов, на которые пригласить представителей местных властей, предпринимателей, фермеров, сотрудников социальной сферы (школа, дом культуры, детский сад, библиотека и т.п.) и активистов местных общественных организаций.

Во время проведения этих встреч, участников можно распределить на две группы. Одна группа должна будет обсуждать **позитивные характеристики** своего населенного пункта и преимущества, которые уже существуют, другая группа – соответственно, **негативные характеристики** и недостатки.

Вопросы для обсуждения позитивных характеристик и преимуществ:

- «Население»: присутствует ли у жителей чувство общности? Есть ли традиции совместного проведения праздников и решения

проблем? В чем уникальность громады как в целом, так и ее отдельных жителей? Что у населения получается лучше всего (творчество, рукоделие, ремесло)? Много ли проживает молодежи?

- «Условия жизни»: какие преимущества климата и состояния окружающей среды? Доступность и качество медицинских услуг, возможности для получения дошкольного и школьного образования, организации досуга? Наличие и качество предоставления коммунальных услуг (свет, газ, вода, канализация, дороги). Присутствует ли ощущение безопасности (личной безопасности и безопасности имущества)? Какая доступность жилья?
- «Занятость и доходы»: есть ли работа в населенном пункте? Основные места работы, основные источники дохода населения, размер дохода по сравнению с соседними территориями.
- «Развитие бизнеса»: работают ли предприниматели (в т.ч. фермеры) на территории? На каком виде деятельности они специализируются? Кто из них наиболее успешен, и каковы причины их успеха?
- «Ресурсы»: какими природными ресурсами располагает громада, в т.ч. земля (пастбища, пашни) и водные ресурсы, полезные ископаемые?
- «Уникальные объекты, сооружения и достопримечательности»: чего нет у других?

Вопросы для обсуждения негативных характеристик и недостатков:

- «Население»: какие недостатки вы видите в членах вашей громады в целом, какие негативные привычки присущи вашим жителям? Бывают ли конфликты на религиозной и этнической почве?
- «Условия жизни»: какие есть недостатки климата и состояния окружающей среды? Какие есть проблемы с доступностью и качеством медицинских услуг, получения дошкольного и школьного образования, организации досуга? Наличие и качество предоставление коммунальных услуг (свет, газ, вода, канализация, дороги). Присутствует ли чувство безопасности (личной безопасности, и безопасности имущества)? Насколько доступна покупка дома или его строительство?
- «Трудоустройство и доходы»: какие проблемы с трудоустройством испытывает население? Есть ли работа для молодежи?
- «Развитие бизнеса»: какие трудности испытывают предприниматели, включая фермеров?
- «Ресурсы»: какие проблемы и ограничения связаны с использованием природных ресурсов территории? Дефицит каких жизненно необходимых ресурсов испытывает население?
- «Ключевой недостаток»: какая самая важная проблема развития?

После презентаций работы каждой группы, со всеми участниками заедания надо обсудить угрозы и возможности для развития их населенного пункта и выбрать несколько приоритетов развития.

2.3. ОСОБЕННОСТИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

В связи с тем, что процесс разработки стратегий развития на местном уровне законодательно еще не урегулирован, в документах стратегического характера органы местного самоуправления могут использовать разную терминологию. В методических рекомендациях министерства экономики²² указано, что стратегический план регионального развития должен включать: Стратегические цели (направления) и поэтапные планы действий – совокупность стратегических целей и поэтапных планов действий по достижению всех стратегических и оперативных целей с детальным описанием сроков выполнения, ответственных исполните-

В менеджменте организаций при постановке целей и задач рекомендуется использовать SMART-метод. SMART - аббревиатура пяти критериев, которым нужно следовать при постановке целей:

S	Specific (конкретный)	Отображение конкретных действий (или жизненно-важных изменений)
M	Measurable (измеряемый)	Использование количественных показателей
A	Achieving the Client (достижимый)	Направление действий на конкретную целевую группу
R	Realistic (реалистичный)	Реалистичность выполнения в имеющихся условиях
T	Time-Limited (определенный во времени)	Указание временных рамок (периода) выполнения цели

В Украине данная методика в стратегическом планировании была применена при адаптации глобальных целей развития, известные как «Цели развития тысячелетия» (ЦРТ). Документ содержит 6 ориентиров и 13 конкретных заданий на долгосрочную перспективу, которые Украина, подписав в 2000 году на саммите ООН, взяла обязательства сделать свой вклад в достижение глобальных целей развития.

Например:

Цель 3. Обеспечение устойчивого развития окружающей среды

Задание 5: Увеличить на 12% долю населения, которые имеют доступ к чистой питьевой воде, в период с 2001 по 2015 годов.

Задание 6: До 2015 года стабилизировать загрязнение воздуха стационарными источниками.

Задание 7: Расширить сеть заповедников и природных национальных парков до 10,4% от общей площади Украины.

С более подробной информацией о Целях развития Тысячелетия для Украины и прогрессе по их достижению можно ознакомиться на сайте Представительства ООН <http://www.un.org.ua>

²² Методические рекомендации о формировании региональных стратегий развития утверждены приказом Министерства экономики и по вопросам европейской интеграции Украины № 224 от 29 июля 2002 г.

лей, источников финансирования. А к системе целей относится видение, миссия, стратегические цели (долгосрочные), операционные цели (среднесрочные) и оперативные задания (краткосрочные).

Следует отметить, что часто используется термин как «оперативная цель», так и «операционная цель». В организационном менеджменте термин «оперативная цель» - применяется для тех целей, достижение которых связано с среднесрочным временным периодом, а «операционная цель» – с определенной сферой деятельности/работы подразделения или управления.

В быстро меняющихся условиях, при отсутствии необходимых полномочий и ресурсов, которые бы могли обеспечить процесс достижения цели, использование SMART методики при постановке долгосрочных целей малоэффективно, и по этому в муниципальном и государственном управлении практически не используется (в большинстве случаев важно просто придерживаться выбранного направления).

При постановке стратегических и операционных целей, помимо причинно-следственных связей, необходимо учитывать то, что цели должны отображать как решение самых актуальных проблем жителей территории, так и формировать основу для развития, т.е.

- цели, ориентированные на решение текущих проблем, которые связаны с обеспечением населения необходимыми социальными и коммунальными услугами (ремонт объектов социальной сферы и ЖКХ, благоустройство территории);
- цели, ориентированные на решение специфических проблем жителей и громады, решение которых находится в сфере полномочий и ресурсных возможностей органа власти (например, «организация досуговой деятельности для молодежи», «активизация общественного вектора»);
- цели, ориентированные на решение скрытых проблем территории или громады, но которые придется выполнять в соответствии с изменениями на национальном уровне (предоставление административных услуг);
- цели, ориентированные на развитие традиционных направлений («развитие туризма», «развитие малого и среднего бизнеса»)
- цели, ориентированные на развитие инновационных направлений («зеленая энергетика», «аква- и марикультура»)

Стратегия развития территории, может затрагивать различные аспекты жизнедеятельности громады, содержать цели социального, экономического и экономического развития, но ее легализовать будет конкретный орган местного самоуправления (сельский/поселковый, городской или районный совет), а координацию деятельности будет осуществлять его исполнительный комитет (или делегироваться РГА), то при формулировке целей важно учитывать сферу их полномочий. Это означает, например, что задачу по повышению уровня энергосбе-

режения на территории можно сформулировать следующим образом: «использовать инновационные и энергосберегающие технологии на социальных объектах коммунальной формы собственности», или «содействовать внедрению инновационных технологий в сельском хозяйстве» (а уже в мероприятиях, или в описательной части прописать, каким образом местные органы власти будут оказывать содействие).

В стратегии развития территории можно ограничиться кратким описанием и постановкой долгосрочных и среднесрочных целей, а можно очень подробно указывать конкретные мероприятия и перечень работ (например, создать рабочую группу, подготовить информацию для СМИ). В каждом из вариантов есть свои плюсы и минусы. В первом случае документ будет достаточно гибким и не будет требовать постоянной подготовки документов на сессию городского/районного совета для внесения изменений. Во втором – структурные подразделения органа власти будут четче понимать, что, когда и как им нужно делать, и постепенно привыкать к самостоятельному принятию некоторых решений на своем уровне, а не ждать прямых распоряжений руководства.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ ПО «ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ»

Для украинских территорий, все темы, которые так или иначе связаны с «привлечением инвестиций» являются очень актуальными на всех уровнях принятия решений, и в большинстве документах стратегического характера, эту деятельность отображают в виде стратегических или операционных целей.

Термин «инвестиции» в экономической теории подразумевает, долгосрочные вложения капитала с целью получения прибыли, по этому прежде, чем использовать формулировки, связанные с «привлечением инвестиций» и «инвестиционной политикой города/района», необходимо разграничивать следующие понятия:

1. «привлечение инвестиций в социальную и жилищно-коммунальную сферу» (т.е. все, что фактически связано со строительством и капитальным ремонтом объектов социальной сферы, инженерно-коммуникационных сетей и жилищно-коммунальным хозяйством);
2. «привлечение инвестиций для развития производственного комплекса» (т.е. все, что связано с модернизацией производства, созданием новых рабочих мест и т.п.).

1. Строительство и ремонт социальных инфраструктурных объектов происходит за счет двух источников:

- средств государственного или областного/республиканского, бюджетов которые в виде «целевой субвенции» перечисляются местному бюджету в соответствии с государственной или областной/республиканской целевой программой или по решению конкурсной комиссии/совета государственных фондов (фонд поддержки местного самоуправления в Украине²³, фонд регионального развития);

²³ Более детальная информация о деятельности фонда - <http://municipal.gov.ua/>

- проектов международной технической помощи (например, Проект ЕС/ПРООН «Местное развитие, ориентированное на громаду-2»²⁴, Проект DESPRO²⁵) и других организаций, которые занимаются распределением средств международных доноров (например, «Украинский Фонд Социальных инвестиций»²⁶).

Следует отметить, что фонды и проекты МТП предъявляет свои требования к оформлению документации (проектной заявки, аппликационной формы) и рассматривают все предложения на конкурсной основе. Вся информация о требованиях к будущему получателю этих средств/или конкретных услуг, указывается в объявлении конкурса.

По этому все что, касается строительства и капитального ремонта объектов социальной и коммунальной инфраструктуры (детских садов, школ, больниц, культурных центров, объектов водоснабжения и т.п.,) некорректно относить к сфере «привлечения инвестиций», такие цели корректнее называть «обеспечение населения качественными социально-коммунальными услугами», и уже в описательной части указывать возможные источники финансирования. Если предусматривается привлечение средств на конкурсной основе (т.е. желаемый объект не может быть профинансирован ни за счет одной государственной или областной/республиканской целевой программы), то можно конкретизировать действия исполнительного органа власти:

- изготовить проектно-сметную документацию для строительства/ремонта/реконструкции такого-то объекта;
- подготовить пакет документации (заявки на финансирование) в соответствии с требованием такого-то фонда или Проекта МТП.

2. «Привлечение инвестиций для развития производственного комплекса»

Зачастую органы местного самоуправления и государственной власти (далее – местные органы власти) в документах и программах стратегического характера не соизмеряют сферу своих полномочий и степени влияния на экономическую и хозяйственную деятельность коммерческих предприятий. В Украине большинство производственных, перерабатывающих предприятий и предприятий сферы обслуживания являются частными, и они организуют свою предпринимательскую деятельность с целью получения прибыли самостоятельно, на собственный риск²⁷. Поэтому вся поддержка местных органов власти в виде разработки бизнес-планов и оказания помощи по реализации продукции для отдельных компаний может трактоваться как «использование своих служебных обязанностей с целью получения неправомерной выгоды», и рассматриваться как проявление коррупции²⁸.

В случаях, если на территории остаются еще работать государственные, ведомственные или казенные предприятия – то непосредственно влиять на их хозяйственную и экономическую деятельность, местные органы власти также не могут.

²⁴ Более детально о деятельности проекта - <http://cba.org.ua/ua/about/about-cba>

²⁵ Украина-швейцарский проект «Поддержка децентрализации в Украине», который финансируется Швейцарской Конфедерацией через Швейцарское бюро по сотрудничеству» <http://despro.org.ua/despro/project/>

²⁶ Более детальная информация о деятельности фонда - <http://www.usif.org.ua/>

²⁷ Ст. 1 Закона Украины «О предпринимательстве» № 698-ХІІ от 7 февраля 1991 года

²⁸ Ст. 6 Закона Украины «Об основах предотвращения и противодействия коррупции» № 3206-VI от 7 апреля 2011 г.

Местные органы власти могут только создавать условия для улучшения ведения предпринимательской деятельности на конкретной территории:

«Создавать условия для улучшения бизнес среды и развития предпринимательства», в том числе:

- улучшение качества предоставления услуг разрешительного характера (предоставление услуг по принципу «единого окна»);
- организация тренинговых центров и всевозможных обучающих мероприятий, направленных на повышение квалификации предпринимателей и их персонала (в т.ч. бизнес-планирование, маркетинг, реклама, использование современных методов продвижения товаров и услуг, построение систем дистрибуции и т.п.);
- организация городских/ районных ярмарок и выставок с предоставлением возможности местным производителям реализовывать свою продукцию или находить деловых партнеров;
- создание бизнес-инкубатора (в том случае, если местные органы власти могут предоставлять на льготных условиях (т.е. намного меньше рыночной стоимости) помещения для ведения предпринимательской деятельности на период от 1 до 3-х лет, а также оказывать консультационную поддержку);

«Содействовать привлечению прямых инвестиций и размещению новых предприятий»

Основными инструментами для размещения новых производственных предприятий на территории населенного пункта, являются следующие:

- предоставление земельных участков промышленного назначения (типа «гринфилд») или производственных площадей (тип «браунфилд») с подведенными инженерными коммуникациями;
- оказание поддержки в получении документов разрешительного характера для открытия новых предприятий;

Ведение этого вида деятельности предусматривает выполнение от местного органа власти следующих задач:

- разработать и утвердить в установленном порядке градостроительную документацию (генеральный план населенного пункта, план зонирования населенного пункта)²⁹ и провести землеустроительные работы (проект землеустройства относительно установления (изменения) границ административно-территориальных единиц);
- провести инвентаризацию земельных участков и объектов недвижимости, которые можно использовать для размещения предприятий;
- создать индустриальную зону (а для земельных участков промышленного назначения от 15 до 700 га - индустриальный парк) ;
- подготовить ТЭО на земельный участок (с указанием технических параметров подведенных к земельному участку коммуникаций (линий электропередач, водопроводов, подъездных путей ...)

²⁹ Закон Украины «О регулировании градостроительной деятельности», № 3038-VI от 17 февраля 2011 г., Приказ Министерства регионального развития, строительства и ЖКХ « Об утверждении порядка разработки градостроительной документации», № 290 от 11 ноября 2011 г.

- разработать концептуальный дизайн использования промышленного участка
- разработать план маркетинговых мероприятий по активному продвижению участка среди потенциальных инвесторов (разработать промо-материалы, обеспечить размещение информации в специализированных базах данных и участие в национальных и международных инвестиционных выставках).

2.4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Одним из элементов стратегии является среднесрочный план ее реализации. Этот план может быть оформлен в виде «проектных листков», «операционного плана» или «списка мероприятий». В этом документе важно отобразить период реализации поставленных целей/задач или конкретных мероприятий, ответственных исполнителей и партнеров по реализации. Также необходимо указать возможный источник финансирования, т.е. что возможно профинансировать за счет местного бюджета, что – за счет государственного, а что будет полностью проводиться партнерскими организации или предприятиями (и, соответственно, финансироваться за счет их собственных средств и ресурсов).



*В приложении 6
представлен пример
операционного плана,
разработанный в
рамках подготовки
Стратегии устойчи-
вого развития Черно-
морского района АРК
до 2020 года.*

Список задач и мероприятий может носить как организационный и административный характер (например, «провести туристическую ярмарку»), так и подразумевать значительных капитальных вложений (например, «строительство мусороперерабатывающего завода»). По этому, для упрощения принятия управленческих и организационных решений можно добавить дополнительную графу с указанием степени готовности конкретных мероприятий или задач:

- уровень 1 – «полная готовность», т.е. определены и утверждены источники финансирования, подготовлена необходимая проектно-сметная документация;
- уровень 2 – «частичная готовность», т.е. определены возможные источники финансирования, или начата подготовка документации;
- уровень 3 – «не готовность», т.е. мероприятие проработано на уровне «идеи».

РАЗДЕЛ 3.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА
РЕАЛИЗАЦИИ И МОНИТОРИНГА
СТРАТЕГИИ

3.1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Процесс разработки стратегии развития является длительным и трудоемким, независимо от того, какой тип стратегического документа разрабатывался, и привлекалась ли помощь со стороны внешних консультантов. Поэтому не менее важным является процесс реализации стратегии, т.е. создание организационных условий для внедрения того плана действий, который был наработан для достижения поставленных целей развития.

Наиболее оптимальным подходом является создание системы «стратегического управления», которая обеспечила институциональные условия внедрения преобразований на всех уровнях.

• Изменение организационной структуры управления местного органа власти

Прежде всего, реорганизовать организационную структуру местного органа власти необходимо таким образом, что бы она максимально содействовала реализации задекларированных в стратегии целей и задач. Для этого рекомендуется определить (или создать) структурное подразделение, которое подчинено напрямую первому руководителю и должно обеспечить координацию всего процесса реализации стратегии, а также создать те отделы, деятельность которых непосредственно связана с решением наиболее важных для развития территории задач (например, в сфере энергоаудита и повышения энергоэффективности жилого фонда, развития рыбного хозяйства и марикультур и т.п.).

Теоретически, законодательная база Украины³¹ позволяет делать организационную структуру органов местного самоуправления более гибкой, но фактически органы власти руководствуются типовой структурой, рекомендованной Кабинетом Министров Украины³². По этому, сопровождением стратегии, также как и подготовкой ежегодных программ социально-экономического развития, обычно занимаются специалисты управления/отдела экономики (в некоторых случаях в управлении экономики создается «отдел/сектор по стратегическому планированию»).

Влияние изменение организационной структуры органа местного самоуправления на эффективность реализации стратегии и, соответственно, улучшение социального и экономического развития территории, можно проследить на примере г. Евпатория Автономной Республики Крым.

³¹ В соответствии с п.5. части первой ст. 26 Закона Украины «О местном самоуправлении», утверждение по предложению сельского, поселкового, городского головы структуры исполнительных органов власти, общей численности аппарата совета и его исполнительных органов, расходов на их содержание является исключительной компетенцией сельского, поселкового, городского совета.

³² В соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины «О финансовом обеспечении деятельности органов местного самоуправления», № 1349 от 3 декабря 1997 г.

Организация процесса реализации и мониторинга стратегии развития на примере г. Евпатория, Автономная Республика Крым

С 2005 года в Евпатории были разработаны два стратегических плана развития. Первый – «Стратегия экономического развития города», второй – «Стратегический план экономического и социального развития г. Евпатория на период до 2015 года».

Сопровождением как процесса разработки так и реализации всех стратегических планов развития города занималось «Главное управление инвестиционной политики и внешнеэкономических связей Евпаторийского городского совета». Деятельность этого управления сосредоточена на перспективных для развития города направлениях: привлечение инвестиций, развитие курорта и туризма, разработка концепций и проектов, мониторинг реализации стратегического плана развития города.

Для отслеживания процесса реализации и внедрения программ развития, был создан Мониторинговый комитет, в состав которого вошли заместители городского головы и руководители всех управлений Евпаторийского городского совета. Комитет возглавляет городской голова г. Евпатория.

Основными задачами Мониторингового комитета являются следующие:

- координация взаимодействия членов Мониторингового комитета по повышению эффективности реализации Стратегического плана развития города;

- оценка соответствия действующих программ развития отраслей городского хозяйства, целям и приоритетам, определенных в стратегическом плане развития города и внесения соответствующих изменений в эти программы, а также согласование

базисного перечня показателей выполнения программ для оценки их результативности;

- разработка проектов концепций развития города, направленных на реализацию стратегического плана развития города.

Заседания Мониторингового комитета проводятся ежеквартально.

Организацией очередных и внеочередных заседаний Мониторингового комитета, а также подготовкой сводного аналитического отчета о ходе реализации стратегического плана развития города и освещением его в городских СМИ, занимается Главное управление инвестиционной политики и внешнеэкономических связей.

Сводный аналитический отчет о ходе реализации стратегического плана развития подготавливается на основании квартальных отчетов управлений и отделов городского совета.

Для вовлечения общественных организаций и других учреждений в процесс реализации стратегического плана развития города, при управлениях были созданы «общественные советы».

В результате организационных изменений, скоординированной и сплоченной работе всех управлений городского совета, для развития города были наработаны около 50³³ проектных концепций, из которых 20 были оформлены как проектные заявки и поданы на получение финансирования. Как результат - 9 проектов были выиграны во всеукраинском и всекрымском конкурсах проектов и программ местного самоуправления.

Благодаря координации деятельности всех управлений и отделов городского совета и его исполнительного комитета были реализо-

ваны стратегически важные проекты по реконструкции старой части города по ул. Караимской и Тучина.

За 6 лет привлечены частные инвестиции на строительство таких городских инфраструктурных объектов как дельфинарий и аквариум. Построены гостиничные комплексы, торговые центры. За 8 лет Евпатория приняла участие в реализации 30 проектов международной технической помощи на сумму более 10 млн. грн.

В 2012 году Евпатория одержала победу в Европейском конкурсе «За выдающиеся достижения в возрождении приморских городов» среди европейских курортов по программе «Возрождение приморских городов Европы», инициированной Ассоциацией местного самоуправления Великобритании и Конгрессом местных и региональных властей Европы. Городу присуждена «Европейская награда за выдающиеся достижения в возрождении приморских городов «Best Practice Award». Муниципалитету вручены диплом и медаль Совета Европы, копии которой предприниматели города могут использовать в своей деятельности после заключения соответствующего договора с городским советом.

В 2012 году город стал одним из победителей конкурса Совета Европы в номинации «Эффективное управление и предоставление административных услуг».

Материал предоставлен Главным управлением инвестиционной политики и внешнеэкономических связей Евпаторийского городского совета

(Зоя Повшенко,
Екатерина Самборская)

³³ По состоянию на 01.06.2013г.

• Создание наблюдательного и координационного органа - Комитета по реализации стратегии

Этот Комитет может быть сформирован на базе того рабочего органа (рабочей группы), которая занималась разработкой Стратегии («комитета по стратегическому планированию») и быть дополненным представителями тех учреждений и организаций, деятельность которых связана с выбранными приоритетами и целями развития. В связи с тем, что любая стратегия развития территории охватывает такие сферы деятельности, которые выходят за рамки собственных и делегированных полномочий органа власти, привлечение руководителей соответствующих учреждений и организаций к работе Комитета позволит как более эффективно реализовать запланированные мероприятия, так и скоординировать работу этих учреждений на достижение поставленных в стратегии целей.

Задания Комитета могут сводиться к следующим:

- обсуждение и выработка предложений по внесению дополнений и/или внесению изменений в стратегию и план ее реализации;
- осуществление контроля за выполнением плана реализации стратегии и оценки эффективности достижения стратегических целей;
- информирование населения о результатах достижения стратегических и выполнения операционных целей.

Для поддержки эффективности процесса, заседания Комитета должны проводиться ежеквартально, с обязательным ведением протокола заседания. Один раз в полгода Комитет должен готовить информацию о ходе выполнения Стратегии для рассмотрения на сессии районного/городского совета.

Состав Комитета и документ, регламентирующий его функции и полномочия, рекомендуется утверждать одновременно с утверждением стратегии развития территории.

• Создание Агентства местного развития (АМР)

Создание Агентства развития как исполнительного органа, позволит более оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать привлечение дополнительных ресурсов на поддержку реализации стратегии развития территории на постоянной основе.

Основные задачи АМР можно определить, как:

- осуществление координации в взаимодействии с различными организациями и учреждениями в рамках реализации стратегии;
- координация разработки проектов развития с целью получения грантовых ресурсов и сотрудничества с проектами международной технической помощи;
- подготовка предложений о внесении изменений и дополнений в Стратегию и план ее реализации;
- подготовка полугодовых отчетов о ходе выполнения плана реализации Стратегии;
- обеспечение технического сопровождения процессов мониторинга и оценки Стратегии;



*Примеры документов
представлены
в приложении 7*

- содействие повышению профессиональных навыков сотрудников администрации и местного самоуправления, а также партнерских учреждений по направлениям реализации Стратегии;
- оказание административной поддержки в реализации на территории стратегически важных инвестиционных проектов и программ.

Рекомендованной юридической формой для Агентства местного развития является организационно-правовая форма «учреждение», в состав учредителей которого входят институции, играющие ключевую роль в процессе местного развития. По отношению к Комитету по стратегическому планированию АМР фактически выступает в роли исполнительного органа, а тот, в свою очередь, в отношении АМР выполняет функции Наблюдательного совета.

В зависимости от специфики задач по развитию территории АМР может быть также создано в форме непредпринимательского общества либо коммунального предприятия. На определенном этапе институционального развития функции АМР могут распределяться между несколькими институциями, действующими на территории и имеющими целью ее развитие. Отдельные функции АМР, в частности, может выполнять общественная организация – Центр местного развития, часть – местные органы власти и организации, находящиеся в сфере их управления. В такой ситуации крайне важно обеспечить четкую координацию действий отдельных институций и определить (формализовать) правила их взаимодействия.



*Примеры документов
представлены
в приложении 8.*

3.2 МОНИТОРИНГ СТРАТЕГИИ

Мониторинг - процесс регулярного сбора информации по всем аспектам реализации запланированных заданий и мероприятий Стратегии. Позволяет делать выводы и принимать решения о процессе реализации запланированных действий

Мониторинг реализации стратегии может осуществляться по следующим направлениям:

1. мониторинг стратегии на соответствие достижения ожидаемых результатов;
2. мониторинг выполнения плана реализации стратегии;
3. мониторинг стратегии на соответствие институциональной и финансовой обеспеченности;
4. мониторинг внешней среды

Мониторинг Стратегии на соответствие ожидаемых результатов - предусматривает оценку выполнения стратегических и операционных целей Стратегии на соответствие ожидаемым изменениям в социально-экономическом и экологическом состоянии территории. Оценка выполняется на основании сопоставления индикаторов за разные периоды времени с их базовыми значениями.

Мониторинг Стратегии на соответствие институционального и финансового обеспечения – предусматривает оценку наличия финансовых ресурсов и организационных способностей реализовывать план Стратегии. Этот вид мониторинга должен давать ответ на два вопроса: первый - были ли выделены из местного бюджета или бюджетов вышестоящего уровня средства на выполнение поставленных в Стратегии задач (особенно для реализации инфраструктурных проектов в социальной сфере), второй - способны ли специалисты органа власти и члены комитета по реализации стратегии подготавливать необходимые документы, связанные с новыми, и даже некоторой степени инновационными, решениями.

Мониторинг внешней среды - предусматривает оценку стратегических направлений, стратегических и операционных целей развития на соответствие приоритетам национальной политики, с целью выявления новых возможностей для реализации Стратегии.

Данный вид мониторинга может осуществляться путем изучения и анализа новых государственных и областных/республиканских целевых программ, программ деятельности Правительства Украины, реализации национальных проектов. Также может дополняться информацией о проектной деятельности международных организаций и учреждений (в т.ч. представительства ЕС в Украине).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕРНОМОРСКОГО РАЙОНА АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

Агентство регионального развития Автономной Республики Крым,
Проект поддержки Крымского Агентства регионального развития ЕС-ПРООН

1. ПОДХОД И ПРИНЦИПЫ

Агентство регионального развития Автономной Республики Крым (далее – Агентство) использует подходы к разработке стратегий развития территорий (городов и районов Автономной Республики Крым), основанные на многолетнем отечественном и зарубежном опыте разработки долгосрочных стратегических документов. При подготовке стратегий учитываются положения:

- Стратегии экономического и социального развития АРК на 2011-2020 годы, утвержденной постановлением Верховной Радой АРК № 121-6/10 от 22.12.2010 г.;
- Закона Украины «О государственном прогнозировании и разработке программ экономического и социального развития» от 23 марта 2000 г. № 1602-III;
- Приказа Министерства экономики и европейской интеграции «Об утверждении методических рекомендаций по формированию региональных стратегий развития» № 224 от 29 июля 2002г.
- Постановления Кабинета Министров Украины «О разработке прогнозных и программных документов экономического и социального развития и составления проекта государственного бюджета» от 26 апреля 2003г. № 621
- Концепции совершенствования системы программных и прогнозных документов по вопросам социально-экономического развития Украины (утвержденной распоряжением Кабинета Министров Украины № 504 от 04.10.2006 г.)

В рамках применяемого подхода разработка стратегии развития проводится в соответствии с тремя базовыми принципами:

1. принцип партнерства: привлечение всех субъектов местной общины (территориальной громады) – бизнеса, власти и общественности в процесс разработки стратегии;
2. принцип реалистичности: реализация операционных задач должна быть основана на реально существующих ресурсах, возможностях и полномочиях общины;
3. принцип прозрачности: открытость и прозрачность обсуждения результатов работы, а также обеспечение максимально эффективного сотрудничества со СМИ, как в процессе подготовки, так и в процессе реализации стратегии.

2. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Стратегия развития является важнейшим документом в процессе формирования собственного развития, основанного на использовании имеющихся ресурсов и потенциала. Использование этих возможностей должно происходить системно и быть направленным на соответствующие приоритеты, направления развития и цели. Стратегия развития территории (города, района) – базовый инструмент стратегического управления, определяющий направления развития на долгосрочную (или среднесрочную) перспективу, содержит наиболее актуальные и реально достижимые цели при имеющихся ресурсах и возможностях местной громады на основе ее ценностей и устремлений. Ниже описаны основные этапы разработки стратегии развития (далее – Стратегия).

I этап: Предварительное планирование

- создание рабочей группы по разработке Стратегии (Комитета по стратегическому планированию);
- разработка и утверждение уполномоченным органом местного самоуправления (городским или районным советом) и/или местным органом государственной власти (городской или районной

- государственной администрацией) Положения о Комитете по стратегическому планированию, а также утверждение его персонального состава;
- разработка и согласование структуры Стратегии и плана дальнейших действий.

II этап: Оценка социально-экономического и экологического состояния территории

- сбор и анализ статистической информации;
- проведение опросов общественного мнения относительно приоритетов и направлений развития территории (города, района);
- SWOT - анализ (определение слабых и сильных сторон, возможностей и угроз для развития территории).

III этап: Разработка документа

- определение стратегического видения будущего;
- построение причинно-следственных диаграмм, дерева целей;
- определение стратегических и операционных целей, задач;
- определение показателей эффективности выполнения задач и достижения целей;
- определение организационных механизмов реализации, мониторинга и актуализации Стратегии.

IV этап: Легализация Стратегии

- обнародование проекта Стратегии;
- проведение общественных слушаний;
- утверждение Стратегии уполномоченным органом местного самоуправления (городским или районным советом).

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Стратегия развития - план развития территориальной громады, определяющий главные приоритеты, цели, задачи устойчивого экономического и социального развития на среднесрочный (4-6 лет) или долгосрочный (10-15 лет) периоды.

Видение будущего – обобщенное представление о будущем территории и жизни ее населения.

Стратегические направления - глобальные цели, достижение которых будет осуществлено в долгосрочной перспективе. Они отражают, в каком направлении необходимо двигаться с учетом существующих ресурсов. Цели обще направляющего характера, достижение которых возможно в долгосрочной перспективе (отвечают на вопрос «чего хотим достичь»).

Стратегические цели - более реальные и достижимые цели, с помощью существующих ресурсов приводит к достижению стратегических направлений.

Операционные цели - цели среднесрочного характера, очерчивают способы достижения стратегических целей (отвечают на вопрос: «как это достичь»)

Операционный план внедрения – совокупность поэтапных планов действий по достижению всех стратегических и операционных целей с подробным описанием мероприятий, сроков исполнения, ответственных исполнителей и источников финансирования.

SWOT-анализ – метод анализа ситуации или отдельной проблемы, основанный на визуальном представлении и распределении имеющейся информации на четыре категории, две из которых содержат данные об уже существующих положительных (сильных сторон) и отрицательных (слабых сторон) факторов, а другие две – информацию о существующих возможностях и угрозах изменения данной ситуации в будущем.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПЛАНУ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕРНОМОРСКОГО РАЙОНА АРК

Тип:
Стратегия устойчивого
развития

Период:
долгосрочный

Метод разработки:
экспертно-партнерский

Период разработки:
сентябрь 2011 – сентябрь 2012

Разработку стратегии
планируется выполнить в
четыре этапа.

	Название этапа, перечень работ	Период выполнения	Ответственный
1	I этап: Предварительное планирование		
	Встреча представителей Агентства и руководства района для согласования организационных и методологических вопросов	01 сентября 2011	Черноморская РГА, АРР АРК
	Создание Комитета по стратегическому планированию, утверждение положения о его деятельности и персонально состава распоряжением РГА	до 15 сентября 2011	Черноморская РГА
	Подписание Протокола о намерениях между Агентством Регионального развития (далее – Агентства) и Черноморским районом	сентябрь 2011	Черноморская РГА, АРР АРК
	Проведение первой официальной встречи представителей Агентства с членами Комитета: – официальное оглашение начала разработки Стратегии – разъяснение относительно международных и отечественных практик стратегического планирования – представление команды Агентства, которая будет сопровождать процесс разработки Стратегии – согласование с членами Комитета рабочего плана совместной деятельности	последняя неделя сентября 2011	Черноморская РГА, АРР АРК
2	II этап: Оценка социально-экономического и экологического состояния района		
	Сбор и анализ статистической информации (форма прилагается)	сентябрь 2011	Черноморская РГА
	Проведение полевых исследований:		
	– изучение мнения учащихся общеобразовательных школ района о дальнейшем развитии района (проведение конкурса рисунков или написание творческих работ)	октябрь 2011	АРР АРК
	– проведение заседаний фокус-групп в 5 сельских советах (рабочие встречи с местными жителями, депутатами и предпринимателями) с целью определения их видения развития своей громады и района	октябрь 2011	АРР АРК
	– проведение опросов общественного мнения о проблемах, ограничивающих развитие, приоритетах и направлениях развития	октябрь - ноябрь 2011	АРР АРК
	Обобщение информации, подготовка аналитического отчета	декабрь 2011	АРР АРК
	Проведение заседаний Комитета (2 заседания): – презентация результатов исследований – проведение SWOT – анализа	декабрь 2011	Черноморская РГА, АРР АРК
3	III этап: Разработка документа Стратегии развития		
	Проведение заседаний Комитета для определения видения и целей развития района (3 заседания) – определение видения будущего района – формулирование стратегических и операционных целей	февраль 2012	Черноморская РГА, АРР АРК
	Разработка проекта Стратегии развития		
	– создание подкомитетов (рабочих групп) по каждой стратегической цели	март 2012	Черноморская РГА
	– проведение заседаний подкомитетов для обсуждения, конкретизации и определения механизмов достижения целей развития	март-апрель 2012	Черноморская РГА, АРР АРК
	– обобщение информации и подготовка рабочей версии проекта Стратегии		АРР АРК
	Разработка системы мониторинга и реализации Стратегии		
	Определение показателей эффективности реализации заданий и достижения целей	май 2012	АРР АРК
	Определение организационных механизмов реализации, мониторинга и актуализации Стратегии	май 2012	АРР АРК
4	IV этап: Легализация Стратегии		
	Обнародование проекта Стратегии	июнь 2012	Черноморская РГА
	Проведение общественных слушаний	август 2012	Черноморская РГА
	Вынесение на заседание районного совета для утверждения	сентябрь 2012	Черноморская РГА

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ

между

Агентством регионального развития Автономной Республики Крым,
Черноморской государственной администрацией и
Черноморским районным советом

Агентство регионального развития Автономной Республики Крым в лице директора Стародубова Алексея Викторовича с одной стороны (далее – сторона Агентства регионального развития) и Черноморская государственная районная администрация в лице председателя Лужецкой Светланы Анатольевны и Черноморский районный совет в лице председателя Помазана Валентина Васильевича с другой стороны (далее – сторона Черноморского района) выражают намерение на условиях партнерства разработать Стратегию устойчивого развития Черноморского района (далее – Стратегия).

С этой целью стороны договорились о следующем:

Сторона Черноморского района:

1. Создает Комитет по стратегическому планированию (далее – Комитет) и рабочие группы, в состав которых включаются представители Черноморской районной государственной администрации, Черноморского районного совета и сельских советов, сельские и поселковые головы, представители общественности и деловых кругов района, прочие заинтересованные лица;
2. Назначает председателя Комитета, который является лицом, ответственным за реализацию мероприятий по разработке Стратегии со стороны Черноморского района в соответствии с прилагаемым Планом;
3. Определяет координатора по вопросам разработки Стратегии (далее – Координатор со стороны Черноморского района), который обеспечивает оперативное взаимодействие Комитета со стороной Агентства;
4. Содействует Комитету в реализации мероприятий по разработке Стратегии путем:
 1. предоставления необходимой информации;
 2. содействия в организации опросов общественного мнения;
 3. содействия в организации заседаний Комитета и рабочих групп;
 4. проведения публичных обсуждений (в т.ч. общественных слушаний);
 5. внесения в установленном порядке разработанного проекта Стратегии на рассмотрение районного совета.

Сторона Агентства:

1. Определяет лицо, ответственное за реализацию мероприятий по разработке Стратегии со стороны Агентства в соответствии с прилагаемым Планом;
2. Определяет координатора по вопросам разработки Стратегии (далее – Координатор со стороны Агентства), который обеспечивает оперативное взаимодействие стороны Агентства с Комитетом;
3. Участвует в реализации мероприятий по разработке Стратегии путем:
 1. обеспечения методологической поддержки процесса разработки Стратегии;
 2. обеспечения экспертной и консультационной поддержки разработки Стратегии;
 3. содействия в проведении публичных мероприятий по презентации результатов работы, проведенной в рамках разработки Стратегии.

Заключительные положения:

1. Протокол о намерениях вступает в силу с момента его подписания и действует до 30 сентября 2012 г.
2. Каждая из сторон может приостановить действие данного Протокола путем направления соответственного письменного уведомления другой стороне.
3. Окончание срока действия данного Протокола о намерениях не будет влиять на правомерность или продолжительность какой-либо совместной деятельности, которая была начата до окончания действия данного Протокола.
4. Стороны выполняют свою деятельность в соответствии с данным Протоколом о намерениях и Планом мероприятий по разработке Стратегии устойчивого развития Черноморского района, который является неотъемлемой частью данного Протокола.
5. После утверждения Стратегии на сессии районного совета, Стороны составят новый Протокол о намерениях для процесса сопровождения реализации Стратегии.
6. Протокол о намерениях составлен на русском языке в трех экземплярах, по одному экземпляру для каждой стороны.

Приложение на 2 стр: План мероприятий по разработке Стратегии экономического и социального развития Черноморского района.

Приложение 3



УКРАИНА
АВТОНОМНАЯ РЕСПУБЛИКА КРЫМ
ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОН
ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОННЫЙ СОВЕТ



13 (внеочередная) сессия 6 созыва

РЕШЕНИЕ

02 сентября 2011 года
пгт. Черноморское

№ 167

О стратегии устойчивого развития
Черноморского района на период до 2020 года

В соответствии с частью 2 статьи 10, пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Стратегией экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы, утвержденной Постановлением Верховной Рады Автономной Республики Крым от 22 декабря 2010 года №121-6/10, рассмотрев письмо председателя Черноморской райгосадминистрации от 02 сентября 2011 г. №02-16/957,

Черноморский районный совет РЕШИЛ:

1. Разработать Стратегию устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года.
2. С целью разработки Стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым поручить председателю районного совета подписать Протокол о намерениях между Агентством регионального развития Автономной Республики Крым, Черноморской райгосадминистрацией и Черноморским районным советом.
3. Председателю Черноморской райгосадминистрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета:
Создать Комитет по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым, утвердить его персональный состав и Положение о Комитете по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым.
С целью оперативного взаимодействия Комитета с Агентством регионального развития Автономной Республики Крым, определить координатора по вопросам разработки стратегии.
4. Комитету по стратегическому планированию Черноморского района в срок до 01 октября 2011 года подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
5. Контроль за исполнением настоящего решения возложить на постоянные комиссии по вопросам бюджета, финансов, приватизации, социально-экономического развития, рационального использования районных ресурсов и инвестиционного развития района, по вопросам промышленности, строительства, коммунальной собственности, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи, торговли и предпринимательства, по вопросам охраны окружающей среды, агропромышленного комплекса, рекреационной деятельности, градостроительной политики, регулирования земельных и водных отношений.

Заместитель председателя
районного совета

А.Д. Михайловский



ЧЕРНОМОРСКАЯ РАЙОННАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ
В АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ

РАСПОРЯЖЕНИЕ

« 13 » сентября 2011 года
пгт Черноморское
Об образовании комитета
по стратегическому планированию

№ 423

С целью разработки стратегии экономического и социального развития Черноморского района на период до 2020 года, в соответствии с частью 2 статьи 10, пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Стратегией экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы, утвержденной Постановлением Верховной Рады Автономной Республики Крым от 22 декабря 2010 года №121-6/10, решением 13 (внеочередной) сессии 6 созыва Черноморского районного совета от 02 сентября 2011 года №167 «О Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года»:

1. Образовать Комитет по стратегическому планированию (далее - Комитет) Черноморского района Автономной Республики Крым в составе, согласно приложения 1.
2. Утвердить Положение о районном Комитете по стратегическому планированию, согласно приложения 2.
3. Подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
4. Определить координатора по вопросам разработки стратегии с целью оперативного взаимодействия Комитета с Агентством регионального развития Автономной Республики Крым.
5. Членам Комитета по стратегическому планированию:
 - 5.1. В срок до 13 сентября 2011 года утвердить персональный состав Комитета по стратегическому планированию, Положение о Комитете.
 - 5.2. В срок до 01 октября 2011 года подготовить структуру и план разработки стратегии устойчивого развития Черноморского района Автономной Республики Крым.
6. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя председателя райгосадминистрации Д.И. Ибадулаева.

Председатель
райгосадминистрации

С.А.Лужецкая

Утверждено
Распоряжением председателя
райгосадминистрации
от « » _____ 2011 г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

о Комитете по стратегическому планированию Черноморского района Автономной Республики Крым

1. Общие положения

- 1.1. Комитет по стратегическому планированию Черноморского района Автономной республики Крым (далее – «Комитет») является консультационным органом Черноморской райгосадминистрации, целью деятельности которого является разработка стратегии экономического и социального развития района.
- 1.2. В своей деятельности Комитет руководствуется Конституцией Украины, законами Украины, актами Президента Украины и Кабинета Министров Украины, а также этим Положением.
- 1.3. Комитет осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с Черноморской районной государственной администрацией, представители которой в обязательном порядке включаются в состав Комитета.
- 1.4. Решения Комитета, принятые в пределах его полномочий и оформленные надлежащим образом, имеют рекомендательный характер.

2. Основные задания Комитета:

- 1.1. Обеспечение разработки Стратегии экономического и социального развития Черноморского района АРК (далее – Стратегия);
- 1.2. Сбор и анализ предложений всех заинтересованных в Стратегии сторон;
- 1.3. Организация и проведение публичных обсуждений проекта Стратегии.

3. Комитет имеет право:

- 1.1. Получать в установленном законом порядке от субъектов всех форм собственности, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления информацию, документы и материалы, необходимые для выполнения возложенных на него заданий;
- 1.2. Создавать рабочие группы с привлечением сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления, прочих специалистов.
- 1.3. Приглашать на заседания Комитета представителей органов государственной власти и местного самоуправления, научных учреждений и общественных организаций и прочих лиц по собственному усмотрению.

4. Состав и организационная структура Комитета

- 1.1. Руководство работой Комитета осуществляет его председатель, который назначается и освобождается от исполнения своих обязанностей по руководству Комитетом решением председателя Черноморской районной государственной администрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета. На председателя Комитета возлагается контроль над процессом разработки Стратегии.
- 1.2. Состав Комитета формируется из числа депутатов Черноморского районного совета и сельских советов, сельских и поселковых голов, сотрудников исполнительных органов власти, активных общественных деятелей, представителей деловых кругов и прочих заинтересованных лиц. Персональный состав Комитета утверждается председателем Черноморской райгосадминистрации по согласованию с председателем Черноморского районного совета.
- 1.3. Организационное обеспечение работы Комитета и оформление протоколов заседаний возлагается на ответственного секретаря, который назначается и освобождается от исполнения данных обязанностей председателем Комитета. В обязанности ответственного секретаря также входит информирование членов Комитета проведении очередных и внеочередных заседаний, организация и координация деятельности рабочих групп, информирование председателя Комитета о результатах их работы.

4. Организация деятельности Комитета
- 4.4. Основной формой работы Комитета являются открытые заседания, которые проводятся в соответствии с планом-графиком, утвержденным председателем Комитета.
- 4.5. Заседание Комитета является легитимным, если на нем присутствует не менее половины персонального состава Комитета, в том числе обязательно председатель Комитета.
- 4.6. Решения Комитета принимаются путем открытого голосования простым большинством голосов членов Комитета, присутствующих на заседании, и оформляются в виде протокола, который подписывают председатель и ответственный секретарь Комитета. В случае равного распределения голосов решающим является голос председателя Комитета.

Руководитель аппарата
райгосадминистрации

Т. Омельчук

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ОПИСАТЕЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ СТРАТЕГИИ

ЧАСТЬ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРРИТОРИИ

- 1.1 Историко-культурное наследие
- 1.2 Местонахождение, ближайшие территории
- 1.3 Расстояние до важных городов, границ, автомобильное и железнодорожное сообщение

ЧАСТЬ 2. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ТРУДОВОЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

- 2.1 Демографические характеристики населения
- 2.2 Занятость населения и рынок труда
- 2.3 Уровень благосостояния населения
- 2.4 Социально-физиологическое состояние жителей
- 2.5 Общественная активность населения

ЧАСТЬ 3. ИНФРАСТРУКТУРА И КОММУНИКАЦИИ

- 3.1 Жилищный фонд и жилищное строительство
- 3.2 Социальная инфраструктура
 - 3.2.1 Учебные заведения
 - 3.2.2 Медицинские учреждения
 - 3.2.3 Учреждения культуры и досуга
 - 3.2.4 Физическое воспитание и спорт
 - 3.2.5 Заведения и учреждения социального обеспечения
 - 3.2.6 Религиозные организации и учреждения
- 3.3 Техническая и коммунальная инфраструктура
 - 3.3.1 Водоснабжение и водоотведение
 - 3.3.2 Газоснабжение
 - 3.3.3 Электроснабжение
 - 3.3.4 Теплоснабжение
 - 3.3.5 Сбор и утилизация ТБО
- 3.4 Транспорт и коммуникации
 - 3.4.1 Дорожное управление
 - 3.4.2 Транспортное обслуживание населения
 - 3.4.3 Связь

ЧАСТЬ 4. БИЗНЕС И ЭКОНОМИКА

- 4.1 Основные показатели экономического состояния хозяйственного комплекса территории
 - 4.1.1 Развитие малого и среднего бизнеса
 - 4.1.2 Внешнеэкономическая деятельность
 - 4.1.3 Инвестиционная деятельность
- 4.2 Промышленный комплекс
- 4.3 Развитие сельского хозяйства района
- 4.4 Развитие рыбного хозяйства и производства аквакультур
- 4.5 Развитие туристического комплекса
- 4.6 Бизнес-инфраструктура

ЧАСТЬ 5. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И ЭКОЛОГИЯ

- 5.1 Природные ресурсы и рекреационный потенциал
- 5.2 Экологическая ситуация и утилизация отходов
- 5.3. Использование водных и земельных ресурсов

ЧАСТЬ 6. УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ

- 6.1 Органы государственной власти и местного самоуправления
- 6.2 Бюджет района
- 6.3. Партнеры по развитию
- 6.4 Представление района в сети Интернет

Представленная здесь примерная структура описательно-аналитической части стратегии развития территории может меняться в зависимости от ее особенностей, размера и других характеристик.

Материалы Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на период до 2020 г., утвержденной решением районного совета № 361 от 28.09. 2012 (далее – Стратегия).

Описательная часть Стратегии (выдержка)

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ III.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ РАЙОНА

Удаленность Черноморского района от крупных городов и, в частности, республиканской столицы г.Симферополя, а также значительные расстояния между населенными пунктами внутри самого района, создает серьезные трудности и влечет неоправданные в современных условиях расходы, связанные с физическим перемещением как жителей громады, так и сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления для решения бытовых и административных вопросов.

При современных темпах развития информационного общества и телекоммуникационных технологий значительно расширяются возможности для жителей сельских районов получать информацию административного и познавательного характера, пользоваться электронными услугами (в т.ч. осуществлять оплату коммунальных услуг и других платежей), вести предпринимательскую деятельность наравне с жителями крупных городов и мегаполисов.

Обеспечение доступа населения Украины к информации и получению различных административных услуг в режиме удаленного доступа является одной из причин выделения развития информационного общества в отдельный приоритет государственной политики Украины¹.

Разработанная Государственным агентством по вопросам науки, инноваций и информатизации Украины Стратегия развития информационного общества в Украине² направлена на оказание государственной поддержки внедрению современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во все сферы общественной жизни как необходимого условия повышения конкурентоспособности страны, повышения качества жизни населения и становлении гражданского общества. В частности, национальная политика Украины до 2020 года будет направлена на реализацию и поддержку следующих направлений:

- внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления;
- повышения качества и доступности административных услуг для населения и бизнеса.
- обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура);

Ключевой проблемой развития информационных и телекоммуникационных услуг в Черноморском районе являются технические возможности каналов передачи информации. Высокоскоростные сети покрывают лишь незначительную часть территории, концентрируясь главным образом в районном центре – пгт.Черноморское и с.Межводное. Жители большинства населенных пунктов района имеют доступ к сети Интернет в основном через каналы мобильной связи.

Обеспечение населения района качественным доступом к сети Интернет будет осуществляться в рамках реализации государственной программы развития информационного общества в Украине. Конкретные задания, сроки и объемы финансирования будут определены в соответствующих национальных и республиканских программах.

Операционная цель III.2.1 Внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления

Принятая законодательная база³ по развитию электронного управления в Украине и внедрение единой

¹ Закон Украины «Об основных принципах развития информационного общества в Украине на 2007 - 2015 годы», № 537-IV от 9 января 2007 года.

² <http://www.dknii.gov.ua/2010-09-09-12-27-24/2012-02-15-12-04-21>

³ Концепция развития электронного управления в Украине утверждена распоряжением Кабинета Министров Украины № 2250-р от 13 декабря 2010 г.

системы электронного документооборота позволит оптимизировать работу органов и учреждений государственной власти и значительно ускорить процесс их взаимодействия при предоставлении административных услуг населению.

Современные технологии передачи информации позволяют организовывать встречи и переговоры при помощи видеоборудования. Создание внутрирайонной телекоммуникационной сети и обеспечение необходимым оборудованием органов власти позволит проводить оперативные селекторные совещания и переговоры дистанционно, организовывать видеоконференции с различными учреждениями и организациями других регионов Украины.

Основные задания:

- разработать информационный ресурс (сайт) районной государственной администрации Черноморского района;
- оборудовать помещение для проведения совещаний и конференций с использованием телекоммуникационных устройств;
- внедрить систему электронного документооборота в деятельность РГА и других учреждений государственной власти;

Период реализации:

с 4 кв. 2012 г.

Ответственные исполнители:

орг.отдел Черноморской РГА⁴, органы местного самоуправления

Партнеры:

ОО «Агентство развития сельских территорий Крыма»

Источники финансирования:

средства местных, республиканского и государственного бюджета, международная техническая помощь

Операционная цель III.2.2

Облегчение доступа населения к получению административных услуг

Черноморский район самый наименьший по плотности заселения район Автономной Республики Крым. При среднем уровне заселения в 78 чел/ км²(в Украине - 80 чел/км²) в Черноморском районе этот показатель составляет всего 21,2 чел./км.кв.

Удаленность населенных пунктов затрудняет обеспечение жителей района качественными социальными и административными услугами: медицинской помощью, дошкольным образованием и административных процедур.

Жители района в повседневной жизни сталкиваются с необходимостью оформления всевозможных справок и разрешений, в т.ч. при оформлении государственной социальной помощи, утверждения проектов землеустройства, отведения земельных участков и введение в эксплуатацию жилых домов и пристроек, регистрация субъектов предпринимательской деятельности и т.д. В связи с тем, что процедура оформления предусматривает сбор и подготовку целого пакета документов, жителям района приходится посещать различные государственные органы и учреждения по нескольку раз, каждый раз приезжая в районный центр для получения консультации или сбора недостающих документов. Для жителей самых отдаленных сел приходится преодолевать расстояния до 48км (как например, из с Зоряное).

На национальном уровне для осуществления преобразований подготовлен проект Закона Украины «Об административных услугах»⁵.

Основные задания:

- создать центр административных услуг на базе районного разрешительного центра и компьютеризированные рабочие места в сельсоветах района;
- обустроить в сельских и поселковых советах и в других местах приема физических и юридических лиц информационные стенды с размещением образцов заполнения документов на получение административной услуги;
- создать веб-сайт с размещением информации о порядке предоставления административных услуг;

⁴ Полное название – отдел организационно-кадровой работы по вопросам внутренней политики, связям со СМИ и общественной ответственностью.

⁵ Проект закона «Об административных услугах» (рег. номер 9435) был принят за основу на заседании Верховного Совета Украины, постановление № 4155-VI от 9 декабря 2011 года.

Период реализации: с 2013 г.
 Ответственные исполнители: единый разрешительный центр Черноморского района
 Партнеры: общественные организации Крыма
 Источники финансирования: средства местных, республиканского и государственного бюджета, международная техническая помощь

Операционная цель III.2.3 Обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура)

Современный образовательный процесс невозможно представить без использования информационно-коммуникационных технологий. Существующие информационные ресурсы уже позволяют принимать участие в программах дистанционного обучения и мастер-классах по самым разнообразным видам творчества и изобразительного искусства, осуществлять покупки и вести предпринимательскую деятельность.

Объединение учреждений культуры в единую информационную сеть позволит наладить эффективное взаимодействие между методическим кабинетом и сельскими клубами с целью обогащения репертуара, обмена лучшими сценарными материалами и создания новых творческих лабораторий.

Создание информационных ресурсов и разработка новых информационных продуктов учреждений культуры и образования района позволит не только облегчить доступность к культурному достоянию территории, но и способствовать более активному участию населения в социально-культурной жизни своего региона.

Основные задания:

- создать единую информационную сеть общеобразовательных учебных заведений Черноморского района;
- обеспечить подключение всех сельских школ к сети Интернет;
- внедрить в практику общеобразовательных учебных заведений интерактивные обучающие и информационные программы (в т.ч. «школьный журнал», «школьный дневник»);
- создать единую информационную сеть учреждений культуры района;
- создать электронную библиотеку репертуара и видео репетиций образцовых и народных коллективов;

Период реализации: с 2012 г.
 Ответственные исполнители: отдел образования, молодежи и спорта Черноморской РГА, отдел культуры, Черноморская централизованная библиотечная система
 Партнеры: общественные организации Крыма
 Источники финансирования: средства государственного и республиканского бюджетов, международная техническая помощь

Операционный план реализации Стратегии (выдержка):

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ III.2. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ РАЙОНА

№	Задания/мероприятия	Ожидаемый период реализации	Ответственный исполнитель/отдел ЧРГА/организация	Партнеры по реализации/соисполнители	Источники финансирования (ожидаемые)	Уровень готовности
1	2	3	4	5	6	7
III.2.1	Операционная цель III.2.1 Внедрение практик электронного управления (е-управление) в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления					
III.2.1.1	Разработать информационный ресурс (сайт) РГА Черноморского района	3-4 кв. 2012	орг. отдел ЧРГА	ОО «Агентство развития сельских территорий Крыма»	международная техническая помощь	Уровень 1
III.2.1.2	Оборудовать помещение для проведения совещаний и конференций с использованием телекоммуникационных устройств	3-4 кв. 2012	орг. отдел ЧРГА		Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.1.3	Внедрить систему электронного документооборота в деятельность РГА и других учреждений государственной власти	2013-2016	орг. отдел ЧРГА	исполкомы сельских и поселкового советов	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты	Уровень 2
III.2.2	Операционная цель III.2.2 Облегчение доступа населения к получению административных услуг					
III.2.2.1	Создать центр административных услуг на базе районного разрешительного центра и компьютеризированные рабочие места в сельсоветах района	2013-2014	единый разрешительный центр	исполкомы сельских и поселкового советов, общественные организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты	Уровень 2
III.2.2.2	Обустроить в сельских и поселковых советах и в других местах приема физических и юридических лиц информационные стенды с размещением образцов заполнения документов на получение административной услуги	2013-2014	исполкомы сельских и поселкового советов	исполкомы и организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты, международная техническая помощь	Уровень 3
III.2.2.3	Создать и веб-сайт с размещением информации о порядке предоставления административных услуг	2013	единый разрешительный центр	общественные организации Крыма	международная техническая помощь	Уровень 2
III.2.3	Операционная цель III.2.3 Обеспечение доступа населения к образовательным информационным ресурсам (е-образование) и культурному достоянию (е-культура)					
III.2.3.1	Создать единую информационную сеть общеобразовательных учебных заведений Черноморского района	2012-2013	отдел образования, молодежи и спорта	Общеобразовательные школы района	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.2	Обеспечить подключение всех сельских школ к сети Интернет	2012-2014	отдел образования, молодежи и спорта		Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.3	Внедрить в практику общеобразовательных учебных заведений интерактивные обучающие и информационные программы (в т.ч. «школьный журнал», «школьный дневник») и видеорепетиций образовательных коллективов	с 2013	Районный методический кабинет	Общеобразовательные школы района	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК	Уровень 1
III.2.3.4	Создать единую информационную сеть учреждений культуры района	2013-2014	отдел культуры ЧРГА	Районный и сельские дома культуры, Общественные организации Крыма	Государственный бюджет Украины, Бюджет АРК, местные бюджеты, международная техническая помощь	Уровень 3
III.2.3.5	Создать электронную библиотеку репертуара и видео репетиций образовательных коллективов	2014	отдел культуры ЧРГА	Централизованная библиотечная система	международная техническая помощь	Уровень 3



ЧЕРНОМОРСКИЙ РАЙОННЫЙ СОВЕТ

39 сессия 6 созыва

РЕШЕНИЕ

29 марта 2013 года
пгт. Черноморское

№ 523

О вопросах реализации Стратегии устойчивого развития
Черноморского района на период до 2020 года

В соответствии пунктом 16 части 1 статьи 43 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», с целью обеспечения мониторинга выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, утвержденной решением 32 сессии 6 созыва Черноморского районного совета от 28 сентября 2012 года №361, заслушав информацию первого заместителя председателя Черноморской райгосадминистрации Ибадулаева Д.И. о составе мониторингового Комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, положения о Комитете по реализации Стратегии, операционных планах реализации Стратегии на 2013-2016 годы,

Черноморский районный совет РЕШИЛ:

1. Утвердить состав мониторингового Комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года (приложение 1).
2. Утвердить положение о мониторинговом комитете по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года (приложение 2).
3. Утвердить операционные планы реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года на 2013-2016 годы (приложение 3).
4. Контроль за исполнением настоящего решения возложить на постоянную комиссию по вопросам бюджета, финансов, приватизации, социально-экономического развития, рационального использования районных ресурсов и инвестиционного развития района.

Председатель районного совета

В.В. Помазан

Приложение 8
к решению
Черноморского и
районного совета
от "29 " марта 2013

ПОЛОЖЕНИЕ

о мониторинговом Комитете по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года

Положение разработано в соответствии Законом Украины "О местном самоуправлении в Украине", с положениями действующих в Украине законов и нормативных актов.

Положение определяет основные критерии работы Мониторингового комитета по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы в соответствии с приоритетными направлениями развития.

1. Общие положения

1.1 Целью мониторинга является реализация и постоянная поддержка актуальности Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года и операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы.

1.2 Мониторинговый Комитет по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года и операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы (далее «Мониторинговый комитет») является инструментом отслеживания процесса реализации и внедрения программ развития отраслей экономики района, выявления отклонений плановых показателей от текущих показателей выполнения. Мониторинговый комитет концентрирует внимание на существующих и потенциальных проблемах их внедрения и стимулирует к разработке мероприятий для исправления ситуации.

2. Порядок формирования Мониторингового комитета.

2.1 Мониторинговый комитет формируется из руководителей управлений и отделов райгосадминистрации, депутатского корпуса районного совета, государственных организаций и учреждений района, представителей бизнеса и общественности района. В состав Мониторингового комитета входит 42 человека.

3. Порядок работы

3.1. Мониторинговый комитет возглавляет председатель в лице председателя райгосадминистрации. Председатель организует работу, созывает заседания. В случае отсутствия председателя Мониторингового комитета, его функции выполняет первый заместитель председателя райгосадминистрации. Подготовку материалов и обоснованной аналитической информации осуществляет отдел экономического развития и торговли райгосадминистрации.

3.2. Мониторинговый комитет осуществляет:

- Обеспечение эффективного и рационального использования финансовых, материальных, интеллектуальных, трудовых, природных ресурсов и историко-культурного потенциала.
- Оценку соответствия существующих программ развития отраслей экономики района приоритетному развитию территориальной громады, определенному Стратегией устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционными планами реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы;
- Улучшение структуры программ развития отраслей экономики района, как в ходе ее реализации, так и на стадии планирования. Одобрение базисного перечня показателей выполнения программ для оценки результативности;
- Координацию взаимодействия участников Мониторингового комитета по повышению эффективности реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы.
- Выявление факторов, повлиявших на невыполнение запланированных показателей результативности. Своевременное выявление отклонений и оперативное корректирование показателей реализации программ развития отраслей экономики района;
- Направление действий руководителей управлений и отделов на принятие оперативных управленческих решений по улучшению управления программами развития той или иной отрасли.
- Повышение прозрачности реализации программ путем информирования общественности о результатах оценки реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы;
- Разработку системы ответственности за достижение показателей результативности.

3.3 Отдел экономического развития и торговли:

- Организует очередные и внеочередные заседания Мониторингового комитета;
- Осуществляет информационное и материально-техническое обеспечение проведения заседаний Мониторингового комитета;
- Обеспечивает сбор отчетных, статистических и других данных, необходимых для осуществления мониторинга и предоставления адекватной оценки результативности программ;
- На основании базы данных квартальных отчетов управлений и отделов предоставляет информацию,
 - о состоянии реализации программ;
 - о достижениях по сравнению с плановыми показателями;
 - о своевременном выполнении заданий программ и соответствия плановым показателям;
 - о факторах, которые влияют на процесс реализации программ;

- результативность программы в целом;
- пути решения проблем, возможности внесения изменений в программы;
- рекомендации относительно усовершенствования программ.
- Освещает ход реализации стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АПК на 2013-2016 годы в районной прессе, а также на официальном сайте;

3.4 Управления и отделы райгосадминистрации предоставляют квартальные отчеты, которые должны содержать информацию:

- О выполнении задания и степени выполнения каждой оперативной цели;
- О невыполненных или невыполненных заданиях, причинах невыполнения и перспективах его дальнейшей реализации;
- О предложениях по внесению изменений в программы развития отраслей и, соответственно в операционные планы реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АПК на 2013-2016 годы;
- Об источниках финансирования и потребности в бюджетном финансировании;
- О предложениях по усовершенствованию действующей системы мониторинга.

Квартальные отчеты «О ходе выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года» предоставляются обязательно в электронном и печатном виде.

Руководители управлений и отделов несут ответственность за достоверность, полноту и своевременность сдачи отчетов.

4. Компетенция Мониторингового комитета

4.1 По результатам проведенного исследования и оценки реализации программ развития отраслей экономики района, Мониторинговый комитет согласовывает вопросы для рассмотрения на заседаниях коллегии при председателе райгосадминистрации:

- О продолжении, прекращении или приостановке реализации тех или иных программ развития отраслей экономики района;
- О корректировке элементов и заданий программ развития отраслей экономики района;
- Об улучшении процесса их последующей реализации;
- Об увеличении или уменьшении расходов на программы развития отраслей экономики района;
- О внесении изменений в существующие программы развития отраслей и изменения приоритетов;

5. Периодичность сдачи отчетов и заседаний Мониторингового комитета.

5.1 Плановые заседания Мониторингового комитета проводятся один раз в полугодие, по предварительно согласованной дате.

5.2 Внеочередны заседания Мониторингового комитета проводятся по мере необходимости принятия оперативных решений по реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года, операционных планов реализации Стратегии устойчивого развития Черноморского района АРК на 2013-2016 годы и по инициативе председателя.

5.3 Заседание Мониторингового комитета считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 от числа членов Мониторингового комитета.

5.4 На заседании Мониторингового комитета ведется протокол. Ведение протоколов осуществляет секретарь Мониторингового комитета, который назначается председателем Мониторингового комитета. Протокол заседания подписывается председателем, при его отсутствии - первым заместителем председателя.

5.6 Руководителям управлений и отделов райгосадминистрации предоставить квартальный отчет «О ходе выполнения Стратегии устойчивого развития Черноморского района на период до 2020 года» не позднее 10 числа каждого полугодия.

6. Порядок внесения изменений и дополнений к Положению.

6.1 Изменения и дополнения в данное положение вносятся в порядке, принятом к его утверждению

Приложение 9

Меморандум
о межсекторальном сотрудничестве и организации взаимоотношений в сфере
местного развития Бахчисарайского района

м. ___г. Бахчисарай

«___» _____ 2013 г.

1. Бахчисарайская районная государственная администрация в Автономной Республике Крым в лице председателя Умерова Ильми Рустемовича;
 2. Бахчисарайский районный совет, далее – райсовет, в лице председателя Крашкиной Валентины Павловны;
 3. Бахчисарайский городской совет, далее – горсовет, в лице Рубаненко Константина Григорьевича;
 4. Общественная организация «Агентство регионального развития «Бахчисарай»» в лице Чийгоза Ахтема Зейтулаевича;
 5. Общественная организация «Топ-Кая» в лице Целищева Леонида Ивановича;
 6. Общественная организация «Твоя Победа» в лице Кузьмина Максима Николаевича;
 7. Молодежная общественная организаци Арслан» в лице Аблаевой Инары Решатовны;
 8. Бахчисарайская общественная организация «Украинский дом» в лице Головки Олега Михайловича;
 9. Общественная организация «Здоровье» в лице Аблаевой Светланы Серветовны,
- далее совместно именуемые Сторонами,

имея общие цели в сфере местного развития, а именно:

содействие местному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в разных отраслях экономического и социального развития Бахчисарайского района, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым;

содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами исполнительной власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечения средств для их финансирования, содействие созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства;

и не имея целью получение и распределение прибыли, договорились о нижеследующем:

I. Предмет меморандума

1.1. Стороны согласились рассматривать социальное партнерство в рамках этого Договора в качестве действенного инструмента содействия реализации Стратегии местного развития, подготовки программ местного развития, построенном на принципах долгосрочного партнерства.

1.2. Стороны исходят из того, что для содействия активизации местного социально-экономического развития общества необходимо усовершенствование форм и принципов социального партнерства, организации сотрудничества органов исполнительной власти и органов местного самоуправления с общественными организациями, коммерческими предприятиями и развития между ними диалога, координации совместных усилий.

1.3. Стороны договорились о совместном эффективном внедрении социально-экономической политики в Бахчисарайском районе Автономной Республики Крым путем организации межсекторального

сотрудничества между Бахчисарайской районной государственной администрацией, Бахчисарайским районным советом, Бахчисарайским городским советом, учреждениями, организациями, предприятиями, общественными объединениями, союзами, ассоциациями и другими структурами района, имеющими признаки системности работы и взаимодействия, управляемости и стойкости для практического решения экономических и социальных проблем местного сообщества, реализации эффективной политики местного развития.

1.4. Реализация данного Меморандума предусматривает, что Стороны имеют общие цели и не ставят целью коммерческие и другие интересы.

1.5. Стороны, подписавшие Меморандум или присоединившиеся к Меморандуму в своей совместной деятельности руководствуются Конституцией Украины, законодательством Украины и этим Меморандумом.

1.6. Основами особых взаимоотношений Сторон являются: добровольность, равенство, отсутствие имущественного интереса, политическая нейтральность, прозрачность, открытость и публичность.

1.7. Систематическое невыполнение условий Меморандума любой из Сторон является основанием для лишения ее права на участие в регламентированных настоящим Меморандумом особых взаимоотношениях с другими Сторонами в порядке, который определен Меморандумом.

1.8. В настоящем Меморандуме под институтами понимаются органы исполнительной власти и местного самоуправления, учреждения, организации, предприятия, общественные объединения, союзы, ассоциации и другие структуры, имеющие признаки системности работы и взаимодействия, управляемости и стойкости.

II. Цель, задачи и направления совместной деятельности

2.1. Целью совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума является содействие местному и региональному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в разных сферах экономического и социального развития Бахчисарайского района Автономной Республики Крым, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым.

Совместная деятельность Сторон в рамках Меморандума также имеет целью содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами исполнительной власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечению средств для их финансирования, содействия созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства.

2.2. Задачами совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума являются:

1.1.1. содействие разработке, актуализации и внедрению Стратегии развития Бахчисарайского района на период до 2017 года (далее – Стратегия), стратегий развития отдельных общин и планов по их реализации;

1.1.2. содействие повышению уровня осведомленности местной общины в вопросах регионального и местного развития;

2.2.3. содействие развитию институтов гражданского общества и самоорганизации населения, в частности, органов самоорганизации населения (ОСН) и объединений совладельцев многоквартирных домов (ОСМД);

2.2.4. содействие развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества.

2.3. Основными направлениями совместной деятельности Сторон в пределах полномочий являются:

2.3.1. проведение анализа социально-экономической ситуации, проблем развития общин и подготовка предложений по их решению;

- 2.3.2. участие в мониторинге и оценке результатов реализации Стратегии и стратегий развития отдельных общин и подготовка предложений по их актуализации;
- 2.3.4. участие в разработке и внедрении программ экономического и социального развития, целевых программ и планов по их реализации;
- 2.3.5. инициирование, подготовка и внедрение проектов (в том числе локальных, субрегиональных, региональных, межрегиональных и международных) в различных сферах экономического и социального развития, а также создание групп по подготовке и реализации проектов и организация их работы;
- 2.3.6. привлечение финансовых и других ресурсов, а также технической помощи для осуществления программ и проектов в различных сферах экономического и социального развития;
- 2.3.7. проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территорий и привлечению инвестиций, развитию государственно-частного партнерства;
- 2.3.8. участие в разработке и реализации программ инвестиционной деятельности, а также отдельных мероприятий по привлечению инвестиций и кредитов;
- 2.3.9. оказание информационной, методологической, консультативной, материально-технической и другой помощи и поддержки;
- 2.3.10. разработка методических рекомендаций и учебных программ, организация обучения;
- 2.3.11. подготовка и проведение конференций, семинаров, круглых столов и других информационных мероприятий;
- 2.3.12. организация мероприятий по обмену опытом и распространению лучших подходов и практик;
- 2.3.13. распространение информации и популяризация идеи партнерства ради развития.

III. Обязательства сторон

- 3.1. Стороны подтверждают свою готовность соблюдать в своей работе при решении определенных Меморандумом задач, принципов социального партнерства, взаимной ответственности, конструктивности и аргументированности при решении всех вопросов по реализации в Бахчисарайском районе стратегических целей, обозначенных в Стратегии устойчивого развития Бахчисарайского района на период до 2017 года, в сфере местного социально-экономического развития, в частности:
- продвижение принципов устойчивого развития Бахчисарайского района;
 - продвижение механизмов партнерства и совместного принятия решения по вопросам местного устойчивого развития с участием всех заинтересованных сторон в городе;
 - разработка приоритетных проектов для привлечения средств международной технической помощи, других ресурсов для поддержания социально-экономического развития города;
 - повышение уровня квалификации специалистов в сфере подготовки инвестиционных проектов.
- 3.2. Стороны осуществляют периодическое взаимное информирование о состоянии выполнения положений Меморандума. Стороны гарантируют использование полученной в соответствии с настоящим Меморандумом информации согласно действующему законодательству и неразглашение полученной информации, которая стала известна одной из Сторон относительно деятельности другой Стороны.
- 3.3. При необходимости Стороны ежегодно согласовывают проекты сотрудничества на следующий год, исходя из соответствующих финансовых возможностей.
- 3.4. Сторонами могут быть любые институты, имеющие достаточный потенциал для выполнения предусмотренных настоящим Меморандумом обязанностей, заинтересованные в развитии Бахчисарайского района и участии в совместной деятельности в рамках Меморандума.
- 3.5. Для учреждений, обратившихся с предложением о присоединении к Меморандуму в статусе стороны, является обязательным соответствие следующим критериям:
- 3.5.1. институт имеет опыт разработки и / или реализации проектов в сфере социального и / или экономического развития;
 - 3.5.2. институт имеет опыт реализации проектов в сфере социального и / или экономического развития: как минимум одна из представленных им на рассмотрение организаций-доноров проектных предложений была поддержана, и соответствующий проект был успешно реализован;
 - 3.5.3. институт рекомендован в качестве Стороны минимум двумя сторонами, что подтверждается

соответствующими письмами.

3.6. Для присоединения к Меморандуму заявитель подает на рассмотрение Совета по координации межсекторального сотрудничества письменное предложение о присоединении к Меморандуму, что подтверждает готовность присоединиться к Меморандуму и выполнять его условия, а также документы, подтверждающие соответствие обязательным критериям, указанным в п. 3.5. Решение принимает Совет по координации межсекторального сотрудничества на очередном заседании после получения предложения.

3.7. Стороны имеют право:

3.7.1. участвовать в совместной деятельности в рамках Меморандума;

3.7.2. участвовать в деятельности Органов координации в соответствии с Меморандумом;

3.7.3. иметь собственного представителя в Совете по координации межсекторального сотрудничества с правом участия в голосованиях;

3.7.4. обращаться к Органам координации с запросами о совместной деятельности в рамках Меморандума;

3.7.5. получать от Органов координации информацию о совместной деятельности в рамках Меморандума в определенном порядке;

3.7.6. получать информацию от других Сторон об их планах относительно деятельности в сфере регионального и местного развития, в частности относительно намерений по разработке и реализации проектов в различных сферах социального и экономического развития, или отдельных мероприятий в рамках таких проектов, подготовки проектных предложений и заявок на участие в конкурсах проектов, а также получать информацию от других Сторон о существующих возможностях партнерства в рамках указанных проектов и / или мероприятий, для планирования совместных действий;

3.7.7. получать поддержку Стороны в рамках совместной деятельности в формах, определенных Меморандумом.

3.8. Стороны обязаны:

3.8.1. соблюдать условия, определенные Меморандумом;

3.8.2. пропагандировать цели совместной деятельности;

3.8.3. участвовать в совместной деятельности согласно Меморандуму, в том числе участвовать в выполнении решений Органов координации, принятых в пределах их полномочий в соответствии с настоящим Меморандумом и не противоречащих нормам действующего законодательства;

3.8.4. своевременно информировать другие Стороны о своих планах относительно деятельности в сфере регионального и местного развития, в частности относительно намерений по разработке и реализации проектов в различных сферах социального и экономического развития, или отдельных мероприятий в рамках таких проектов, подготовки проектных предложений и заявок на участие в конкурсах проектов, а также своевременно информировать другие Стороны о существующих возможностях партнерства в рамках указанных проектов и / или мероприятий, для планирования совместных действий.

3.9. Формами совместной деятельности Сторон являются:

3.9.1. участие в работе Органов координации;

3.9.2. взаимный обмен информацией;

3.9.3. взаимная информационная поддержка;

3.9.4. взаимная консультативная и экспертная помощь;

3.9.5. совместное проведение анализа, мониторинга, оценки и другой экспертной работы;

3.9.6. совместная разработка и внедрение проектов в различных сферах социального и экономического развития;

3.9.7. общая организация и проведение мероприятий, направленных на достижение общей цели и соответствующих основным направлениям сотрудничества, перечисленным в Меморандуме.

IV. Координация совместной деятельности

4.1. Органами координации совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума являются Совет по координации межсекторального сотрудничества, Председатель Совета по координации

межсекторального сотрудничества (далее - Председатель Совета).

4.2. Органы координации могут создавать и прекращать другие постоянные или временные рабочие группы по направлениям совместной деятельности, определять задачи и правила деятельности таких групп, утверждать их персональный состав.

V. Совет по координации межсекторального сотрудничества

5.1. Совет по координации межсекторального сотрудничества (далее - Совет) является главным органом по координации совместной деятельности Сторон.

5.2. Каждая из Сторон делегирует в состав Совета одного представителя (далее - Представитель Стороны). Каждый Представитель Стороны является равноправным членом Совета и имеет право голоса. В обязанности представителя Стороны входит участие в заседаниях Совета, а также обеспечение коммуникации органов координации со Стороной, которую он представляет.

5.3. Основной формой работы Совета являются заседания, которые проводятся не реже одного раза в месяц. Заседания Совета созываются Председателем Совета.

5.4. В случае ненадлежащего исполнения обязанностей Председателем Совета члены Совета могут инициировать внеочередное заседание Совета с целью переизбрания Председателя Совета.

5.5. Заседания Совета могут происходить путем одновременного голосования через средства связи или письменного согласия, которое выразили все члены Совета.

5.6. Совет имеет право принимать решения, если присутствует большинство представителей Сторон. Решение по любым вопросам принимаются простым большинством голосов.

5.7. К компетенции Совета относится:

5.7.1. утверждение изменений и дополнений к Меморандуму;

5.7.2. избрание и переизбрание Председателя Совета;

5.7.3. определение приоритетных задач и форм организации совместной деятельности (в т.ч. по сотрудничеству с другими лицами или их объединениями);

5.7.4. создание и прекращение других постоянных или рабочих групп по направлениям совместной деятельности, определение задач и правил деятельности таких групп, утверждение их персонального состава;

5.7.5. рассмотрение и утверждение отчетов других органов координации и созданных Советом постоянных или временных рабочих групп;

5.7.6. принятие решения о прекращении действия Меморандума.

VI. Председатель Совета

6.1. Председатель Совета избирается Советом из числа представителей Сторон на срок действия Меморандума.

6.2. Председатель Совета обеспечивает организацию работы Совета и председательствует на его заседаниях.

6.3. К компетенции Председателя Совета относится:

6.3.1. созыв заседания Совета и председательствование на его заседаниях;

6.3.2. выполнение других организационных обязанностей для обеспечения оперативной координации совместной деятельности в рамках Меморандума.

VII. Порядок информирования Сторон о текущем состоянии и результатах совместной деятельности

7.1. Органы координации согласно собственным функциям и компетенциям готовят информацию и информируют Стороны о текущем состоянии и результатах совместной деятельности в рамках Меморандума на заседаниях Совета.

VIII. Расторжение меморандума

8.1. Стороны будут содействовать обеспечению успешной реализации Меморандума, в том числе, эффективному решению спорных вопросов, которые могут возникать во время его реализации.

8.2. Сторона Меморандума, которая сочтет необходимым изменить или разорвать меморандум, должна направить предложение об этом другим сторонам по данному Меморандуму. Стороны

Меморандума, получившие предложение об изменении или расторжении Меморандума, в 20-дневный срок после получения предложения сообщают стороне о результатах ее рассмотрения. В случае если стороны не достигли согласия относительно изменения (расторжения) Меморандума или в случае неполучения ответа в установленный срок с учетом времени почтового обращения, заинтересованная сторона имеет право передать спор на решение суда. Если судебным решением Меморандум изменен или расторгнут, Меморандум считается измененным или расторгнутым со дня вступления в силу данного решения, если иной срок вступления в силу не установлен по решению суда.

IX. Срок действия меморандума

Этот Меморандум заключен до 2017 года, если стороны останутся заинтересованными в продолжении совместной деятельности.

X. Заключительные положения

10.1. Меморандум не является предварительным договором в понимании ст. 635 Гражданского кодекса Украины и ст. 182 Хозяйственного кодекса Украины и не возлагает на Стороны юридических обязанностей.

10.2. Изменения к данному Меморандуму могут быть внесены по взаимному согласию Сторон, которое оформляется дополнительным соглашением к Меморандуму.

10.3. Любые изменения и дополнения, дополнительные соглашения и приложения к этому Меморандуму являются его неотъемлемой частью и имеют юридическую силу в случае, если они изложены в письменной форме, подписаны уполномоченными представителями Сторон и скреплены их печатями.

10.4. Меморандум заключен при полном понимании Сторонами его условий и терминологии украинским языком в 9 (девяти) экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу, из них - один для Бахчисарайской районной государственной администрации, другие для организаций и предприятий подписантов Соглашения.

10.5. Меморандум открыт для подписания со стороны общественных организаций и коммерческих предприятий района в течение действия Меморандума.

10.6. Меморандум вступает в силу с момента его подписания и действует до 2017 года, если ранее Стороны не примут решение о его прекращении или расторжении.

Совершено в г.Бахчисарай 4 апреля 2013 года в 9 (девяти) экземплярах, каждый на украинском языке.

