

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧЕРНИЛЕВСЬКИЙ КОСТЯНТИН ІВАНОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« _____ » _____ 2020 р.

**Формування стратегії соціального розвитку міст
(на прикладі міста Хмельницький)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:

Л. Л. Кістерський, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Чернилевський К.І. Формування стратегії соціального розвитку міст (на прикладі міста Хмельницький). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 88 с.

У роботі розглянуто теоретичні засади формування стратегії розвитку міст. Проаналізовано практику стратегічного планування розвитком міста. Виокремлено напрями вдосконалення методичних основ формування стратегії соціального розвитку міста.

Основним науковим результатом є запропонований механізм формування і управління стратегією соціального розвитку міста.

Ключові слова: стратегія, соціальний розвиток, місто, стратегічне управління, механізм.

Табл. 10. Рис. 14. Бібліограф. 56 найм.

Chernylevsky K. Formation of the strategy of social development of cities (on the example of the city of Khmelnytsky). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 88 p.

The theoretical bases of formation of strategy of development of cities are considered in the work. The practice of strategic planning by the city development is analyzed. The directions of improvement of methodical bases of formation of strategy of social development of the city are allocated.

The main scientific result is the proposed mechanism for forming and managing the strategy of social development of the city.

Key words: strategy, social development, city, strategic management, mechanism.

Tabl. 10. Fig. 14. Bibliography: 56 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСТ	8
1.1 Економічний зміст категорії «стратегія розвитку міста».....	8
1.2 Сутність стратегічного планування розвитком соціально-економічних систем	15
1.3 Концептуальні основи системи стратегічного управління соціально- економічним розвитком міст	22
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА	29
2.1 Аналіз показників соціально-економічного розвитку міста Хмельницький	29
2.2 Особливості територіального розвитку і планування міста Хмельницький	39
2.3 Аналіз практики вибору стратегій розвитку міст.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА	53
3.1 Закордонний досвід стратегічного планування розвитком міста	53
3.2 Пріоритетні напрямки соціального розвитку міста Хмельницький	58
3.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку міста.....	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	73
ДОДАТКИ	78

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ПРООН – програми розвитку ООН

АЕС – Атомна електростанція

ДП – державне підприємство

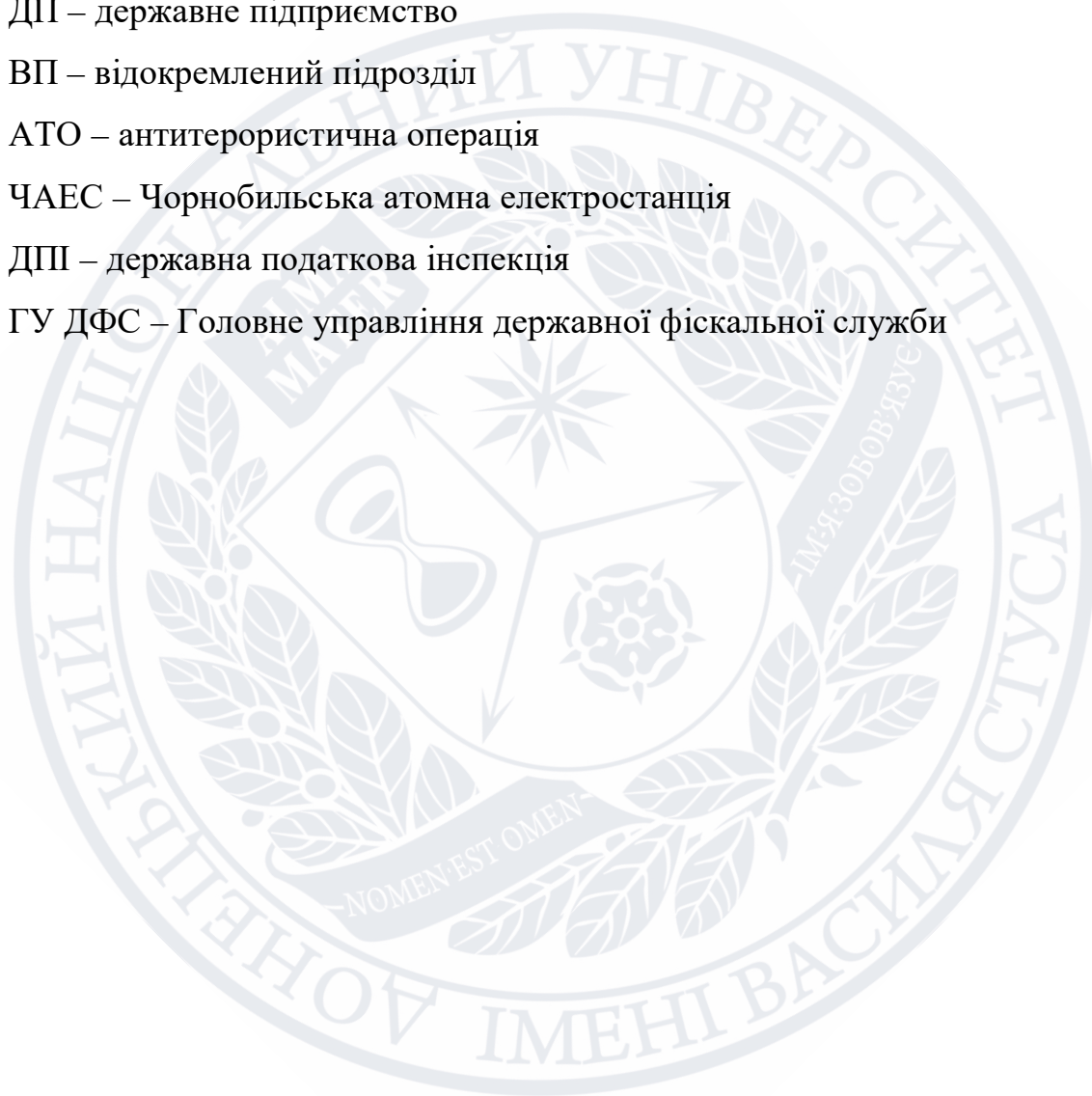
ВП – відокремлений підрозділ

АТО – антитерористична операція

ЧАЕС – Чорнобильська атомна електростанція

ДПІ – державна податкова інспекція

ГУ ДФС – Головне управління державної фіскальної служби



ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з процесом трансформації українського суспільства, громадські організації переживають новий етап становлення, поступово інституціоналізуються, складаючись в єдину структуру із специфічними правилами і механізмами функціонування. Громадські організації не лише є суб'єктами соціальної політики і представляють інтереси різних соціальних груп, але і здійснюють пріоритетну діяльність по реалізації «державного замовлення». Тому на сучасному етапі трансформації вітчизняного соціуму набуває особливої значущості питання про найважливіші чинники формування і ефективності функціонування громадських організацій і їх домінуючі соціальні функції.

Процеси децентралізації, які відбуваються в Україні потребують формування нової філософії розвитку регіонів в цілому та міст зокрема. Основним змістом нової філософії є концепція сталого розвитку, що містить економічну, соціальну та екологічну складову.

Стратегічне планування є визнаним у світовій практиці методом в системі управління, який дає можливість створювати умови і використовувати потенціал місцевої територіальної громади, консолідувати зусилля влади і населення для перспективного розвитку міста, дозволяє приймати обґрунтовані рішення з урахуванням стратегічних цілей розвитку території.

Стратегічне планування є одним з найефективніших інструментів реагування на зміни та регулювання економічного та соціального розвитку міста, а також імпульсом для активізації розвитку економіки міста та зростання благополуччя його мешканців.

Теоретико-методологічні засади проблемами стратегічного управління і його застосуванням в управлінні соціально-економічними системами займалися вчені та практики зарубіжжя: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А. Градов, Ю. Черняк та інші. Розв'язання проблем

стратегічного управління знайшло відображення в роботах українських науковців – О. Алімова, В. Герасимчука, Г. Дмитренка, Є. Панченко, М. Мартиненка, М. Мізюка, В. Пастухової, Г. Савіної, Ф. Хміля, З. Шершньової.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти щодо формування та управління стратегією розвитку міста вимагають подальшої розробки.

Мета дослідження полягає у розробленні теоретичних положень і рекомендацій щодо формування стратегії соціально-економічного розвитку міста.

Згідно з визначеною метою магістерської роботи було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрито зміст категорії «стратегія розвитку міста»;
- досліджено сутність стратегічного планування розвитком соціально-економічних систем;
- розроблено концептуальні основи системи управління соціально-економічним розвитком міст;
- здійснено аналіз показників соціально-економічного розвитку міста Хмельницький;
- виокремлено особливості територіального розвитку і планування;
- проаналізовано практику вибору стратегій розвитку міст;
- проведено порівняльний аналіз закордонного досвіду стратегічного планування розвитком міста;
- виділено пріоритетні напрямки соціального розвитку міста Хмельницький.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії соціально-економічного розвитку міст.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних, організаційних та практичних підходів та принципів щодо формування стратегії соціального розвитку міст.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистично-аналітична інформація Державного комітету статистики України, дані обласних державних адміністрацій та обласних рад, наукові праці вітчизняних та закордонних учених, електронні інформаційні ресурси.

У процесі проведення дослідження використано наступні **методи**: методи теорії пізнання, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку міст; методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх величин, методи комплексної оцінки), за допомогою яких було здійснено аналіз показників соціально-економічного розвитку міста Хмельницький, а також методи складання аналітичних таблиць.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо механізму формування соціальної стратегії розвитку міста.

Положення, що виносяться на захист:

1. Узагальнено наукові підходи щодо визначення сутності стратегічного планування та управління соціально-економічним розвитком міст.
2. Удосконалено методичний підхід щодо оцінки стратегії соціального розвитку міста на основі системи показників.
3. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення методичних основ формування стратегії соціального розвитку міста, зокрема розроблено механізм формування і управління стратегією соціального розвитку міста.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 56 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

МІСТ

1.1 Економічний зміст категорії «стратегія розвитку міста»

В сучасних умовах господарювання зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації соціально-економічних систем до умов, які змінюються, що й передбачає успішне їх функціонування. Для вирішення даної проблеми використовується концепція стратегічного управління, основною ланкою якого є стратегічне планування, а його результатом - розроблена стратегія розвитку.

Розвиток міста залежить від перспектив розвитку підприємств. За цих умов мало враховувалися внутрішні потреби і тенденції розвитку міста як соціального організму.

Стратегічне планування дозволяє визначити основні пріоритети стратегічного розвитку соціально-економічних систем, забезпечити виконання поставлених цілей, оцінювати досягнуті результати та регулювати траєкторію руху систем з урахуванням змін зовнішнього середовища. За відсутності стратегічного плану будь-якій системі важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління на різних ієрархічних рівнях.

Стратегія – це визначення курсу для досягнення цілей у довгостроковому періоді. В економічному словнику зазначається: економічна стратегія – це «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [4].

Формування стратегій розвитку соціально-економічних систем охоплює широкий спектр глобальних і складних питань, що стосуються їхньої сутності, механізмів і принципів розробки та реалізації, специфіки функціонування в

середовищі, що змінюється.

Наукову проблему з формування стратегії розвитку і управління досліджували як вітчизняні, так і закордонні вчені-науковці: І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, З. Шершньова, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов.

Проаналізуємо визначення дефініції «стратегія» у дослідження науковців (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «стратегія» вченими

Автори	Визначення
1	2
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими суб'єкт управління керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей, програми дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів [8; 22]
М. Портер	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [9; 35]
М. Мінцберг	Стратегія – це послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень [6]
Б. Карлофф	Стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів суб'єкта управління [35]
Е. Уткін	Стратегія – сукупність головних цілей суб'єкта управління й основних способів досягнення цих цілей [36]
Р. Фітхудінов	Робоча сила – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності [37]
А. Мескон	Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [8]
А. Томпсон А.Дж. Стрікланд	Стратегія – дії та підходи суб'єктів управління, спрямовані на досягнення встановлених показників діяльності [39]
А. Чандлер	Стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і намірів організації, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей [40]

Джерело: узагальнено автором [6; 8; 9; 35-40]

Вчені О. Гончаренко та Є. Лисицин трактують стратегію як категорію, що встановлює співвідношення між цілями політики і засобами їх досягнення [5]. Це свідчить про те, що стратегія синтезує в собі інструменти та цілі політики, які є складовими механізму її реалізації певним шляхом.

Американський дослідник Дж. Куїнн вважає, що стратегія – це «план,

який інтегрує головні цілі, політику та дії у певне узгоджене ціле» [6]. Тобто, стратегія визначає певну послідовність дій (алгоритм) задля досягнення «генеральної» цілі. При цьому сформована стратегія повинна відповідати таким властивостям, як єдність, узгодженість, послідовність.

На думку Л. Швайки під стратегією слід розуміти узагальнену модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату [7].

Г. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [8].

За М. Портером стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити як і де додається цінність, позиціонування організації щодо галузевого середовища [9].

А. Мескон характеризує стратегію як комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей [8].

Як відзначає І.А. Ігнат'єва, досить часто стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності [27].

На думку М.В. Хацера, стратегія розвитку підприємства – це генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [28].

Ю.Д. Костін і Ю.А. Левицький вважають, що стратегія розвитку – це скоріше властивість стратегії підприємства, яку вона може мати не в будь-який момент діяльності підприємства, а тільки за наявності певних факторів [29].

Отже, наукова категорія «стратегія» має досить глибокі коріння та доволі широке поширення. Аналіз та узагальнення різноманітних поглядів

науковців дозволив виділити підходи у визначенні дефініції «стратегія». Так стратегія розуміється як:

- 1) план;
- 2) дія, процес;
- 3) модель;
- 4) засіб, інструмент;
- 5) перспектива;
- 6) прийом;
- 7) програма;
- 8) погляд;
- 9) концепція;
- 10) напрям, курс;
- 11) рішення.

Вищенаведене дозволяє зробити висновок про те, що стратегія являє собою сукупність дій, які необхідні для досягнення цілей суб'єкта управління шляхом раціонального використання ресурсів.

Проблеми стратегічного планування розвитку міст розглядалися в наукових роботах як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Серед науковців насамперед слід звернути увагу на праці таких авторів, як: Р. Кемп, Е. Д. Блейкл, М. Портер, І.П. Данилов, Р.А. Фатхутдінов, Б.А. Чуб, А.З. Селезньова, Л.С. Шеховцева, А.І. Ковальов, А.В. Єрмішина, В.В. Меркушов, В. І. Відянін, Н. В. Сментина, М.В. Степанов, Ю.К. Перський, Н.Я. Калюжнова, К. Кропанцев, Н. Кухарська, А. Воротнікова, В.Н. Парахіна, К.А. Парахін та ін.

Поступальний та сталий соціально-економічний розвиток адміністративно-територіальних одиниць може бути досягнутий лише за умови розроблення та ефективної реалізації стратегії – довгострокової програми, яка визначає цілі економічного, соціального, культурного тощо розвитку територій та засоби їх досягнення.

Стратегія економічного розвитку або економічна стратегія соціально-

економічної системи являє собою економічну політику уряду, розраховану на тривалий строк, спрямовану на досягнення основної мети соціально-економічного розвитку. Економічна стратегія – це довгострокові, найпринциповіші, найважливіші установки, плани, наміри уряду стосовно виробництва, надходжень і витрат бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [10].

При розробці стратегії розвитку необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висуваються. Загалом, ці вимоги є індивідуальними для кожної соціально-економічної системи. Проте в сучасній науці існують певні вимоги – рекомендації, що є обов'язковими для будь-якої стратегії. На основі аналізу та узагальнення різноманітних наукових джерел можна визначити вимоги-рекомендації до формування стратегій:

1. Ментальна правильність обраної стратегії, тобто знання і розуміння вказаних принципів ефективної стратегії.

2. Ситуаційність. Ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості саме даної конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього стратегічного успіху даної конкретної організації.

3. Унікальність стратегії. Для досягнення майбутнього успіху в стратегію конкретної організації повинні бути закладені деякі сильні змістовні компоненти, які в реальній практиці ведення бізнесу роблять її відмінною від усіх головних конкурентів. Осмислений підхід до стратегічної унікальності означає цільовий пошук можливостей свого майбутнього бізнес успіху там, де ще відсутній доступ конкурентів.

4. Майбутня невизначеність як стратегічна можливість. Майбутнє є невизначеним в принципі і в цьому джерело розвитку конкретної організації. Зовнішнє середовище організацій в наш час змінюється все швидше і передбачити його стає дедалі складніше, тобто воно стає все більш непередбачуваним.

5. Гнучка адекватність. Для того щоб реалізувати можливості, які несуть в собі зміни зовнішнього середовища організації, її власні стратегічні зміни

повинні бути адекватні змінам зовнішнім. А ефективна бізнес-адекватність практично може бути досягнута лише тоді, коли стратегія організації є не випадковою, а реальною по своїй суті і досить гнучкою.

Під стратегією розвитку міста необхідно розуміти систему дій та рішень органів місцевого самоврядування, представників громадськості, бізнесу та науковців стосовно вибору, розробки та реалізації стратегій, що включає в себе діяльність із визначення та досягнення запланованих цілей шляхом використання наявних та створення нових конкурентних переваг міста з метою забезпечення його сталого розвитку [38]. Погоджуємось із думкою З.В. Герасимчук, О.В. Середи що, при формуванні стратегії розвитку міста необхідно провести конкурентний аналіз міста з метою визначення його конкурентних переваг. Зокрема О. Берданова, В. Вакуленко пропонують стратегії, виходячи з результатів SWOT-аналізу міста, що представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види стратегій розвитку міста за результатами SWOT-аналізу

Стратегія	Комбінація елементів SWOT-аналізу
СТРАТЕГІЇ, ЩО ВИПЛИВАЮТЬ З СИЛЬНИХ СТОРІН	
Стратегія зміцнення/нарощування	Концентрація уваги на наявних сильних сторонах
Стратегія використання	Реалізація сприятливих можливостей
Стратегія зв'язування/кореляції	Зв'язок між наявними сильними сторонами та виникаючими шансами
СТРАТЕГІЇ, ЩО ВИПЛИВАЮТЬ З АНАЛІЗУ СЛАБКИХ СТОРІН І РИЗИКІВ	
Стратегія елімінації	Усунення слабких сторін
Стратегія мінімізації	Мінімізація ризиків
Стратегія трансформації	Перетворення слабких сторін та ризиків у можливості

Джерело: [42]

Як правило, варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і шансів (стратегії нарощування та використання), є більш

перспективними в плані успіху, аніж ті, що впливають з аналізу слабких сторін та ризиків. У першому випадку в основу стратегій закладаються існуючі сильні сторони, потенціал яких хоча й не безмежний, але які при їх вдалому поєднанні з новими шансами (стратегія пов'язування/кореляції) в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. До цього слід додати, що реалізація таких варіантів стратегій зазвичай пов'язана з меншими витратами.

Стратегії, спрямовані на усунення існуючих слабких сторін (стратегії елімінації), теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу органів місцевого самоврядування, тому легше управляти процесами під час їх реалізації. Натомість стратегія мінімізації гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливу на зовнішні ризики. Справді ризикованою, а до того й доволі витратною, є стратегія трансформації, однак при успішній її реалізації з'являється можливість появи нових напрямів місцевого розвитку [42].

Стратегія області, міста, селища, села являє собою довгостроковий план розвитку. Він створюється передусім для місцевої влади й передбачає якнайширшу участь громадськості, урахування її думки. Насамперед, потрібно проводити соціологічне опитування людей, дослідження підприємницького клімату, аналіз соціально-економічних тенденцій і прогнози, прораховувати сценарії [19].

Дефініція «стратегія розвитку міста» є багатогранною, тому що, як правило, враховує комплекс завдань щодо розвитку міста.

Метою розвитку міста є створення реальних умов для покращення добробуту населення, вирішення його нагальних соціальних проблем на основі підвищення ефективності функціонування місцевої економіки через структурну реорганізацію, більш ефективне використання економічного, природно-ресурсного та людського потенціалу на засадах поступового досягнення європейських стандартів життя. Запровадження стратегічного планування на місцевому рівні є однією з базових умов для повноцінного та

ефективного виконання функцій органами місцевого самоврядування.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок про те, що стратегія розвитку міста являє собою інноваційний інструмент, який об'єднує можливості влади та громадськості для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку міста.

1.2 Сутність стратегічного планування розвитком соціально-економічних систем

Місцевий розвиток характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення територіального планування. Саме тому на території розробляється не один, а низка планувальних документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення, однак разом вони формують цілісну систему планування місцевого розвитку [42]. Такими документами є стратегії та програми економічного та соціального розвитку міст.

Стратегічний підхід до сталого соціально-економічного розвитку передбачає нові способи мислення та діяльності, що забезпечують перехід від індикативного планування, до створення оперативної системи, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється.

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

кошт державного й обласного фінансування та міжнародної донорської допомоги [43].

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку території являє собою процес створення спільного бачення майбутнього й системного шляху до управління змінами через досягнення консенсусу усіма суб'єктами управління містом.

Стратегії розвитку розробляються на різних ієрархічних системних рівнях: підприємство, місто, регіон, економічний район, національна економіка.

Стратегічне планування розвитку міста передбачає виконання завдань, що представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Результати стратегічне планування

Джерело: побудовано автором на основі [42; 43]

У наукових дослідженнях щодо еволюції теорії стратегічного планування та управління соціально-економічними системами виділяється така категорія як «стратегічний менеджмент». На відміну від стратегічного планування, стратегічний менеджмент додатково враховує реалізацію обраної стратегії розвитку соціально-економічної системи, зокрема її оцінку та

контроль. Завдяки системі стратегічного менеджменту визначається технологія управління соціально-економічною системою, яка визначає її довгостроковий розвиток у нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес стратегічного планування розвитком соціально-економічної системи, зокрема міста стикається з такими проблемами: невизначеність у методологічному підході; недостатність організаційного забезпечення процесу стратегічного планування; відсутність стратегічного бачення розвитку міста; розподіл законодавчої та виконавчої гілок влади; намагання швидко отримати результат.

Як було зазначено вище, результатом стратегічного планування розвитком міста є програма та стратегія соціально-економічного розвитку. Стратегія економічного розвитку, розроблена крізь призму соціальних потреб, буде найуспішнішою і за умов її реалізації виведе країну на найвищі світові рейтинги за економічними і соціальними показниками. Стратегія розвитку міста повинна бути як реактивною, тобто допомагати органам місцевого самоврядування адаптувати розвиток території до зовнішніх змін, так і проактивною, тобто спрямовувати дії у потрібному напрямку [43].

Основні функції, що покладені на стратегію розвитку міста полягають у наступному:

- формується сценарій розвитку міста, що є найбільш сприятливим для усіх соціальних структур;
- основні цілі та орієнтири розвитку міста є більш прозорими;
- концентрується увага адміністрації міста на найбільш перспективних напрямках розвитку міста;
- привертає вагу інвесторів та надає можливість реалізації інноваційно-інвестиційних проектів;
- формується новий імідж міста.

Для визначення оптимальної поетапності розроблення та реалізації стратегій розвитку міста необхідно проаналізувати методики їх

формування (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку на різних рівнях управління

Підхід/модель 1	Алгоритм 2	Сфера застосування 3
<i>Мікрорівень – місцеві стратегії розвитку</i>		
Модель стратегічного планування міст	<ul style="list-style-type: none"> - фіксація цілей та завдань; - визначення найважливіших секторів економіки й загальних умов розвитку; - проведення SWOT-аналізу; - формулювання стратегічного плану та доповнення його планами практичних дій чи планами заходів, які, у свою чергу, можуть поділятися на галузеві плани (плани дій у сфері екології, у найважливіших галузях) 	Використовується при плануванні розвитку більшості міст Європи та Північної Америки
Стратегічне планування стійкого розвитку за участю громади	<ul style="list-style-type: none"> - рішення про розроблення стратегії (міська рада, міський голова); - пошук виконавця (міський голова); - інформування про механізм роботи над стратегією; - створення робочих груп (міський голова, консультант); - узгодження графіка та принципів роботи (міський голова, консультант); - семінар 1: бачення майбутнього, визначення місії; - семінар 2: SWOT-аналіз; - семінар 3: стратегічні напрями та цілі; - семінар 4: розроблення стратегічних завдань; - семінар 5: визначення системи моніторингу; - опрацювання документа стратегії (консультант); - обговорення стратегії з місцевою громадою; - затвердження стратегії (міська рада); - публікація стратегії (міська рада); - завершальний етап реалізації стратегії 	Застосовується при формуванні стратегій розвитку у містах України
<i>Мезорівень – регіональні стратегії розвитку</i>		
Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування мети та підстав для розроблення стратегії; - аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону; - формулювання місії регіону; - проведення SWOT-аналізу; - формулювання стратегічних цілей (напрямів) та поетапних планів дій; - визначення механізму реалізації стратегічного плану 	Використовується при плануванні розвитку більшості регіонів України

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Стратегія Європейського Союзу для регіону Балтійського моря	<ul style="list-style-type: none"> - формулювання мети стратегії та обґрунтування необхідності розроблення стратегії; - аналіз викликів та можливостей розвитку регіону; - формулювання концепції розвитку, скерованої на подолання загроз та реалізацію можливостей розвитку регіону; - аналіз географічного положення; - визначення основних напрямів, цілей розвитку регіону; - розроблення сукупності заходів та проектів реалізації цілей та завдань стратегії розвитку регіону 	Впроваджується ЄК та Європейським Парламентом для регіону Балтійського моря (Данія, Естонія, Фінляндія, Латвія, Німеччина, Литва, Польща, Швеція)
Макрорівень – національна стратегія розвитку		
Розроблення стратегій стійкого розвитку національних економік	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка і діагностування існуючої ситуації щодо розвитку тієї чи іншої країни (основні проблеми, що потребують свого вирішення, гострі і ключові питання, аналіз історичного досвіду тощо); - програма дій – планування; - реалізація накресленого – імплементація; - оцінка зробленого і коригування стратегій 	Знаходить застосування при формуванні стратегій стійкого розвитку економік у країнах ЄС, Пн. Америки
Стратегія економічного і соціального розвитку України	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз глобальних тенденцій соціально-економічного розвитку країни; - формулювання стратегічних цілей та пріоритетів; - аналіз економічного потенціалу країни; - розроблення стратегій розвитку за окремими соціально-економічними напрямами 	Запроваджується Кабінетом Міністрів України
Модель «Озборн & Геблер»	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації; - діагностика чи ідентифікація ключових проблем; - визначення загальної місії та базових цілей; - створення стратегічного бачення; - розроблення стратегії; - розроблення плану-графіка реалізації стратегії; - вивчення та оцінка результатів 	Знаходить застосування в управлінні публічним сектором США

Джерело: складено на основі [11-17]

Аналіз наведених у табл.1.3 методичних підходів до формування

стратегії економічного, соціального та екологічного розвитку національних економік, регіонів та міст дає підстави стверджувати, що:

– формування стратегій має схожу методичну основу: на першому етапі проводиться загальний аналіз можливостей та загроз розвитку, який є основою для формулювання місії, цілей та завдань розвитку; на наступних етапах зазначаються механізми та інструменти реалізації визначених цілей та завдань; визначається система моніторингу за реалізацією стратегії;

– методичні підходи до формування стратегій стійкого розвитку часто спираються на відповідні методичні підходи формування стратегій економічного та соціального розвитку, що призводить до ігнорування екологічних факторів розвитку;

– відсутність системи планування та прогнозування розвитку, чітко вимірюваних цілей, загроз, можливостей, системи показників (моделей) та індикаторів, ігнорування обмежень та потреб розвитку в кінцевому документі призводить до формування стратегій, які мають швидше декларативний характер [11-17].

Наступним і головним аспектом розробки стратегії економічного та соціального розвитку є соціальний аналіз. Стратегія розвитку виступає проектом реалізації інтересів громадян. Елементи соціального аналізу наведено на рисунку 1.2.

Система показників, що використовуються у соціальному аналізі:

– демографічні показники: чисельність населення, динаміка зміни чисельності, густота (кількість мешканців на 1 км²), урбанізація (частка населення, що проживає в містах), вікові й етнічні пропорції (структура сімей);

– зайнятість (чисельність працездатного населення, рівень безробіття, плинність кадрів за професійними групами, структура робочої сили за віковою та статевою ознаками, наявність вакансій);

– соціальна структура (рівень освіченості, чисельність студентів, осіб з вищою освітою, науковців, структура населення за майновим статусом);

– житлові умови (частка сімей, що мешкають у приватних будинках);

частка населення, що проживає у власних квартирах);

– громадське життя (наявність професійних, етнічних, релігійних, політичних організацій);

– охорона здоров'я (кількість лікарів, лікарняних ліжок на 1 тис. осіб, рівень дитячої смертності);

– злочинність (кількість вчинених злочинів, засуджених осіб, алкоголіків, наркоманів) [41].

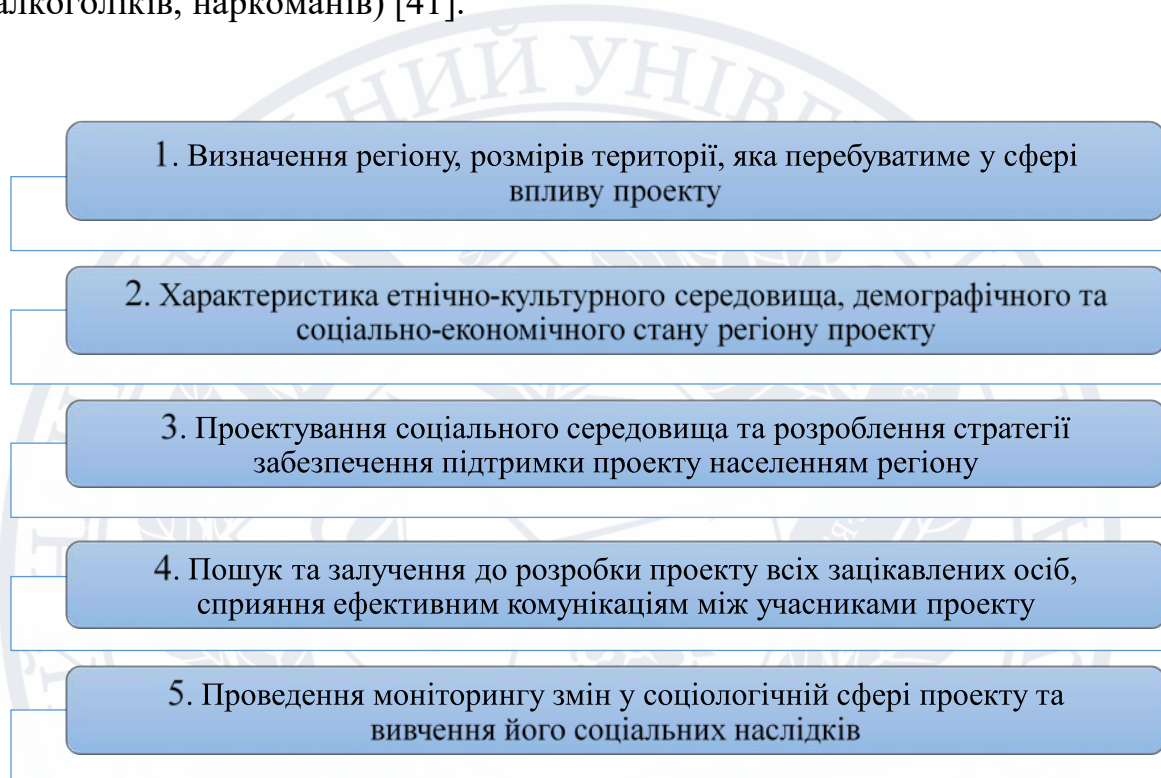


Рисунок 1.2 – Елементи соціального аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Успіх стратегічного планування залежить від того, наскільки воно є чітким і цілеспрямованим. Крім того, процес має бути:

- *реалістичним* (щодо оцінки поточних обставин і очікувань);
- *збалансованим* (враховувати обмеженість операційних, кадрових і фінансових ресурсів);
- *гнучким* (передбачати можливість внесення змін і доповнень);
- *спонукати до дій* (з дотриманням виконавцями принципу підзвітності) [43].

Отже, такий комплексний аналіз покликаний зробити стратегію економічного та соціального розвитку найбільш вдалою і пристосувати її до ситуації в цій країні.

1.3 Концептуальні основи системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком міст

Сучасна концепція управління системами різного рівня являє собою концепцію стратегічного управління, яка виникла як відповідь на виклики і загрози зовнішнього середовища.

Термін «стратегічне управління» був уведений у лексику менеджменту в 1960–70-х роках для того, щоб позначити відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні [42].

У багатьох країнах світу стратегічне планування розвитку територій запроваджено ще в середині або другій половині ХХ ст. Успішними прикладами розроблення і виконання стратегічних планів є Велика Британія, Німеччина, США, Швеція та інші європейські країни.

Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією «Мак кінзі» і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях «Дженерал Електрик», «ІБМ», «Тексас Інструментс», «Кока-кола» та інших провідних американських корпораціях. На початку 80-х років її використовували 45% корпорацій з числа найбільших. Як сказав у той час президент «ІБМ», ця концепція „орієнтована на ринок завтрашнього дня». Мова йшла не просто про результат науково-прикладних розробок американських учених, а про реальне управлінське нововведення, що широко розповсюдилося й виправдало себе в сучасній світовій управлінській практиці [25].

Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління

зроблений Ігорем Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії [8; 22; 25].

І. Ансофф трактував стратегічне управління, як діяльність, пов'язану з установленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дають їй змогу досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [8; 22].

За Томпсоном А. стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій.

М. Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегічне управління як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [8; 23].

Віханський О. розглядає стратегічне управління, як управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети [24].

Аналіз наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів, узагальнення різносторонніх поглядів на визначення стратегічного управління, дозволив автору виділити, що стратегічне управління - багатоплановий, формально-

поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Для виокремлення особливостей стратегічного управління розвитком міста здійсимо порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління, що відображено на рисунку 1.3.

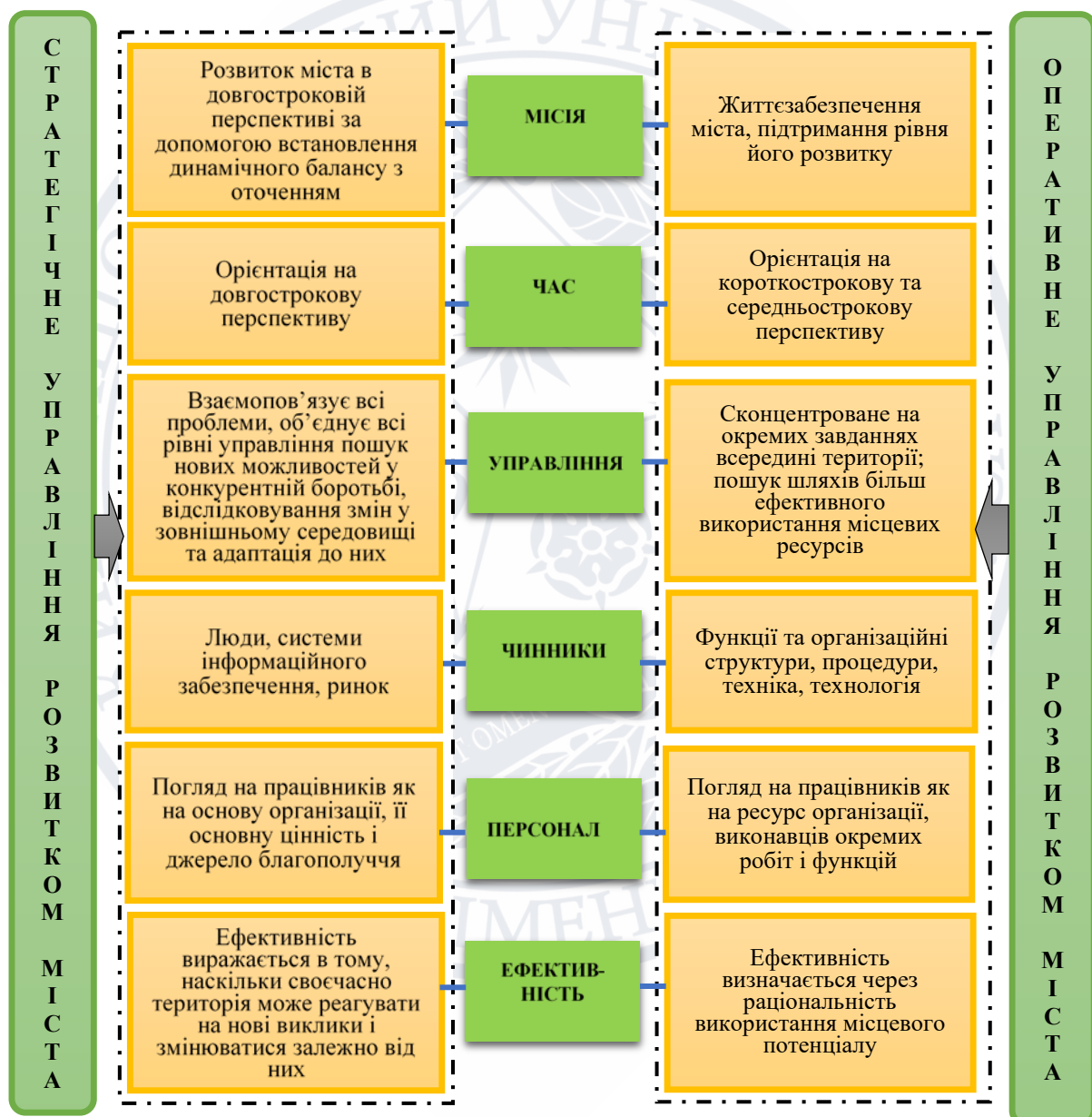


Рисунок 1.3 – Порівняння стратегічного та оперативного управління розвитком міста

Джерело: побудовано автором на основі [42; 44; 45]

Метою стратегічного управління є визначення цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів із удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності соціально-економічних систем [26]

– кожна соціально-економічна система є відкритою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;

– новостворені системи мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;

– послідовний розвиток будь-якої системи пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

– навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток системи. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

– підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій;

– забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи

регулювання, контролю та аналізу;

– створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Цикл стратегічного управління має становити п'ять основних етапів:

- визначення місії та її довготермінових та короткотермінових цілей;
- вироблення стратегії, враховуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, конкуренції;
- реалізація стратегії, що передбачає формування структури та культури організації;
- оцінка ефективності стратегії;
- корегування попередніх етапів [20].

При визначенні цілей розвитку міста обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем у найближчому майбутньому.

У стратегічних планах короткотермінові цілі набувають форму завдань (заходів), які у свою чергу дають змогу встановити зв'язок між потребами і можливостями розвитку регіону, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного ресурсного потенціалу.

Для відображення цілей розвитку регіону має використовуватися комплексний підхід, тобто створення системи цілей, яка б відображала потреби територіальної громади з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та була б підпорядкована місії розвитку територіальної громади. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей і завдань, тобто побудови «дерева цілей» для встановлення конкретних завдань, які лежать в основі конкретних видів робіт. Зміст цілей має

відповідати завданням, які необхідно вирішити для розв'язання визначених раніше головних проблем щодо реалізації стратегічної мети розвитку регіону.

Пріоритетність досягнення цілей обґрунтовується за ступенем невідкладності їх розв'язання. Найвищий пріоритет мають цілі, досягнення яких сприятиме комплексному вирішенню декількох проблем (наприклад, створення умов для всебічного та гармонійного розвитку людини, згортання екологічно небезпечних, економічно та соціально неефективних виробництв; підвищення освітнього рівня населення та забезпечення доступності освіти; розбудова регіональної та участь у розвитку міжрегіональної, загальнодержавної інфраструктури, що сприятиме конкурентоспроможності міста та залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Виходячи з принципу реалістичності, кількість стратегічних цілей не повинна перевищувати п'яти.

Стратегічні цілі розвитку регіону послідовно у порядку зменшення їх пріоритетності необхідно співставити з їх комплексною ефективністю, можливостями реалізації. Це дозволить відібрати стратегічні цілі, які можуть бути реалізовані у середньостроковій перспективі.

Стратегічні цілі мають бути представлені як серія операційних цілей (завдань), які становлять комплекси заходів та визначають більш конкретні завдання, що згодом можуть стати програмами дій. Щодо кожної з визначених операційних цілей, то необхідно подати: обґрунтування вибору цілі; опис заходів, які передбачаються для її досягнення; визначення необхідних ресурсів, обґрунтування тривалості досягнення; визначення головних учасників реалізації; розрахунок загальної вартості та можливі джерела фінансування; рекомендовані інструменти і процедури реалізації; систему індикаторів (критерії) досягнення цілі [38-41].

Отже, стратегічне управління розвитком міста спрямована на людський потенціал території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління тісно пов'язане із стратегічним плануванням. Основна відмінність між традиційним довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом перенесення існуючих тенденцій зростання.

На основі узагальнення та аналізу різноманітних наукових публікацій з проблеми стратегічного підходу до управління соціально-економічним розвитком соціально-економічних систем, виокремлено особливості стратегічного планування соціально-економічним розвитком міст:

- стратегічне планування соціально-економічного розвитку міста є *систематичним процесом*, що дозволяє визначити етапи досягнення майбутнього бажаного стану з врахуванням фінансових можливостей;
- реалізація принципу *«делегування повноважень»* та механізму *стратегічного партнерства*;
- врахування *інтересів стейкхолдерів* при розробці стратегії соціально-економічного розвитку міст;
- проведення *постійного моніторингу* соціально-економічного стану міста;
- стратегічний підхід до управління соціально-економічним розвитком міст передбачає можливість *коригування* стратегічного плану за результатами аналізу змін.

Поступальний та сталий соціально-економічний розвиток міст може бути досягнутий лише за умови розроблення та ефективної реалізації стратегії, яка визначає цілі економічного, соціального, культурного тощо розвитку територій та засоби їх досягнення

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКОМ МІСТА

2.1 Аналіз показників соціально-економічного розвитку міста Хмельницький

Стратегічне планування розвитком міста передбачає реалізацію таких попередніх етапів як діагностика існуючої соціально-економічної ситуації міста; визначення плану розвитку; розробку конкретних щорічних планів дій, які забезпечували б реалізацію визначеної стратегії у життя.

Діагностика поточної ситуації проводиться з метою аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення тенденцій розвитку та головних проблем міста; виявленні потенціалу міста та загроз у процесі його використання; оцінку слабких та сильних сторін міста та оцінку конкурентоспроможності у порівнянні з іншими містами.

Виходячи з вищенаведеного, визначимо тенденції розвитку та головні проблеми міста Хмельницький.

Протягом 2017-2018 рр. економіка області, як і країни в цілому, розвивалась під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що різноспрямовано позначилися на загальних показниках розвитку.

Підприємництво відіграє значну роль у наповненні бюджету міста та забезпеченні зайнятості населення. Частка надходжень від підприємницьких структур у загальному фонді бюджету міста у 2017 році склала 47,5%. На великих, середніх та малих підприємствах зайнято близько 44,0 тис. працівників, більше 15,0 тис. осіб здійснюють підприємницьку діяльність на ринках міста.

За даними ДПІ у м. Хмельницькому ГУ ДФС у Хмельницькій області у місті здійснюють діяльність 5 великих підприємств, 2338 – середніх, 1663 – малих та 28215 – мікро-підприємств.

Щодо галузевого розподілу, то традиційно більшість підприємств міста зосереджено у торгівлі (24,0%), промисловості (9,2%) та будівництві (9,1%).

Протягом останніх років у місті щороку вводиться в експлуатацію більше 200,0 тис. кв. м житла, будуються сучасні торгово-розважальні центри та магазини.

Хмельницький відомий на всю Україну як місто торгівлі, яке використало свою історію, щоб стати головним місцем розташування виробництва споживчих товарів та гуртової і роздрібною торгівлі.

У місті функціонує майже 3000 об'єктів роздрібною торгівлі, побуту та ресторанного господарства та 41 ринок.

Одним із основних наповнювачів місцевих бюджетів є галузь промисловості. Індекс промислового виробництва у 2018 р. становив 95,5% (у відповідному періоді 2017 р. – 104,5%). Реалізовано готової промислової продукції майже на 25 млрд. грн., що на 28% більше показника 2017 р. Традиційно найбільш вагомими галузями промисловості залишаються переробна промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Оскільки чверть обсягу виробленої промислової продукції області припадає на ВП «Хмельницька АЕС» ДП «НАЕК «Енергоатом», через зупинку енергоблоку № 1 і № 2 Хмельницької АЕС допущено в цілому по області спад промислового виробництва (на 6,6%).

У січні-вересні 2018 р. збільшився випуск продукції у виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності на 9,6%, виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 1,9%, виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – на 0,6%. Поряд із цим, у переробній промисловості виробництво продукції зменшилося на 2,7%, у т.ч. у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – на 11,4%, машинобудуванні – на 10,8%, металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і

устаткування, – на 10,4%, текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 3,3%.

У добувній промисловості та розробленні кар'єрів випуск продукції проти січня-вересня 2017 р. зменшився на 14,7%. Хмельниччина традиційно займає лідируючі позиції в аграрному секторі. Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва за січень-вересень 2018 р. порівняно з відповідним періодом минулого року становив 104,9%, у тому числі по сільськогосподарських підприємствах – 107,9%, господарствах населення – 102,0%.

Особлива увага приділялася залученню інвестицій. У січні-червні 2018 р. підприємствами та організаціями області за рахунок усіх джерел фінансування освоєно 3856,7 млн грн капітальних інвестицій, що у порівнянних цінах на 1,5% більше обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2017 р.

Найвагомішу частку капітальних інвестицій (98,5% загального обсягу) освоєно у матеріальні активи, з яких у машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби – 44,3%. У нематеріальні активи вкладено 1,5% загального обсягу капітальних інвестицій.

Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 69,2% загального обсягу. Частка залучених і запозичених коштів, а саме кредитів банків та інших позик, становила 8,4%.

За рахунок державного та місцевих бюджетів освоєно 9,5% капітальних інвестицій. Вагомі частки капітальних інвестицій освоєно в машини, обладнання та інвентар і транспортні засоби – 60,1% усіх інвестицій, у будівлі та споруди – 34,8%. На капітальний ремонт активів спрямовано 208,1 млн грн капітальних інвестицій (5,4% загального обсягу).

На Хмельниччині працює більше 230 підприємств з іноземним капіталом з 35 країн світу. Понад 90% інвестицій надходить в область із країн Європейського Союзу. Незмінною є п'ятірка основних країн-інвесторів – це

Нідерланди, Кіпр, Польща, Німеччина та Велика Британія. Успішно працюють підприємства з іноземними інвестиціями: ТОВ «Inter Cars Ukraine», ТОВ «РосАпатитінвест», ТОВ «МАНН+ХУММЕЛЬ ФТ Україна» («WIX-FILTRON»), ТОВ «Дювельсдорф Україна», ТОВ «Тін Імпекс», ТОВ «Сіріус Екструджен», ТОВ «Мегатекс Індастріал».

У січні-вересні 2018 р. підприємства області виконали будівельні роботи на суму 2083,6 млн. гривень. Індекс будівельної продукції порівняно з січнем-вереснем 2017 р. становив 135,9%. Загальна площа прийнятого в експлуатацію житла в січні-червні 2018 р. проти січня-червня 2017 р. становила 44,1%. У розрахунку на 10 тисяч населення введено в експлуатацію 753,1 кв. м житла.

За січень-червень 2018 р. інвестиції населення в житлове будівництво становили 475,25 млн грн (12,3% від загального обсягу капітальних інвестицій, у 2,8 рази менше відповідного періоду 2017 р.).

З позитивних факторів, які вплинули на збільшення обсягів виконаних будівельних робіт та освоєних капітальних інвестицій, є реалізація проектів за державні кошти та впровадження значних за вартістю інвестиційних проектів за кошти приватних інвесторів, таких як: будівництво сонячної електростанції (фотоелектричної) встановленою потужністю 3МВт; будівництво сонячної електростанції за межами населеного пункту; будівництво культурно-оздоровчого комплексу; будівництво Северинської СЕС; два міні-футбольних майданчики Хмельницької дитячо-юнацької спортивної школи № 1.

У Хмельницькій області реалізуються значні інвестиційні проекти, а саме:

– відкриття заводу SEBN – представництва в Європі компанії Sumitomo Electric Bordnetze - з виробництва кабельно-провідникової продукції для автомобільної промисловості (м. Хмельницький);

– будівництво біогазової електростанції ТОВ «Теофіпольська енергетична компанія» (ІІ черга), смт Теофіполь;

– будівництво сонячної електростанції потужністю 50МВт у с. Панівці, Кам'янець-Подільський район;

– запуск заводу з переробки технічної коноплі за інноваційними технологіями (м. Старокостянтинів); будівництво ТОВ «Хмельницька біопаливна електростанція» біогазової електростанції електричною потужністю 44,2 МВт та тепловою – 130 МВт (с. Печеськи, Хмельницький район);

– створення ТОВ «АГРО ПРО МЕНЕДЖМЕНТ» виробничого комплексу для підготовки, зберігання, первинної та подальшої переробки зерна кукурудзи і побічних продуктів (с. Кременчуки, Красилівський район).

Динаміка показників економічного і соціального розвитку міста Хмельницький наведена у таблиці 2.1. Проаналізуємо грошові доходи населення та ринок праці міста Хмельницький (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників економічного і соціального розвитку міста Хмельницький в 2016-2019 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019 (прогноз)	2018 від 2017, тис. грн	2018 до 2017, %
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізованої промислової продукції у діючих цінах, млн грн	10042,5	12358,8	14425,5	16877,9	2066,7	116,72
2. Чисельність наявного населення (на кінець року), тис. осіб	268,5	268,4	271,3	272,5	2,9	101,08
3. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн	4124,0	5995,0	7323,0	8491,0	1328	122,15
4. Заборгованість з виплати заробітної плати (на кінець року), тис. грн	665,1	825,7	1269,3	1269,3	443,6	153,72
5. Доходи міського бюджету всього, млн грн	1088,2	1470,7	3169,7	3183,3	1699	215,52
6. Обсяг експорту товарів, млн дол. США	69,7	101,7	127,7	153,7	26	125,57
7. Обсяг імпорту товарів, млн дол. США	193,8	237,1	278,2	316,3	41,1	117,33
8. Прийнято у експлуатацію загальної площі житла, тис. м ²	254,3	242,3	196,5	200,0	-42,3	82,54

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
9. Обсяг обороту роздрібною торгівлі (з урахуванням товарообороту як юридичних, так і фізичних осіб-підприємців) у діючих цінах, млн грн	6291,9	6091,8	6736,3	7073,1	644,5	110,58
10. Обсяг прямих іноземних інвестицій, нарастаючим підсумком, млн дол.США	26,9	26,98	27,1	27,4	0,42	101,56

Джерело: складено автором на основі [31-33]



Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції та обороту роздрібною торгівлі міста Хмельницький в 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [31-33]

Легка промисловість є однією з перспективних галузей промислового комплексу міста. Вона спрямована на виробництво широкого спектру споживчих товарів і сприяє зайнятості населення міста. Обсяг реалізованої

промислової продукції у галузі щороку стрімко зростає.

Оскільки Хмельницький є центром одного з найбільших аграрних регіонів держави, харчова промисловість залишається стратегічно важливою галуззю міста. Стабільно працюють та нарощують обсяги виробництва підприємства, продукція яких відома як на території України, так і за її межами. У перспективі місто має значний потенціал розвитку існуючих та створення нових підприємств, які займаються переробкою агропромислової продукції.

За статистичними даними середньооблікова кількість штатних працівників у II кварталі 2019 р. становила 66353 особи (у II кварталі 2018 р. – 66075 осіб). Середньомісячний розмір заробітної плати у місті у II кварталі 2019 р. становив 8364 грн., що на 15,3% більше, ніж у відповідному періоді 2018 р. (по Україні – 10430 грн.). Динаміку середньої заробітної плати протягом 2015-2019 рр. наведено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника в 2015-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [31-33]

Ринок праці міста Хмельницький характеризується дисбалансом між попитом та пропозицією: серед вакансій, поданих роботодавцями,

переважають пропозиції роботи для кваліфікованих робітників, що складає майже дві третини від усіх заявлених вакансій.

Для підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці міста Хмельницький, часткового подолання дисбалансу між попитом та пропозицією робочої сили міським центром зайнятості організовано професійне навчання 225 безробітних під гарантовані робочі місця.

Навчання проводилось за 35 професіями та напрямками, актуальними на ринку праці. Рівень працевлаштування після закінчення навчання – 100%. Участь у громадських роботах та інших роботах тимчасового характеру брало 178 зареєстрованих безробітних.

Для 33 роботодавців, якими працевлаштовано 47 безробітних на новостворені робочі місця, здійснювалась компенсація єдиного соціального внеску.

З метою якісного вирішення проблем укомплектування кадрами штату підприємств, установ та організацій та працевлаштування незайнятого населення проведено 5 ярмарок вакансій, 47 міні-ярмарок вакансій та 55 тематичних семінарів з роботодавцями, 24 «Дні інформування». Проведено 304 інформаційних та 338 профконсультаційних заходів з безробітними, якими охоплено 6,6 тис. шукачів роботи.

Послугами центру зайнятості скористались 227 учасників АТО, з них 45 осіб працевлаштовано, у т. ч. 9 осіб заснували підприємницьку діяльність, отримавши одноразово виплату допомоги по безробіттю, 18 осіб проходили професійне навчання.

На обліку у центрі зайнятості перебували 245 осіб з інвалідністю, з них працевлаштовано 23 особи, 8 - проходили навчання за професіями і напрямками, які користуються попитом на ринку праці, 9 - взяли участь у громадських та тимчасових роботах.

У рамках реалізації програм із соціальної та професійної адаптації учасників АТО 220 осіб отримали профорієнтаційні послуги та рекомендації щодо професійного навчання за професіями, актуальними на ринку праці.

Постійно проводяться заходи, направлені на легалізацію «тіньової» зайнятості та «тіньової» заробітної плати. Також працюють телефони «гарячої лінії» з питань законодавства про працю. Зареєстровано та перевірено на відповідність чинному законодавству 144 колективних договори та зміни і доповнення до них.

Під час проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед суб'єктів господарювання видавались пам'ятки щодо відповідальності за порушення трудового законодавства (розповсюджено більше 7 тис. пам'яток для роботодавців та працівників).

Протягом року проводились заходи, спрямовані на підтримку інвалідів, ветеранів війни та праці, багатодітних сімей, інших соціально вразливих верств населення.

З міського бюджету надано одноразову матеріальну допомогу 15,5 тис. осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, у т. ч. 592 учасникам АТО та членам їх сімей. Забезпечено виплату компенсацій 563 особам, які надають соціальні послуги, відшкодування пільг з оплати за житлово-комунальні послуги 1250 сім'ям, у складі яких двоє і більше інвалідів I групи, сім'ям загиблих учасників бойових дій у Афганістані, учасникам АТО та членам їх сімей, членам сімей загиблих під час проведення АТО, дружинам померлих учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС.

За підсумками соціально-економічного розвитку місто Хмельницький лідирує серед порівнюваних міст за:

обсягом капітальних інвестицій на одну особу;

обсягом введеного в експлуатацію житла у розрахунку на 10 тис. населення міста;

часткою прибуткових великих і середніх підприємств у загальній кількості підприємств;

темпом зростання обсягу роздрібного товарообороту підприємств;

станом виплати заробітної плати на підприємствах міста;

обсягом виконаних будівельних робіт [46].

Безперечно, саме ці показники забезпечують перевагу міста Хмельницький серед інших міст.

Для визначення сильних і слабких сторін, потенційних загроз та існуючих можливостей, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг міста Хмельницький та визначенню перспектив його розвитку здійснимо SWOT-аналіз. Результати SWOT – аналізу міста узагальнимо на рисунку 2.3.

<i>СИЛЬНІ СТОРОНИ</i>	<i>СЛАБКІ СТОРОНИ</i>
<ul style="list-style-type: none"> –зручне географічне розташування міста та розвинене транспортне сполучення; –велика кількість торгівельних площ та сучасних торговельно-сервісних комплексів; –наявність вільних виробничих площ, офісних приміщень та земельних ділянок; –наявність історично сформованої індустріальної основи економіки; –наявність сільськогосподарської сировини; –розвинута мережа банківських та кредитних установ; –наявність навчальної бази для підготовки ІТ спеціалістів; –активність організацій, які надають допомогу та забезпечують захист інтересів підприємців; –позитивні практики партнерства влади та бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> –недостатній рівень освіти з питань сучасних методів і форм організації інноваційного бізнесу; –обмежений доступ суб'єктів підприємницької діяльності до систематизованої актуальної ділової інформації; –низький рівень міжпідприємницького співробітництва, експортної спроможності та орієнтації бізнесу; –відсутність інноваційно-технологічного парку для втілення інновацій та сприяння розвитку виробництва; –відсутність системи маркетингу та промоції продукції місцевих виробників; –дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці; –невідповідність професійно-технічної освіти сучасним потребам роботодавців.
<i>МОЖЛИВОСТІ</i>	<i>ЗАГРОЗИ</i>
<ul style="list-style-type: none"> –здійснення дерегуляційних процесів у сфері господарської діяльності; –розширення експортно-імпортних відносин з ЄС, міжрегіональних та міжнародних зв'язків, транскордонного співробітництва; –участь у програмах ЄС, у т. ч. «Горизонт 2020», «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014-2020)» тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> –продовження геополітичної нестабільності на сході країни; –повільне відновлення економіки або нові макроекономічні потрясіння; –зростання вартості та дефіцит енергоносіїв; –нестабільність національної валюти; –наявність адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу та відсутність стимулів для його розвитку.

Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз міста Хмельницький

Джерело: [33]

На основі SWOT-аналізу та з урахуванням головної мети стратегічного розвитку розробляються пріоритети, стратегічні цілі та оперативні завдання. Це передбачає визначення декількох варіантів сценарію розвитку міста Хмельницький, а саме:

1. *Сценарій шансів*, який ґрунтується на максимальному використанні сильних сторін та можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін, загроз, тобто, певною мірою аспект бажаного переважає над аспектом реального).

2. *Сценарій загроз*, який ґрунтується на максимальному впливі слабких сторін та загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення (прагматичний підхід домінує над оптимістичним).

3. Інші сценарії базуються на різних варіантах співвідношення сильних та слабких сторін.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє простежити співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та розробити комплекс заходів для вирішення проблемних питань розвитку бізнесу, подальшого забезпечення сприятливих умов та активізації підприємницької діяльності, поліпшення інвестиційного клімату, забезпечення конкурентоспроможності підприємництва, забезпечення зайнятості населення.

Таким чином, пріоритетними напрямками розвитку залишаються впровадження реформи децентралізації, реформування медицини та освітньої галузі, розвиток промислового потенціалу області, її інфраструктури, широке залучення інвестицій в економіку Хмельниччини.

2.2 Особливості територіального розвитку і планування міста Хмельницький

Місто Хмельницький являє собою великий багатофункціональний промисловий, адміністративний та освітньо-культурний центр. Не дивлячись на зростання невиробничої сфери місто у перспективі має зберегти статус

великого промислового центру, спеціалізованого на середньо- та високотехнологічних галузях виробництва.

Рівень соціального та економічного розвитку міста залежить від ефективності функціонування комплексу галузей спеціалізації. Комплекс галузей спеціалізації істотно впливає на розвиток пов'язаного з ним комплексу інфраструктурних галузей, в сукупності вони покликані забезпечити умови для ефективного функціонування в місті галузей, що є життєзабезпечуючими для населення.

Виокремимо завдання та індикатори для моніторингу виконання визначених цілей Стратегії (рисунок 2.4).

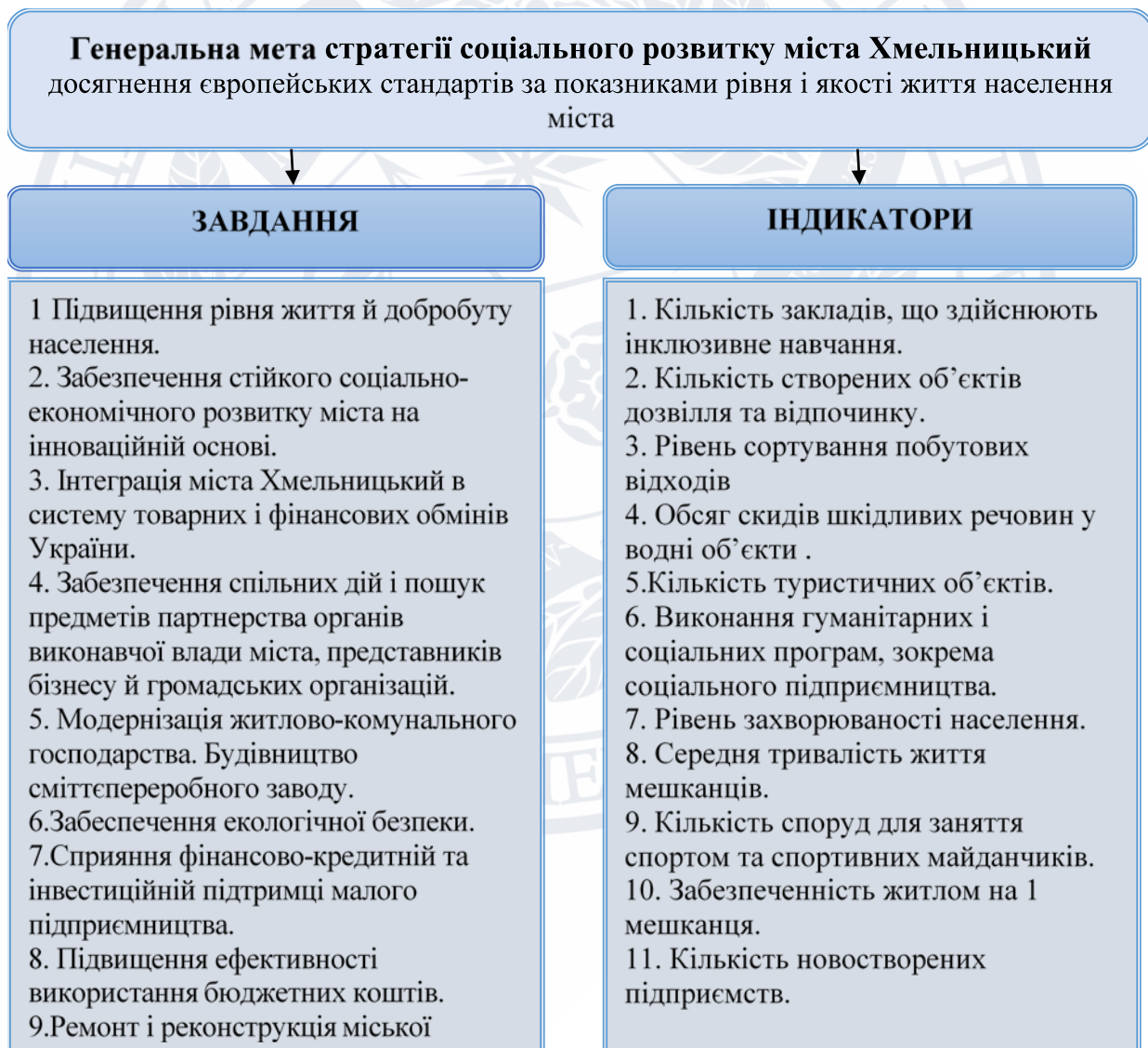


Рисунок 2.4 – Завдання та індикатори стратегії розвитку міста Хмельницький

Джерело: складено автором на основі [46]

Для визначення результативності заходів, що спрямовані на покращення соціальної складової пропонується використовувати показник рівня соціального благополуччя, який враховує: рівень життя; рівень здоров'я; спосіб життя і духовне здоров'я населення.

Соціальне благополуччя характеризує гармонію між цінностями, інтересами, потребами і можливостями для їх задоволення. На думку Маркіної О.В., показник рівня соціального благополуччя можна знайти, як відношення між показником рівня життя і здоров'я, що характеризує рівень здоров'я і ступінь забезпеченості населення будь-якими благами, і показником рівня соціальних протиріч, що характеризує ступінь недостатності цієї забезпеченості [47].

Інтегральний показник соціального благополуччя включає в себе всі компоненти показника якості життя населення (оцінку здоров'я, оцінку рівня життя і оцінку способу життя і духовного здоров'я населення). Тому його можна використовувати в якості основного критерію оцінки ефективності реалізованої стратегії розвитку міста. Методика розрахунку інтегрального показника рівня соціального благополуччя населення включає в себе етапи, що відображено на рисунку 2.5.

На першому етапі проводиться оцінка показника рівня життя і здоров'я населення та показника рівня соціальних протиріч. Така оцінка здійснюється за допомогою обмеженого числа економічних, соціальних і екологічних показників. Показники відбираються методом експертних оцінок на основі конкретних цілей, які були вироблені на стадії стратегічного планування. Цілі мають бути кількісно вимірними і орієнтованими в часі, щоб можна було порівняти отримані результати з відповідними цілями. Такими показниками є базисні та фактичні величини.

На другому етапі для кожного приватного показника з урахуванням його важливості встановлюється ваговий коефіцієнт (сума коефіцієнтів за всіма показниками дорівнює 1, чим забезпечується порівнянність показників за періодами часу).

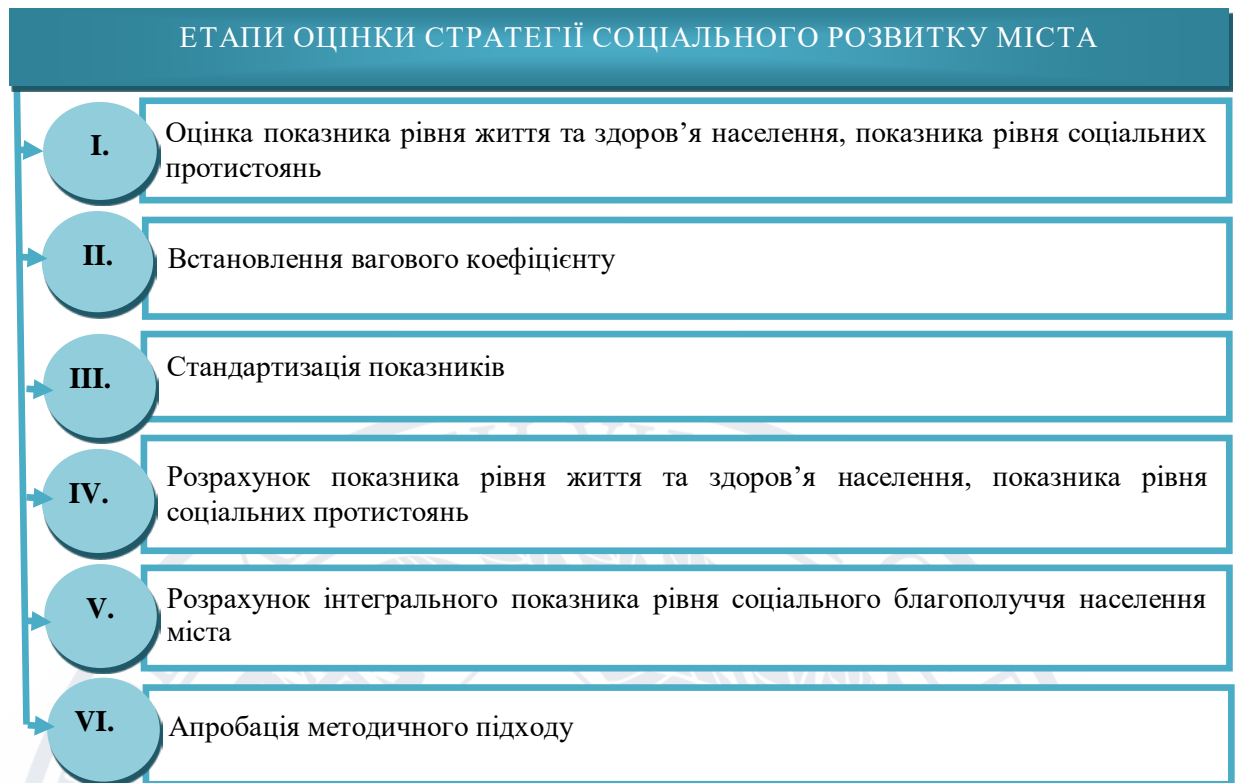


Рисунок 2.5 – Методичний підхід до оцінки стратегії соціального розвитку міста Хмельницький

Джерело: складено автором на основі [47]

На третьому кроці розраховуються стандартизовані показники, які відображають питому вагу в загальному рівні благополуччя.

На наступному кроці розраховується як сума стандартизованих показників показник рівня життя та здоров'я населення, а також показник рівня соціальних протистоянь.

Результатом вищенаведеного є розрахунок інтегрального показника рівня соціального благополуччя населення. Цей показник являє собою відношення інтегрального показника рівня життя та здоров'я населення до інтегрального показника рівня соціальних протистоянь.

Розрахуємо інтегральний показник рівня соціального благополуччя населення міста Хмельницький до 2025 р., результати узагальнимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок інтегрального показника рівня соціального благополуччя населення міста Хмельницький до 2025 р.

Показник	Базисне значення 2017 р.	Прогнозне значення 2025 р.	Виконання, %	Стандартизований показник
1	2	3	4	5
1.Фінансово-економічні показники				87,31
1.Середньорічна вартість основних засобів на кінець року, млрд грн	112752	131919,84	117,0	4,39
2. Інвестиції у основний капітал, млн. грн	2975,7	12512,82	420,5	15,77
3.Фінансовий результат, млн. грн	-28,8	102,7	356,6	13,37
4.Дохід на душу населення, млн. грн	200000	464800	232,4	8,72
5.Середньомісячна заробітна плата, грн	5724	12450	217,5	8,16
6. Середній розмір нарахованих пенсій, грн	1654	7869,73	475,8	17,84
7.Обсяг продукції сільського господарства, млн. грн	3183	11847,13	372,2	13,96
8. Кількість суб'єктів господарювання, од.	2641	3589	135,9	5,1
2. Соціально-медичні показники				25,65
10. Кількість народжених на 10000 населення, осіб	9,67	11,3	116,86	4,44
11. Чисельність населення, зайнятого в економіці	268,4	352,95	131,5	4,99
12. Чисельність середнього медичного персоналу	12625	13306	105,4	4,00
13.Чисельність лікарів на 10000 населення, осіб	20,82	24,65	118,4	4,5
14. Кількість лікарняних ліжок на 10000 населення, од	37,33	40	107,2	4,07
15.Кількість шлюбів, од.	2518	2417	96,0	3,65

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
3. Показники матеріального благополуччя				54,34
16.Забезпеченість населення житлом у розрахунку на 10000 осіб, м ²	7620,6	11522	151,2	13,15
17. Роздрібний товарообіг на душу населення, грн	10407,6	25519,4	245,2	21,33
18. Прожитковий мінімум	1544	3525	228,3	19,86
4. Показники духовного благополуччя				10,76
19. Чисельність студентів, осіб	11200	9632	86,5	4,54
20. Кількість закладів культури, од	65	71	109	5,72
21.Чисельність студентів профосвіти, осіб	2450	2700	110,2	5,79
22. Забезпеченість містами дітей, що знаходяться в дошкільних закладах, на 1000 дітей місць	1000	1080	108	5,67
Складові показника рівня життя та здоров'я населення				
1.Фінансово-економічні показники	30,00	87,31		
2. Соціально-медичні показники	23,00	25,65		
3.Показники матеріального благополуччя	26,00	23,11		
4.Показники духовного благополуччя	21,00	21,72		
Показник рівня життя і здоров'я населення (ЛН)	100	157,79		

Джерело: розраховано автором

На наступному кроці розрахуємо показник рівня соціальних протистоянь, результати представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показника рівня соціальних протистоянь міста Хмельницький до 2025 р.

Показник	Базисне значення 2017 р.	Прогнозне значення 2025 р.	Виконання, %	Стандартизований показник
1	2	3	4	5
1. Численність померлих, осіб	10,12	10,7	105,73	21,15
2. Викиди, що забруднюють повітря, т	21071,7	19322,73	91,7	18,34
3. Кількість розлучень	950	720	75,79	15,16
4. Чисельність пенсіонерів, тис. осіб	95	120	133,33	26,67
5. Число нападів на 10000 населення	251,6	220	87,44	17,49
Показник рівня соціальних протистоянь (LC)	100	98,81		

Джерело: розраховано автором

Цільове (прогнозоване) значення інтегрального показника рівня соціального благополуччя становить 160 балів.

Розрахунок прогнозного значення показника рівня соціального благополуччя населення для міста Хмельницький показав, що до 2025 р можливе його зростання до 160 балів, який буде забезпечуватися як зростанням рівня життя, так і зниженням рівня соціальних протиріч, тобто в місті є реальні можливості поліпшення якості життя населення.

2.3 Аналіз практики вибору стратегій розвитку міст

Початком імплементації проектів зі стратегічного планування в Україні можна вважати 1999 р. Завдяки адаптації найкращого міжнародного досвіду та залученню експертів було реалізовано низку спеціалізованих проектів зі стратегічного розвитку міст в Україні, при цьому фінансування здійснювалось проектами міжнародної технічної допомоги та міжнародні організації.

Відповідно до сучасних підходів і методологій було розроблено стратегічні плани розвитку міст у межах імплементації ряду проектів міжнародної технічної допомоги [43].

Реалізація стратегічного підходу до планування розвитку будь-якого міста має певні переваги.

Насамперед, стратегія соціального та економічного розвитку міст допомагає:

- більш точно діагностувати поточний стан;
- ефективно здійснювати розподіл ресурсів;
- визначати додаткові внутрішні ресурси для розвитку сфер життєдіяльності міста;
- забезпечує діалог та ефективну взаємодію влади, бізнесу та територіальних громад;
- допомагає визначити галузі, що найбільш перспективні для залучення інвестицій;
- здійснити прогнозування майбутнього розвитку міста та створити його позитивний імідж.

Запровадження стратегічного планування розвитком міста Хмельницький є доцільним і забезпечує вирішення завдань, що представлено на рисунку 2.6.

В сучасних конкурентних умовах господарювання при формуванні стратегії соціального та економічного розвитку міст України прослідковується практика розробки стратегії в контексті ОТГ, що забезпечує об'єднання заради спільних вирішення спільних проблем.

Розглянемо практику розробки стратегії соціального та економічного розвитку м. Хмельник Вінницької області. Основною пам'яткою міста є курорт «Хмельник», цінність якого у збагаченій радоном воді, що має лікувальні властивості. Поруч з цим містом знаходиться 17 сіл, тому місцева влада вбачає перспективи в об'єднанні із цими сусідніми громадами.

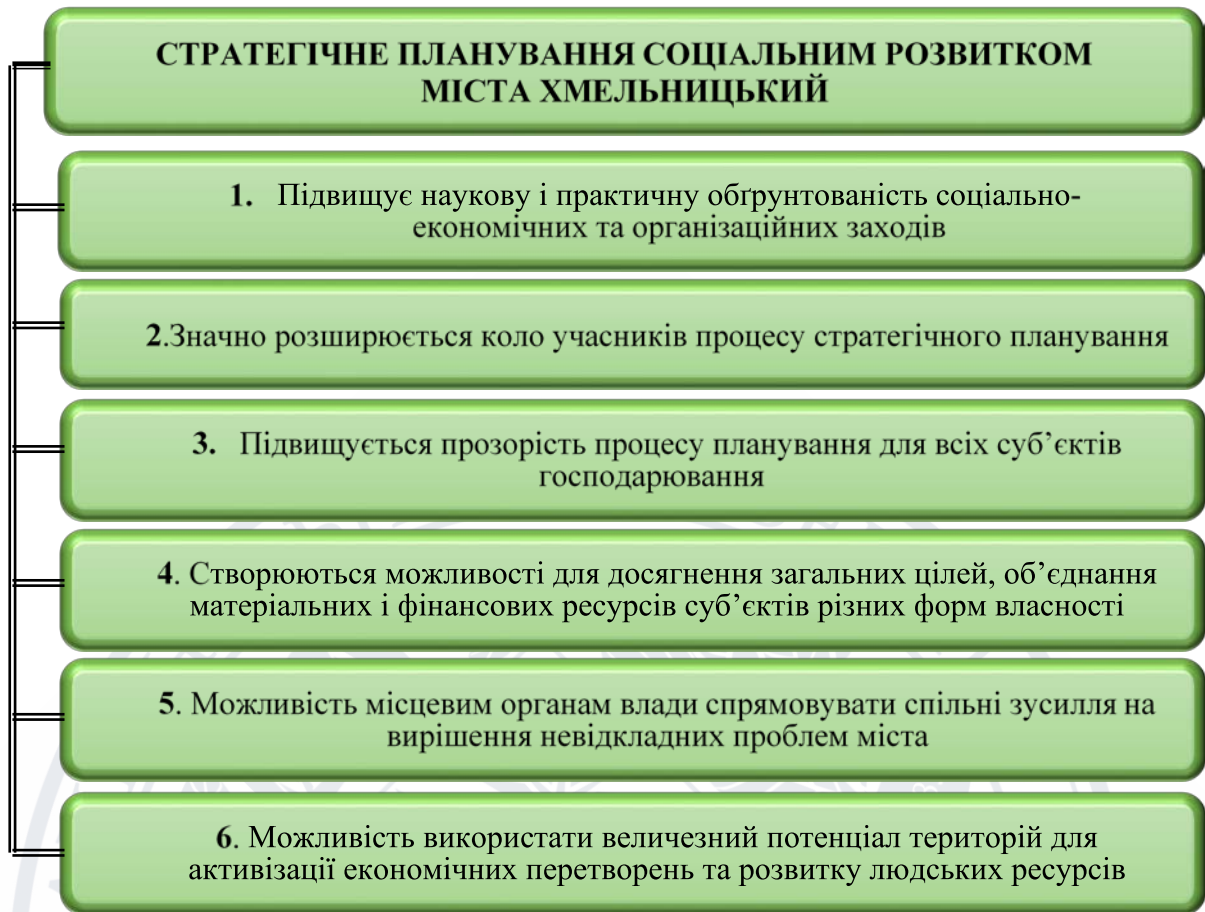


Рисунок 2.6 – Переваги стратегічного планування соціальним розвитком міста Хмельницький

Джерело: складено автором на основі [42]

Місто Хмельник стало одним із перших в Україні, до якого після законодавчого врегулювання процедури приєднання сільських громад приєдналася Соколівська сільська громада. Крім того, Хмельник підписав угоду про співпрацю з десятком прилеглих сільських рад [43].

Для реалізації такого проекту необхідний чіткий план дій, тому було у 2019 році ініційовано розробку Стратегію розвитку міста «Хмельник» до 2027 р.

Вироблення Стратегії відбувалось за наступними етапами:

1. *Організаційний етап.* На цьому етапі створюється робоча група для роботи з планом стратегічного розвитку.

2. *Проведення аналізу.* Зовнішній і внутрішній аналіз, зокрема SWOT-аналіз забезпечують визначення основних проблем економічного розвитку територіальної громади й разом з даними профілю слугують для формулювання пріоритетних напрямів розвитку на певний період часу.

3. *Визначення місії, бачення та напрямів розвитку.* Робоча група визначає місію та стратегічне бачення тобто бажаний стан територіальної громади або соціально-економічної системи в майбутньому, яке може бути означено конкретною датою. Саме цей етап є дуже важливим для успішного впровадження, подальшого моніторингу та оцінки виконання Стратегії.

4. *Розробка плану реалізації Стратегії.* Розробляються стратегічні цілі першого рівня, на основі яких формуються цілі нижчого порядку. Також робочі підгрупи узгоджують конкретні заходи, які мають бути вжиті для досягнення загальних і конкретних цілей.

5. *Громадське обговорення та ухвалення Стратегії.* Проводиться громадське обговорення, після цього допрацьована Стратегія подається на розгляд і ухвалення міській раді в якості політики розвитку території.

6. *Моніторинг та впровадження.* Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію Стратегії, необхідно створити систему моніторингу її впровадження. Така система має включати орган з моніторингу, Положення про систему моніторингу виконання Стратегії, а також індикатори, за якими оцінюється результативність Стратегії.

Дерево цілей Стратегії побудовано за принципом «від загального до конкретного» і надано на рисунку 2.7.

Метою Стратегії є вирішення спільних проблем і реалізація спільних завдань з ефективного розвитку продуктивних сил громад, раціонального використання ресурсного потенціалу, створення комфортних умов життя населення, гарантування екологічної безпеки та вдосконалення територіальної організації суспільства.



Рисунок 2.7 – Схема побудови Стратегії розвитку курорту «Хмельник» на період до 2027 р.

Джерело: [48]

Однією з основних стратегічних цілей Стратегії розвитку курорту «Хмельник» та плану її реалізації став розвиток окремих видів туризму та туристичних продуктів у місті та регіонах.

Стратегія спрямована на розвиток Хмельника як курорту державного значення та підсилення туристичної складової для покращення соціально-економічної ситуації в регіоні, залучення інвестицій в економіку курорту «Хмельник», створення та популяризацію туристичних об'єктів, насамперед відновлення й реконструкцію пам'ятки національного значення Палацу Ксідо.

Основними стратегічними напрямками розвитку курорту «Хмельник» визначено:

- розвиток територіальних туристичних продуктів та їх популяризація (промоція);
- розвиток інфраструктури та комунікацій;
- розвиток кадрового потенціалу;

- розширення сфери послуг і підвищення їхньої якості [48].

Деталізація стратегічних, оперативних цілей Стратегії розвитку курорту «Хмільник» на період до 2027 р. представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Стратегічні та оперативні цілі Стратегії розвитку курорту «Хмільник» на період до 2027 р.

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1	2
СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ А. Розвиток територіальних туристичних продуктів і їх промоція	
1. Розвиток окремих видів туризму та туристичних продуктів.	1.1 Лікувально-оздоровчий та рекреаційний туризм. 1.2 Сільський зелений туризм (в т. ч. органічне виробництво). 1.3 Культурно-пізнавальний туризм (в т. ч. гастрономічний, релігійний). 1.4 Активний туризм. 1.5 Діловий і подієвий туризм
2. Промоція регіону	2.1 Створення комплексу маркетингу території (в т. ч. впровадження бренду). 2.2 Створення туристичного сайту курорту «Хмільник». 2.3 Формування календаря подій регіону та участі у виставках. 2.4 Он-лайн і оф-лайн промоція курорту «Хмільник». 2.5 Підготовка та поширення промоційних матеріалів. 2.6 Організація та проведення промоційних й інформаційних турів
СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ Б. Розвиток інфраструктури і комунікацій	
1. Покращення стану дорожньо-транспортної інфраструктури	1.1 Створення карти стану й пріоритетності ремонтів вулично-дорожньої мережі. 1.2 Оновлення й уніфікація дорожнього ознакування та туристичної навігації. 1.3 Оптимізація системи громадського транспорту та облаштування зупинок. 1.4 Вдосконалення інфраструктури для пішоходів і велосипедистів. 1.5 Вдосконалення транспортного сполучення з містом
2. Розвиток технічної інфраструктури та благоустроїв території	2.1 Розробка технічної документації правил благоустрою. 2.2 Облаштування місць масових заходів і рекреаційних зон. 2.3 Реставрація архітектурних пам'яток. 2.4 Покращення системи громадської безпеки. 2.5 Створення карти стану ремонтів об'єктів комунальної власності.

Продовження таблиці 2.4

1	2
3. Формування туристичної інфраструктури	3.1 Удосконалення системи управління туристичної сфери та діяльності ТПЦ. 3.2 Створення реєстру туристичних об'єктів. 3.3 Розвиток нових туристичних об'єктів, атракцій, місць відпочинку. 3.4 Запровадження системи інформування гостей міста.
СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ В. Розвиток кадрового потенціалу, розширення сфери послуг і підвищення їх якості	
1. Підвищення якості надання послуг туристичної сфери	1.1 Впровадження стандартів у сфері послуг і туризму. 1.2 Запровадження системи добровільної сертифікації садіб зеленого туризму
2. Підготовка кадрів для туризму	2.1 Створення системи підготовки власників садіб зеленого туризму. 2.2 Запровадження навчальних програм для малого та середнього бізнесу в туризмі. 2.3 Створення місцевої системи підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери.
3. Розвиток супутніх галузей та сфер	3.1 Підготовка інвестиційних пропозицій зі створення та модернізації туристичних об'єктів. 3.2 Підтримка розвитку підприємств сфери послуг. 3.3 Розвиток виробництва органічних продуктів.

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналіз уже розроблених стратегій розвитку міст як базових документів для управління містами України свідчить про те, що цим стратегіям притаманні такі недоліки:

- некоректно сформульовано стратегічні цілі розвитку;
- стратегії розвитку не опираються на системний аналіз стартових умов, зовнішніх і внутрішніх факторів;
- недостатньо обґрунтоване організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії розвитку тощо.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз практики стратегічного планування розвитком міст. Результати аналізу показників соціально-економічного розвитку міста Хмельницький свідчать про наступне.

Виділено, що стратегічне планування соціальним та економічним розвитком передбачає діагностику існуючого стану міста з метою визначення тенденцій розвитку та план розвитку; розробку конкретних планів дій для забезпечення реалізації стратегії у життє.

Традиційно найбільш вагомими галузями промисловості залишаються переробна промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря, виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. На Хмельниччині працює більше 230 підприємств з іноземним капіталом з 35 країн світу.

Для визначення сильних і слабких сторін, потенційних загроз та існуючих можливостей, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг міста Хмельницький та визначенню перспектив його розвитку здійснено SWOT-аналіз, за результатами, якого пропонується сценарій шансів, загроз розвитку міста.

Розрахунок прогностичного значення показника рівня соціального благополуччя населення для міста Хмельницький показав, що до 2025 р можливе його зростання, який буде забезпечуватися як зростанням рівня життя, так і зниженням рівня соціальних протиріч, тобто в місті є реальні можливості поліпшення якості життя населення.

Аналіз уже розроблених стратегій розвитку міст як базових документів для управління містами України свідчить про те, що цим стратегіям притаманні такі недоліки: некоректно сформульовано стратегічні цілі розвитку; стратегії розвитку не опираються на системний аналіз стартових умов, зовнішніх і внутрішніх факторів; недостатньо обґрунтоване організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії розвитку тощо.

Управління соціальним розвитком орієнтоване на гармонізацію життя громадян у межах країни, та за кордоном. Соціальний розвиток суспільства, тобто зміни в його соціальній сфері, які відповідають головним світовим показникам якості і рівня життя, є результатом соціальної політики, яка здійснюється на різних ієрархіях управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА

3.1 Закордонний досвід стратегічного планування розвитком міста

З метою перейняття міжнародного досвіду стратегічного планування розвитком міст проведемо порівняльний аналіз такої практики.

У США методи стратегічного планування стали використовуватися державними органами управління з початку 1970-х рр. при складанні комплексних соціально-економічних програм розвитку і плануванні діяльності соціальних і муніципальних служб [49]. За результатами аналізу стратегій, що були реалізовані в містах Європи та Північної Америки виділено причини та цілі розробки стратегій розвитку міст (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Елементи стратегічних планів розвитку міст Європи та США

Джерело: узагальнено автором

У США на рівні міст існують спеціалізовані комісії або агенції з економічного розвитку, які відповідають за підготовку цільових програм, спрямованих на підвищення якості життя населення, посилення конкурентних позицій території тощо. До переліку основних завдань таких програм можна

віднести сприяння розвитку бізнесу, зростанню обсягів виробництва перспективних товарів і послуг, створенню робочих місць [17, 50]. У США органи виконавчої влади на рівні міст мають спеціальні комісії або агентства з економічного розвитку, які відповідають за підготовку цільових програм, з підвищення якості життя населення, посилення конкурентних позицій території.

Головна їх мета – сприяти розвитку в конкретному територіальному утворенні бізнесу, росту виробництва перспективних товарів і послуг, створенню робочих місць. Вони активно займаються роботою з вдосконалення ресурсного потенціалу районів і поселень [50].

Так, в США до сукупності показників, що застосовуються в плануванні і контролі та відображають якість життя населення, включені наступні: кваліфікація у віці 19 років; тривалість здорового життя; будинки, непристосовані для життя; викиди парникових газів; дні із середнім і високим рівнем забруднення повітря; річки хорошого і високої якості; популяції диких птахів; нові будинки, побудовані на освоєних землях; кількість вироблених і перероблених відходів [51].

Заслуговує на увагу підхід, що був уперше апробований у Нідерландах і знайшов широке розповсюдження в країнах Західної Європи, так званий «підхід РОМ» (РОМ – голанська аббревіатура, що позначає планування на територіях з особливим статусом), впровадження системи планування за принципом «знизу-вгору». Важливою рисою такого підходу є залучення до вирішення проблем на основі діалогу сторін, що представляють різні рівні влади. Головною ідеєю є те, що сторони досягають вигідних для себе рішень на основі консенсусу [17, 52].

Принципово важливим моментом є забезпечення активної позиції представників місцевої громади, їх безпосередньої участі в розробці стратегії розвитку міста. У світовій практиці були апробовані численні інструменти залучення громадськості до процесу стратегічного планування: опитування жителів з метою визначення сучасних цінностей і бачення міста в довгостроковій

перспективі; проведення семінарів та круглих столів для обговорення й вивчення реакції на результати проведеного опитування; розробка спеціального інтерактивного вебсайту для розповсюдження інформації щодо перебігу стратегічного планування й постійного зворотнього зв'язку з місцевими жителями; тематичні дискусії у режимі онлайн; спілкування з мером, членами міської ради в мережі Інтернет; загальні презентації стратегії та програм її реалізації тощо. Досить цікавим є досвід Бірмінгему, де, окрім регулярних опитувань та щорічних досліджень громадської думки, було створено постійно діючу громадську групу, до складу якої входить тисяча представників місцевої спільноти, обраних за репрезентативною вибіркою. До основних тем, що виносяться на загальне обговорення в Бірмінгемі, можна віднести такі: загальне сприйняття мешканцями іміджу міста; якість та затребуваність муніципальних послуг; визначення відсотка населення, що періодично звертається до міської ради, та того, яким чином це відбувається; пріоритети громадян у бюджетних витратах тощо [17; 53].

Узагальнення досвіду та практики стратегічного планування в Європейських країнах дозволило відобразити в таблиці 3.1 цілі стратегій розвитку міста.

Таблиця 3.1 – Співвідношення мети та завдань в стратегіях розвитку міст провідних країн

Країна, місто, 1	Мета 2	Завдання 3	Проекти 4
Польща, Лодзь	Створення дружнього, творчого й динамічного міста сталого розвитку з хорошими умовами для життя, праці та інвестицій	Розроблення завдань за такими стратегічними напрямками: економічним, соціальним, просторовим. Основні завдання: ревіталізація (пожвавлення міського простору), відновлення, модернізація міських зон і колишніх промислових об'єктів.	Створено новий центр Лодзя: у приміщенні колишньої електростанції знаходяться найсучасніший у країні планетарій, 3D-кінотеатр, центр науки, студії, майстерні та лабораторії, галереї, театр звуку, а також конференц-зал

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Німеччина, Берлін	Досягнення економічної потужності, покращення якості життя та соціальної свідомості мешканців.	Розроблення стратегій: покращення економіки через залучення смарт-знань, сприяння особистісному розвитку через креативність, забезпечення зайнятості населення через освіту й підвищення кваліфікації, посилення різноманітності районів, пропорційний розвиток міста та зелених зон, стійкість до змін клімату, покращення транспортних мереж і мобільності, залучення громадськості до планування майбутнього	Проекти розвитку громадського рейкового транспорту, велодоріжок і обмеженням швидкості руху автомобілів. Реалізовано проекти з будівництва трамвайних зупинок; розширення велосипедних і пішохідних зон і розвиток системи міського електротранспорту
Іспанія, Барселона	Створення комплексного підходу для ефективного керування ресурсами та послугами міста.	Забезпечення сталого соціального, економічного і містобудівного розвитку для покращення якості життя мешканців міста за рахунок використання інноваційних проектів й новітніх технологій.	Створено 122 проекти, а саме встановлено датчики забруднення повітря, рівня шуму й світла; розумні системи управління дорожнім рухом; інноваційні парковки та світлофори; впроваджено технології електронного врядування тощо
Мілан, Італія	Зробити місто більш інноваційним, інклюзивним і покращити якість життя мешканців через скорочення просторової, соціальної, економічної відстані між центральною частиною міста та його периферією	Досягнення однакової якості міського простору всіх районів міста, озеленення, модернізація транспортної інфраструктури, збільшення кількості пішохідних зон, трансформація занедбаних публічних зон і покинутих промислових будівель	Проекти з енергії та клімату, а саме з декарбонізації, енергоефективності, енергетичної безпеки, конкуретоздатності

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, класифікація цілей та підцілей у стратегіях розвитку міст провідних західних країн включає більше десяти напрямків. Їх можна

згрупувати за чотирма блоками:

1) розвиток матеріального середовища виробництва й життєдіяльності: удосконалення інфраструктури, глобальні й локальні проекти відновлення й розвитку;

2) забезпечення сприятливих організаційних умов для економічного розвитку: підтримка бізнесу, стимулювання інновацій і поширення технологій, підвищення зайнятості, допомога малим і середнім підприємствам, сприяння розвитку професійної освіти, екологізація економіки (стійкий розвиток);

3) підтримка іміджу міста (за допомогою стимулювання туризму й за допомогою маркетингових засобів) і внутрішньо-регіональної кооперації;

4) удосконалення міського управління, його структури й методів. У ході розробки стратегій західні міста активно переймають досвід своїх попередників, що просунулися в цьому напрямку, орієнтуються на прецеденти особливо ретельного наукового обґрунтування.

У більшості випадків в основі методологічного підходу лежить портерівська теорія конкуренції.

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

Такі зміни було закріплено в нормативно-правових актах і стратегічних документах з планування, зокрема у базовому Законі України «Про засади

державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII, яким визначаються основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики і Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., що розроблена у 2014 р. [43; 54; 55].

3.2 Пріоритетні напрямки соціального розвитку міста Хмельницький

Управління соціальним розвитком орієнтоване на гармонізацію життя громадян у межах країни, та за кордоном. Соціальний розвиток суспільства, тобто зміни в його соціальній сфері, які відповідають головним світовим показникам якості і рівня життя, є результатом соціальної політики, яка здійснюється на різних ієрархіях управління.

Регіональна соціальна політика є системою заходів, яка реалізує загальнодержавні інтереси та можливості у соціальній сфері на місцевому рівні, при цьому відстоюючи внутрішні регіональні інтереси.

Принцип надання і фінансування державою мінімальних соціальних гарантій всьому населенню країни і одночасне сприяння задоволенню потреб людей понад мінімум за рахунок засобів адміністративно-територіальних одиниць найбільшою мірою відповідає сучасному рівню соціально-економічного розвитку України.

Така діяльність держави та органів влади на місцях повинна сприяти: зменшенню дистанції між майновими групами за рахунок зниження рівня бідності, скороченню безробіття, зростанню рівня життя населення, встановленню гендерної рівності, забезпеченню однакових умов для соціального захисту мешканцям села та міста, доступності соціальних послуг, зокрема в сферах освіти та охорони здоров'я для всіх верств населення [30].

Розвиток соціальної сфери міста Хмельницький можливий за рахунок покращення таких складових, що наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пріоритетні завдання для покращення соціального розвитку міста Хмельницький відповідно до програми соціально-економічного розвитку на 2020 р.

№ з/п	Складові соціального розвитку	ПРОБЛЕМА	МЕТА	ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ
1	2	3	4	5
1.	СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ	1.Зростання кількості громадян, які потребують отримання розширеного кола соціальних послуг	Підвищення якості та ефективності системи надання соціальних послуг	1.Підтримка соціально вразливих верств населення. 2.Забезпечення стабільного функціонування соціальних закладів з надання соціальних послуг. 3.Збільшення спектру соціальних послуг
2.	ПІДТРИМКА СІМ'Ї, ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ	1. Недостатня активність участі молоді та молодіжних громадських організацій у різних сферах суспільного життя. 2. Поширення у молодіжному середовищі шкідливих звичок	Створення сприятливих умов для різнобічного розвитку молоді, її соціалізації та становлення як особистості, зміцнення сімейних цінностей та забезпечення захисту прав дітей	1.Забезпечення соціальної підтримки дітей та пропагування сімейних цінностей. 2.Сприяння реалізації творчого потенціалу молодої людини у інтересах становлення й самореалізації її особистості, формування морально-правової культури та профілактики негативних явищ у молодіжному середовищі. 3.Підтримка проектів молодіжних громадських організацій, що сприяють вирішенню проблем молоді. 4.Сприяння покращенню умов проживання молодих сімей

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3.	ОСВІТА	<p>1.Перевантаженість закладів дошкільної та загальної середньої освіти.</p> <p>2.Недостатнє забезпечення безперешкодного доступу дітей з обмеженими можливостями до закладів освіти.</p>	<p>Забезпечення доступної та якісної освіти, зміцнення здоров'я дітей, запровадження інноваційних технологій у освітньому процесі, забезпечення прав дітей з особливими потребами на здобуття освіти</p>	<p>1.Відкриття нових і модернізація існуючих закладів освіти.</p> <p>2.Сприяння впровадженню у освітній процес інноваційних технологій.</p> <p>3.Забезпечення рівних можливостей для здобуття освіти та всебічного розвитку дітей з особливими потребами.</p> <p>4. Забезпечення збалансованого та якісного харчування дітей.</p> <p>5. Покращення матеріально-технічної бази закладів освіти для запровадження Нової української школи</p>
4.	ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я	<p>1. Високий рівень захворюваності населення міста на серцево-судинні, онкологічні захворювання, туберкульоз.</p> <p>2. Недостатній рівень забезпечення лікарськими засобами та виробами медичного призначення закладів охорони здоров'я.</p> <p>3. Застаріла матеріально-технічна база закладів охорони здоров'я, недостатність сучасного діагностичного, лікувального обладнання.</p>	<p>Підвищення показників стану здоров'я населення міста, покращення якості та доступності медичних послуг.</p>	<p>1. Забезпечення своєчасної діагностики захворювань, своєчасного їх лікування, пропаганда здорового способу життя.</p> <p>2. Надання фінансової підтримки мешканцям міста на період хвороби.</p> <p>3. Оновлення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я.</p> <p>4. Відкриття закладу паліативної та хоспісної допомоги.</p> <p>5. Продовження роботи з впровадження медичних інформаційних систем та технологій</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
5.	КУЛЬТУРА, ТУРИЗМ	<ol style="list-style-type: none"> 1.Застаріла матеріально-технічна база закладів культури. 2. Низька відвідуваність фестивалів та інших мистецьких подій міста мешканцями з інших міст України. 	Забезпечення динамічного поступу міста у розвитку культурно-мистецьких процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1.Формування іміджу міста як центру розвитку сучасного мистецтва. 2. Підтримка творчих ініціатив, сприяння щодо реалізації талантів, мистецьких ідей та задумів. 3. Забезпечення розвитку подієвого (фестивального) туризму. 4. Збереження культурної спадщини міста.
6.	ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ	<ol style="list-style-type: none"> 1.Недостатня кількість сучасних спортивних споруд та багатофункціональних спортивних майданчиків для проведення навчально-тренувального процесу. 2.Застаріла матеріально-технічна база спортивних закладів. 	Залучення різних груп населення до занять фізичною культурою і спортом, розвиток сучасної спортивної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> 1.Створення оптимальних умов для розвитку фізичної культури і спорту, підготовки спортсменів. 2.Підтримка дитячо-юнацького спорту, спорту вищих досягнень, спорту інвалідів та ветеранів. 3.Зміцнення матеріально-технічної спортивної бази міста.

Джерело: побудовано автором на основі [30-32]

Проведений аналіз показників соціального розвитку дозволяє виділити основні проблеми, що існують на ринку праці міста Хмельницький, а саме:

- дисбаланс попиту та пропозицій робочої сили;
- працевлаштування осіб, які потребують додаткових гарантій у сприянні працевлаштування, та учасників АТО;
- наявність «тіньової» зайнятості та «тіньової» заробітної плати;
- наявність заборгованості із виплати заробітної плати;
- низький рівень заробітної плати.

Для підвищення рівня зайнятості населення міста Хмельницький, «детінізація» трудових відносин, підвищення рівня грошових доходів населення необхідно вирішити такі пріоритетні завдання: сприяння працевлаштуванню безробітним, у т. ч. шляхом підтримки заснування підприємницької діяльності; проведення профорієнтаційних заходів, спрямованих на підвищення престижу робітничих професій та мотивацію молоді; вжиття заходів щодо збільшення рівня доходів населення, недопущення виникнення заборгованості з виплати заробітної плати. Основні заходи щодо збільшення рівня доходів населення, недопущення виникнення заборгованості з виплати заробітної плати та індикатори щодо їх виконання представлено на рисунку 3.2.

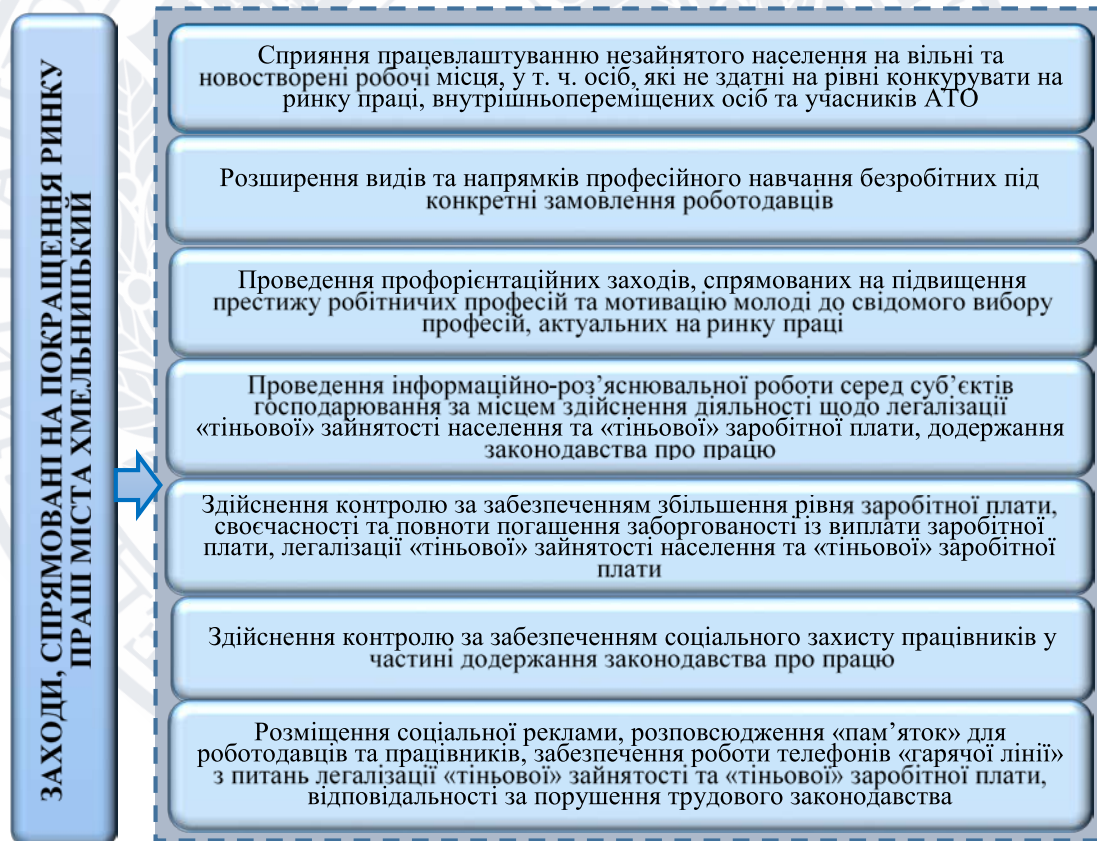


Рисунок 3.2 – Заходи щодо покращення ситуації на ринку праці міста Хмельницький

Джерело: побудовано автором на основі [30-32]

Реалізація вищенаведених заходів призведе до збільшення кількості

працевлаштованих осіб, у т. ч. які не здатні на рівні конкурувати на ринку праці; зростання середньомісячної заробітної плати на 16,0% та зменшення заборгованості із виплати заробітної плати.

3.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку міста

За результатами SWOT-аналізу, що представлено у п.2.3 магістерської роботи можна обрати різні варіанти стратегій, які у загальному вигляді подані у п.1.1.

Для соціального та економічного розвитку міста Хмельницький пропонується реалізувати стратегію нарощування та використання, що пов'язані з використанням сильних сторін та можливостей міста.

Генеральна мета Стратегії розвитку міста Хмельницький - досягнення європейських стандартів за показниками рівня і якості життя населення міста має бути деталізована в більш конкретних цілях і завданнях, а саме:

- підвищення рівня життя й добробуту населення;
- забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку міста на інноваційній основі;
- інтеграція міста Хмельницький в систему товарних і фінансових обмінів України;
- забезпечення спільних дій і пошук предметів партнерства органів виконавчої влади міста, представників бізнесу й громадських організацій.

Відповідно до генеральної мети стратегії розвитку міста Хмельницький, стратегічне бачення його майбутнього як європейського міста можна позначити такими напрямками:

- місто може й повинен стати найбільшим сучасним національним бізнес-центром, відомим не тільки в Україні, але й за її межами;
- у місті мають бути розташовані провідні підприємства, які здатні випускати сучасну якісну конкурентоспроможну продукцію і мають стійкі позиції на регіональних і міжнародних ринках;

- міський ринок праці має бути збалансованим та відповідати сучасним умовам міської економіки, тобто повинна спостерігатися узгодженість попиту та пропозиції на висококваліфікованих працівників, які вміють успішно вирішувати завдання будь-якої складності, швидко адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища;

- у міському соціумі має бути сформована нова система цінностей, що характеризує мешканців як прогресивних, ділових людей, відомих своєю освіченістю, новаторством, адаптивністю, якостями лідерства тощо;

- органи міського самоврядування повинні й надалі використовувати передові управлінські технології, які дозволяють ефективно вирішувати широке коло завдань і в такий спосіб ставати прикладом для органів місцевого самоврядування інших міст.

Таким чином, основною лінією стратегії розвитку міста Хмельницький є ідея створення нового необхідного й корисного для городян простору якісного та стабільного ділового життя.

Основними показниками, які відображають результативність реалізації стратегії соціального та економічного розвитку міста Хмельницький є:

- валовий регіональний продукт;
- валовий регіональний продукт з розрахунку на одну особу;
- індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту;
- доходи і видатки бюджетів регіонів;
- кількість суб'єктів Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України, у тому числі внесених до Єдиного державного реєстру та виключених з нього протягом року;
- кількість підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності;
- кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю;
- наявність основних засобів та рівень їх зносу;
- індекси промислової продукції;
- обсяги та індекси продукції сільського господарства;
- індекси виконаних будівельних робіт;

- індекси обороту роздрібної торгівлі;
- обсяги споживання паливно-енергетичних ресурсів у розрахунку на 1 гривню валової доданої вартості;
- чисельність населення на кінець року;
- коефіцієнти народжуваності, смертності та природного приросту населення;
- середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників.

Аналіз сучасних тенденцій та передумов розвитку промислового комплексу міста Хмельницька дозволив окреслити декілька варіантів його можливого розвитку у перспективі. Найбільш ймовірними із них є такі варіанти: інерційний (песимістичний), інноваційний (оптимальний) та проміжний варіанти розвитку. Кожний з них має свої особливості та специфіку, що визначають соціально-економічний стан та архітектурний вигляд міста, його роль в регіоні та країні, стан природного середовища, основні характеристики та рівень життя населення [33].

Здійснено прогноз показника чисельності населення, що відображає соціальну сторону розвитку міста Хмельницький.

За оптимістичним варіантом прогнозу населення м. Хмельницького буде стабільно збільшуватися, щорічний загальний приріст становитиме 1,7 тис. осіб (рисунок 3.3, таблиця 3.13).

Таблиця 3.3 – Прогноз чисельності населення в залежності від сценаріїв розвитку міста

Роки	Чисельність населення, осіб	Прогноз (Чисельність населення, осіб)	Оптимістичний сценарій (Чисельність населення, осіб)	Песимістичний сценарій (Чисельність населення, осіб)
1	2	3	4	5
62009	261,4			
2010	262,8			
2011	263,7			
2012	265			
2013	266,1			
2014	267,7			
2015	269,1			

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2016	268,5			
2017	268,4			
2018	271,3	271,30	271,30	271,30
2019		271,82	270,25	273,39
2020		272,83	271,25	274,41
2021		273,84	272,24	275,43
2022		274,85	273,24	276,45
2023		275,86	274,24	277,48
2024		276,87	275,24	278,50
2025		277,88	276,23	279,52
2026		278,89	277,23	280,54
2027		279,90	278,23	281,57
2028		280,91	279,22	282,59
2029		281,92	280,22	283,61
2030		282,93	281,21	284,64

Джерело: розраховано і побудовано автором

Кількість мешканців Хмельницького зросте на 8,9% за оптимістичним сценарієм і складе на кінець 2030 р. 284,64 тис. осіб. Це відбуватиметься головним чином за рахунок значного міграційного приросту населення, частково - внаслідок збільшення кількості народжених, яке в свою чергу теж обумовлюватиметься прибуттям мігрантів.

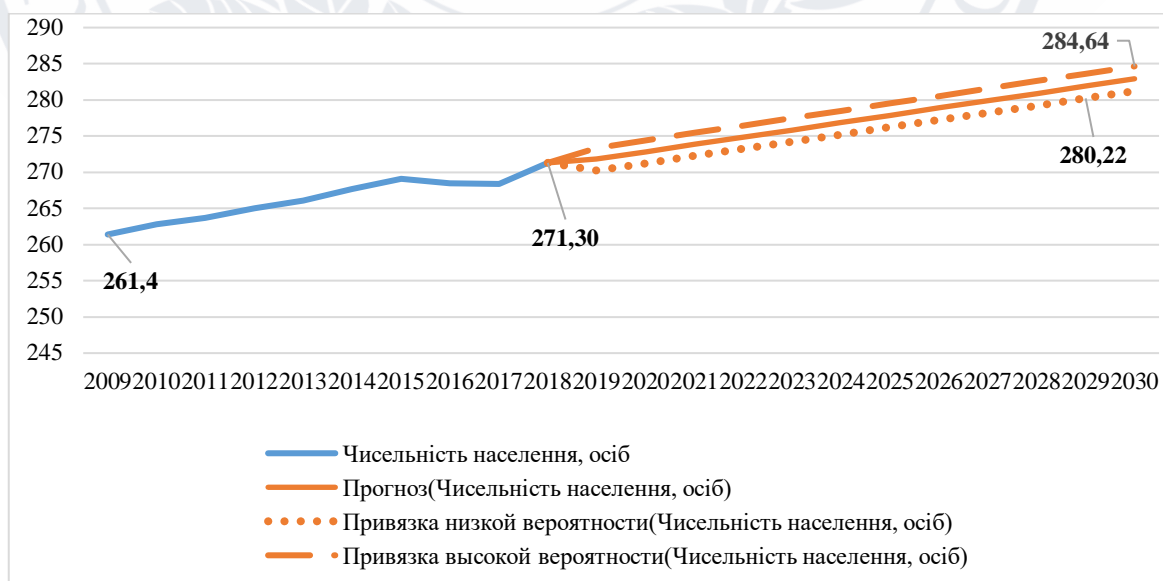


Рисунок 3.3 – Динаміка чисельності населення міста Хмельницький у 2009-2030 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

З метою ефективності Стратегії соціального розвитку міста запропоновано схема механізму формування і управління стратегією соціального розвитку міста.



Рисунок 3.4 – Схема механізму формування і управління стратегією соціального розвитку міста Хмельницький

Джерело: складено автором

Таким чином, за умови реалізації стратегії розвитку міста, у результаті місто Хмельницький стане великим високо індустріальним центром. Акцент буде зроблено на виробництві продукції обробної промисловості, середньо- та високотехнологічних галузей машинобудування, на наданні ділових послуг

(консалтинг, банківська та біржова діяльність, тощо), крупного освітньо-наукового та туристичного центру.

Висновки до розділу 3

Проведено порівняльний аналіз закордонної практики стратегічного планування розвитком міста, зроблено висновок, що класифікація цілей та підцілей у стратегіях розвитку міст провідних західних країн включає більше десяти напрямків.

Акцентовано увагу на тому, що в Україні завдяки суттєвому внеску програм технічної допомоги іноземних урядів і міжнародних організацій країн було реалізовано низку проектів щодо сприяння саме стратегічному плануванню розвитку міст.

Виділено складові, за рахунок яких забезпечується розвиток соціальної сфери міста Хмельницький. Проведений аналіз показників соціального розвитку дозволяє виділити основні проблеми, що існують на ринку праці міста Хмельницький, а саме: дисбаланс попиту та пропозицій робочої сили; працевлаштування осіб, які потребують додаткових гарантій у сприянні працевлаштування, та учасників АТО; наявність «тіньової» зайнятості та «тіньової» заробітної плати; наявність заборгованості із виплати заробітної плати; низький рівень заробітної плати.

Для соціального та економічного розвитку міста Хмельницький пропонується реалізувати стратегію нарощування та використання, що пов'язані з використанням сильних сторін та можливостей міста.

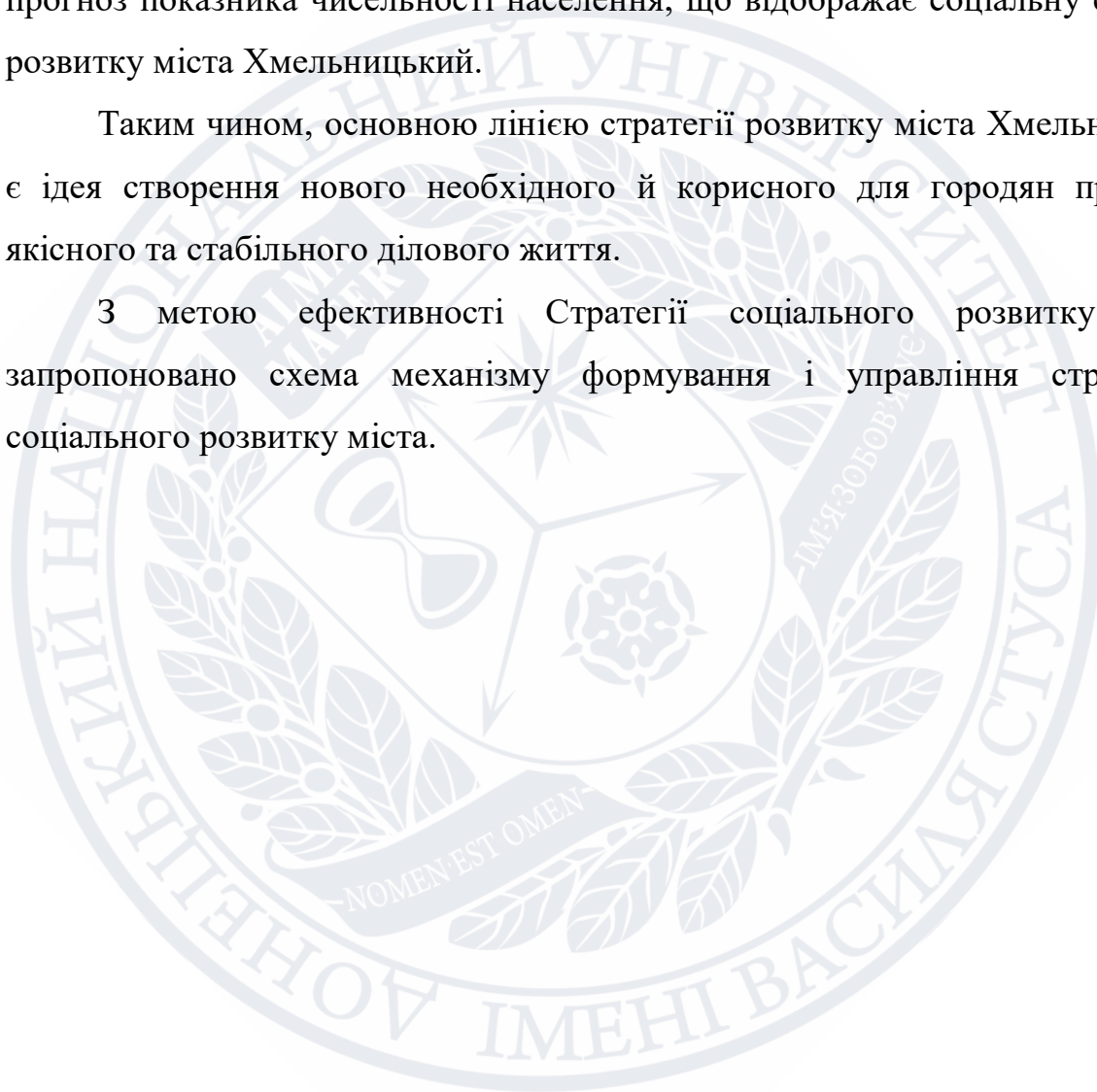
Генеральна мета Стратегії розвитку міста Хмельницький - досягнення європейських стандартів за показниками рівня і якості життя населення міста має бути деталізована в більш конкретних цілях і завданнях, а саме: підвищення рівня життя й добробуту населення; забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку міста на інноваційній основі; інтеграція міста Хмельницький в систему товарних і фінансових обмінів України;

забезпечення спільних дій і пошук предметів партнерства органів виконавчої влади міста, представників бізнесу й громадських організацій.

Аналіз сучасних тенденцій та передумов розвитку промислового комплексу міста Хмельницька дозволив окреслити варіанти його можливого розвитку у перспективі. Найбільш ймовірними із них є інерційний (песимістичний), інноваційний (оптимальний) варіанти розвитку. Здійснено прогноз показника чисельності населення, що відображає соціальну сторону розвитку міста Хмельницький.

Таким чином, основною лінією стратегії розвитку міста Хмельницький є ідея створення нового необхідного й корисного для городян простору якісного та стабільного ділового життя.

З метою ефективності Стратегії соціального розвитку міста запропоновано схема механізму формування і управління стратегією соціального розвитку міста.



ВИСНОВКИ

Одним з найважливіших етапів управління соціально-економічною системою є вирішення проблем стратегічного планування розвитком міста та проведення оцінки ефективності стратегії.

Концепція стратегічного управління використовується для вирішення проблеми своєчасної адаптації соціально-економічних систем до умов, які змінюються. Основною ланкою стратегічного управління є стратегічне планування, а його результатом - розроблена стратегія розвитку. Запровадження стратегічного планування на місцевому рівні є однією з базових умов для повноцінного та ефективного виконання функцій органами місцевого самоврядування.

Доведено, що стратегія являє собою сукупність дій, які необхідні для досягнення цілей суб'єкта управління шляхом раціонального використання ресурсів.

Обґрунтовано, що дефініція «стратегія розвитку міста» є багатогранною, тому що, як правило, враховує комплекс завдань щодо розвитку міста. Стратегія розвитку міста являє собою інноваційний інструмент, який об'єднує можливості влади та громадськості для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку міста.

Виокремлено особливості стратегічного планування соціально-економічним розвитком міста, а саме: систематичність процесу; делегування повноважень; участь стейкхолдерів; постійний моніторинг; можливість коригування.

Здійснено комплексний аналіз практики стратегічного планування розвитком міст. Ключовим елементом управління розвитком є стратегічне планування, що являє собою процес розробки стратегічного плану за допомогою постановки цілей, виявлення критеріїв управління, моніторингу проблем і вивчення середовища розвитку, з подальшою розробкою

стратегічних ідей і виділення конкурентних переваг і базових стратегій розвитку.

Розрахунок прогнозного значення інтегрального показника рівня соціального благополуччя населення для міста Хмельницький показав, що до 2025 р можливе його зростання, який буде забезпечуватися як зростанням рівня життя, так і зниженням рівня соціальних протиріч, тобто в місті є реальні можливості поліпшення якості життя населення.

Аналіз уже розроблених стратегій розвитку міст як базових документів для управління містами України свідчить про те, що цим стратегіям притаманні такі недоліки: некоректно сформульовано стратегічні цілі розвитку; стратегії розвитку не опираються на системний аналіз стартових умов, зовнішніх і внутрішніх факторів; недостатньо обґрунтоване організаційно-економічне забезпечення реалізації стратегії розвитку тощо

В сучасних конкурентних умовах господарювання при формуванні стратегії соціального та економічного розвитку міст України прослідковується практика розробки стратегії в контексті ОТГ, що забезпечує об'єднання заради спільних вирішення спільних проблем.

Виділено складові, за рахунок яких забезпечується розвиток соціальної сфери міста Хмельницький. Проведений аналіз показників соціального розвитку дозволяє виділити основні проблеми, що існують на ринку праці міста Хмельницький, а саме: дисбаланс попиту та пропозицій робочої сили; працевлаштування осіб, які потребують додаткових гарантій у сприянні працевлаштування, та учасників АТО; наявність «тіньової» зайнятості та «тіньової» заробітної плати; наявність заборгованості із виплати заробітної плати; низький рівень заробітної плати.

Для соціального та економічного розвитку міста Хмельницький пропонується реалізувати стратегію нарощування та використання, що пов'язані з використанням сильних сторін та можливостей міста.

Здійснено прогноз за інерційний (песимістичний), інноваційний (оптимальний) варіанти розвитку показника чисельності населення, що

відображає соціальну сторону розвитку міста Хмельницький. З метою ефективності Стратегії соціального розвитку міста запропоновано схема механізму формування і управління стратегією соціального розвитку міста.

Таким чином, основною лінією стратегії розвитку міста Хмельницький є ідея створення нового необхідного й корисного для городян простору якісного та стабільного ділового життя.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку: аналітичний звіт за результатами комплексного дослідження, проведеного на замовлення Форуму НДО в Україні. Київ, 2018. 47 с. URL:http://www.ngoforum.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NGOF_NG_Osanalysis.pdf
3. Буряк В. В. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку міста. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8 (64). С. 99-104.
4. Економічний словник-довідник / За ред. С.В. Мочерного. К.: Femina, 1995. 368 с.
5. Гончаренко О.М., Лисицин Є.М. Методологічні засади розробки нової редакції Концепції Національної безпеки України. К.: НІСД, 2001. 26 с.
6. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2011. 688 с.
7. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», 2006. 435 с.
8. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2009. 440 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Вид-во «Основи», 1998. 236 с.
10. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Г. Козак, В. В. Ковалевський, Н. С. Логвінова та ін. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 356 с.
11. Білорус О. Г., Мацейко Ю.М. Глобальна перспектива і сталий розвиток: (Системні маркетингологічні дослідження). К.: МАУП, 2005. 492 с.
12. Жихаревич Б. С. Мировой опыт стратегического планирования городов и его использование при разработке Стратегического плана Санкт-

Петербурга. URL: <http://www.city-strategy.ru/22>.

13. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія / [Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Желюк Т. Л. та ін.]. Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2009. 528 с.

14. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» № 224 за станом на 29 липня 2002 р. / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>.

15. Стратегія Європейського Союзу для регіона Балтійського моря. URL: <http://www.city-strategy.ru/50>.

16. Стратегічне планування сталого розвитку за участю громади: Практичний посібник / [Войтович М., Волошинський О., Воляник І. та ін.]; за заг. редакцією В. Кашевського. вид. 2-ге, доп. Рівне: Волинський ресурсний центр, 2007. 128 с.

17. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 175-181.

18. Підходи до оцінки ефективності стратегії міста. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/statti/3_7.htm.

19. Заблодська І. Взаємодія наукових установ, органів місцевого самоврядування і суб'єктів бізнесу при розробці стратегії стійкого розвитку міста. *Схід*. Спецвипуск №1(108) січень 2011 р. 2011.С. 71-74.

20. Шарий В.І., Дендемарченко Г.Г. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні. *Університетські наукові записки*. 2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50.

21. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015 р. 365 с.

22. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.

23. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
24. Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
25. Ставицький О. В. Особливості розвитку стретегічного управління в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>.
26. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_5_35.
27. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.
28. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(27). С. 109–112.
29. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Стратегія розвитку корпорацій: сутність і ознаки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 101–106.
30. Базові засади соціального розвитку: наук. розробка / авт. кол.: А.В. Решетніченко, О. Б. Кірєєва, Г. Д. Голубчик та ін. - К. : НАДУ, 2012. 52 с.
31. Програма економічного та соціального розвитку міста Хмельницького на 2019 рік. URL: https://khm.gov.ua/uk/progress_program.
32. Програма економічного та соціального розвитку міста Хмельницького на 2020 рік. URL: https://khm.gov.ua/uk/progress_program.
33. План місцевого економічного розвитку. URL: https://khm.gov.ua/sites/default/files/PMER_Hmelnytskyj_-_ukr.-na_sesiyu.pdf.

34. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер.с англ. М.: Альбина Бизнес Бук. 2012. 454 с.
35. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы: пер. с англ. М.: Экономика. 2001. 239 с.
36. Уткин Э.А. Финансовое управление. М.: Тандем, 2007. 207 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2010. 312 с.
38. Герасимчук З. В., Серета О.В. Стратегічне управління сталим розвитком м. Луцька: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60-74.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 2001. 412 с.
40. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2009. 440 с.
41. Митяй О.В. Проектний аналіз: навч. посібн. К.: Вид-во «Професіонал», 2008. 288 с.
42. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
43. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_planning.pdf.
44. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.О. Стратегічне управління розвитком регіону. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861>.
45. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *ДонДУУ. Менеджер*. № 3 (72). 2016 с.52-59.

46. Стратегія розвитку міста Хмельницький до 2025 року. URL: <http://www.khmelnytsky.com/pdf/Strat-rozv-Khmel-do2025.pdf>.
47. Маркина О.В. Обоснование стратегии социально-экономического развития города. автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2004. 24 с.
48. Стратегія розвитку курорту «Хмільник» на період до 2027 року. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Khmilnyk-Tourism-Development-Strategy.pdf>.
49. Муниципальный менеджмент: учеб. пособие для вузов. / [Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др.]. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
50. Местное самоуправление во Франции / Посольство Франции в России. М.: Сканрус. С. 6-7.
51. Кэш Д., Моррис С. Организация для поддержки экономического развития. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. С. 52.
52. Эмерсон Д. Университет как фактор местного экономического развития. Стратегическое планирование экономического развития: 35 лет канадского опыта. С. 138.
53. Лимонов Л.Э. Крупный город: регулирование территориального развития и инвестиционные стратегии. СПб.: Наука, 2004. 270 с.
54. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
55. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.
56. Черилевський К.І. Особливості стратегічного планування соціально-економічного розвитку міста Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 145-147.



Таблиця А.1 – Перелік міських програм, які виконуватимуться у 2020 році

№ з/п	Назва програми
1	2
1.	Програма впровадження електронного урядування у Хмельницькій міській раді 2015-2020 роки
2.	Комплексна програма мобілізації зусиль Хмельницької міської ради та Державної податкової інспекції у місті Хмельницькому Головного управління Державної фіскальної служби у Хмельницькій області по забезпеченню надходжень до бюджетів усіх рівнів на 2016-2020 роки
3.	Програма створення та розвитку індустріального парку «Хмельницький»
4.	Програма зайнятості населення м. Хмельницького на 2018-2020 роки
5.	Програма міжнародного співробітництва та промоції міста Хмельницького 2016-2020 роки
6.	Програма бюджетування за участі громадськості (Бюджет участі) міста Хмельницького на 2020-2022 роки
7.	Програма «Громадські ініціативи» міста Хмельницького на 2016-2020 роки
8.	Програма розвитку підприємництва міста Хмельницького на 2019-2021 роки
9.	Питна вода міста Хмельницького на 2016–2020 роки
10.	Цільова програма попередження виникнення надзвичайних ситуацій та забезпечення пожежної і техногенної безпеки об'єктів усіх форм власності, розвитку інфраструктури пожежно-рятувальних підрозділів у місті Хмельницькому на 2016-2020 роки
11.	Програма забезпечення охорони прав і свобод людини, профілактики злочинності та підтримання публічної безпеки і порядку на території міста Хмельницького 2016-2020 роки
12.	Комплексна програма профілактики, попередження адміністративних правопорушень та покращення забезпечення громадського правопорядку для жителів міста Хмельницького на 2016-2020 роки
13.	Програма покращення координації та повсякденної (оперативної) діяльності громадських формувань з охорони громадського порядку на території м. Хмельницького 2016-2020 роки
14.	Програма утримання та розвитку житлово-комунального господарства та благоустрою м. Хмельницького на 2017-2020 роки
15.	Програма співфінансування робіт з ремонту багатоквартирних житлових будинків Хмельницького на 2019-2023 роки
16.	Програма співфінансування робіт з реконструкції покрівель багатоквартирних житлових будинків м. Хмельницького на 2018-2022 роки
17.	Програма популяризації та ефективного впровадження програм у сфері житлово-комунального господарства на 2019-2023 роки
18.	Про затвердження Програми відшкодування частини відсоткових ставок та кредитів, отриманих ОСББ, ЖБК на впровадження відновлювальних джерел енергії та заходів з енергозбереження, термомодернізації багатоквартирних житлових будинків у м. Хмельницькому на 2019-2022 роки
19.	Програма сприяння впровадження відновлювальних джерел енергії власниками приватних житлових будинків м. Хмельницького на 2018–2029 роки
20.	Програма розвитку велоінфраструктури м. Хмельницького на 2017-2025 роки
21.	Програма передачі гуртожитків у власність територіальної громади міста Хмельницького з 2009 р.- діє до повного її виконання

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

Продовження таблиці А.1

1	2
22.	План дій зі сталого енергетичного розвитку міста Хмельницького на 2016-2025 роки
23.	Програма розвитку міського електротранспорту м. Хмельницького на 2016-2020 роки
24.	Програма розвитку та вдосконалення міського пасажирського транспорту міста Хмельницького на 2019-2023 роки
25.	Програма охорони довкілля міста Хмельницького на 2016-2020 роки
26.	Програма розвитку освіти міста Хмельницького на 2017-2021 роки
27.	Програма розвитку та функціонування української мови на 2016-2020 роки у м. Хмельницькому
28.	Програма військово-патріотичного виховання мешканців міста Хмельницького на 2016-2020 роки
29.	Програма фінансування здобуття повної загальної середньої освіти у закладах освіти м. Хмельницького приватної форми власності
30.	Програма «Здоров'я хмельничан» на 2017-2021 роки
31.	Програма розвитку міста Хмельницького у сфері культури на період до 2020 року «50 кроків, що змінять місто»
32.	Програма підтримки обдарованих дітей міста Хмельницького
33.	Програма підтримки книговидання місцевих авторів та популяризації української книги у м. Хмельницькому на 2018-2020 роки «Читай українською»
34.	Програма підтримки сім'ї на 2016-2020 роки
35.	Комплексна Програма спорту у м. Хмельницькому на 2017-2021 роки
36.	Міська програма правової освіти населення на 2016-2020 роки
37.	Комплексна програма «Піклування» в м. Хмельницькому на 2017-2021 роки
38.	Програма добровольців АТО у м. Хмельницькому та членів їх сімей на 2018-2020 роки
39.	Програма щодо забезпечення належних комунально-побутових умов засуджених та осіб, узятих під варту, які утримуються в Хмельницькому ізоляторі, на 2017-2020 роки
40.	Програма забезпечення діяльності Хмельницького міського комунального підприємства «Муніципальна дружина» на 2019-2020 роки
41.	Програма фінансової підтримки комунальної установи Хмельницької міської ради «Агенція розвитку Хмельницького» на 2019-2021 роки
42.	Програма висвітлення діяльності Хмельницької міської ради та її виконавчих органів на 2020 рік
43.	Програма розвитку Міського комунального підприємства «Муніципальна телерадіокомпанія «Місто» на 2018-2020 роки

Таблиця Б.1 – Заходи з розвитку соціальної сфери м. Хмельницького у 2020 році, що передбачені програмою соціально-економічного розвитку

№ з/п	Зміст заходу	Виконавець, джерела фінансування	Індикатори виконання
1	2	3	4
СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ			
Мета: підвищення якості та ефективності системи надання соціальних послуг			
1.	Надання житлових субсидій, пільг із сплати за житлово-комунальні послуги соціально вразливим категоріям населення	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість населення - 2000
2.	Виплата одноразової грошової допомоги соціально вразливим категоріям населення	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість осіб – 35,2 тис.
3.	Здійснення доплати до пенсії членам Проскурівського підпілля, партизанам, визволителям міста від німецько-фашистських загарбників, колишнім політв'язням, репресованим, членам сімей репресованих та реабілітованих	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	
4.	Виплата щомісячної допомоги особам, що здійснюють догляд за самотніми громадянами, які за висновком медичних закладів потребують постійного стороннього догляду	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість осіб – 590
5.	Проведення капітальних ремонтів житлових будинків/квартир, встановлення лічильників води, заміна газового обладнання, встановлення засобів обліку комунальних послуг соціально вразливим категоріям населення	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Проведення ремонтів – 5 особам. Заміна газового обладнання - 11 особам. Встановлення засобів обліку - 115 особам
6.	Будівництво та облаштування відділення тимчасового цілодобового перебування Хмельницького міського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг)	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Відкриття відділення на 18 місць
7.	Капітальний та поточний ремонт приміщень управління праці та соціального захисту соціальних закладів, обладнання	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість приміщень – 7 од.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
8.	Надання фінансової підтримки громадським організаціям соціальної спрямованості, у т. ч. громадським організаціям інвалідів та ветеранів	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість громадських організацій – 55 од.
9.	Проведення заходів, приурочених до свят, визначних дат тощо	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість заходів – 34 од.
ПІДТРИМКА СІМ'І, ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ			
Мета: створення сприятливих умов для різнобічного розвитку молоді, її соціалізації та становлення як особистості, зміцнення сімейних цінностей та забезпечення захисту прав дітей			
1.	Сприяння реалізації права дитини на виховання у сім'ї, розвитку сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування	Служба у справах дітей	Збільшення кількості дітей, влаштованих на сімейні форми виховання, на 16%
2.	Виплата грошової допомоги на кишенькові витрати дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість осіб – 135
3.	Надання проїзних документів багатодітним сім'ям, жінкам, яким присвоєно почесне звання «Мати-героїня»	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість сімей - 120
4.	Проведення заходів для молоді, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та тих, які проживають у сім'ях, що опинились у обставинах	Управління праці та соціального захисту населення, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 20 од. Кількість дітей – 600 осіб
5.	Проведення заходів для дітей з багатодітних родин	Управління праці та соціального захисту населення, міський бюджет	Кількість осіб - 650
6.	Проведення заходів, спрямованих на сприяння інтелектуальному самовдосконаленню молоді, творчому розвитку особистості, у т.ч. для молодих людей з особливими потребами	Управління молоді та спорту, КУ «Молодіжний центр», Центр по роботі з дітьми та підлітками за місцем проживання, СКЦ «Плоскирів»	Кількість заходів – 80 од.
7.	Проведення заходів, спрямованих на запобігання негативних соціальних явищ у молодіжному середовищі, пропаганду здорового способу життя та здоров'я серед молоді	Управління молоді та спорту, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, Міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 45 од.
8.	Надання підтримки молодіжним і дитячим громадським організаціям та обдарованій молоді	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість проектів - 12

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
9.	Залучення більшої кількості дітей до занять у гуртках та секціях	Управління молоді та спорту, Центр по роботі з дітьми та підлітками, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, СКЦ «Плоскирів», Департамент освіти та науки	Збільшення кількості дітей - на 50 осіб
10.	Надання пільгових довгострокових кредитів молодим сім'ям та самотнім молодим громадянам на придбання житла	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість кредитів – 3 од.
ОСВІТА			
Мета: забезпечення доступної та якісної освіти, зміцнення здоров'я дітей, запровадження інноваційних технологій у освітньому процесі, забезпечення прав дітей з особливими потребами на здобуття освіти.			
1.	Розширення мережі закладів і кількості місць у закладах освіти	Управління капітального будівництва, Департамент освіти та науки, Державний бюджет, міський бюджет	Кількість місць – близько 2 тис. од.
2.	Інформатизація системи освіти та впровадження ІТ-технологій, запровадження у освітній процес інноваційних методів навчання	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Покращення якості освіти
3.	Забезпечення участі педагогічних працівників та учнів закладів освіти у освітніх програмах і проектах, у т. ч. міжнародних	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість задіяних – 35 осіб
4.	Проведення заходів національно-патріотичного спрямування, правового виховання дітей і молоді	Департамент освіти та науки, управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість заходів – 95 од.
5.	Створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 29 од.
6.	Забезпечення реформування та розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 6 од.
7.	Продовження впровадження електронного журналу у закладах загальної середньої освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Охоплення закладів – 100%
8.	Здійснення виплати персональних стипендій міської ради обдарованим дітям, талановитій молоді та премій міської ради кращим педагогічним працівникам закладів освіти міста	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість педагогічних працівників – 40 осіб, учнів – 32 особи

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
9.	Оновлення комп'ютерної техніки у закладах освіти, у т.ч. придбання смартбордів, мультимедійних комплексів	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість техніки - 25 од.
10.	Оновлення матеріально-технічної та навчальної бази кабінетів закладів загальної середньої освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 12 од.
11.	Проведення капітальних і поточних ремонтів у закладах освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 84 од.
12.	Встановлення автоматичної системи пожежної сигналізації у приміщеннях закладів освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 7 од.
13.	Оновлення обладнання харчоблоків закладів освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 35 од.
14.	Впровадження оновленого збалансованого меню у закладах освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 88 од.
15.	Оновлення спортивних залів, облаштування спортивних майданчиків на території закладів освіти	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 6 од.
16.	Продовження робіт з капітального ремонту палацу творчості дітей та юнацтва	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Обсяг виконаних робіт – 100%
17.	Створення у закладах освіти, у як навчаються діти з особливими потребами, зон відпочинку та оздоровлення	Департамент освіти та науки, міський бюджет	Кількість закладів – 3 од.
ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я			
Мета: підвищення показників стану здоров'я населення міста, покращення якості та доступності медичних послуг			
1.	Забезпечення своєчасної діагностики захворювань (туберкульоз, цукровий діабет, серцево-судинні захворювання), виявлення на ранніх стадіях онкологічних захворювань	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Стабілізація показників захворюваності
2.	Організація та проведення щорічних медичних оглядів та лікування дітей-інвалідів, дітей-сиріт та дітей з багатодітних сімей	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Кількість охоплених дітей – 100%
3.	Забезпечення слуховими апаратами інвалідів з вадами слуху, пільгового зубопротезування соціально незахищених верств населення	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Кількість забезпечених осіб – 100% від тих, хто звернувся

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
4.	Забезпечення лікарськими засобами та виробами медичного призначення мешканців міста під час перших трьох днів лікування у відділеннях анестезіології ліжками інтенсивної терапії, при зверненні у травматологічні пункти та часткове забезпечення медикаментами під стаціонарного лікування у міській лікарні та міській дитячій лікарні, породіль та немовлят у міському перинатальному центрі	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Рівень забезпеченості - 100%
5.	Забезпечення пільгових категорій мешканців у частині безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів у разі їх амбулаторного лікування	Управління охорони здоров'я, Державний бюджет, міський бюджет	Рівень забезпеченості - 100%
6.	Оснащення закладів охорони здоров'я сучасним діагностичним та лікувальним обладнанням	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Покращення якості медичного обслуговування
7.	Проведення капітальних та поточних ремонтів медичних закладів, відкриття амбулаторій загальної практики сімейної медицини у мікрорайонах міста	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Кількість амбулаторій – 2 од.
8.	Продовження робіт з комп'ютеризації закладів охорони здоров'я, удосконалення роботи з медичними інформаційними системами (електронний запис на прийом до лікарів у амбулаторно-поліклінічних закладах міста, впровадження електронного реєстру пацієнтів, електронної звітності та картки пацієнта)	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Комп'ютеризація закладів -100%
9.	Відкриття закладу паліативної та хоспісної допомоги	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Початок роботи закладу
10.	Створення відділення відновного лікування	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Початок роботи закладу
11.	Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній з питань здорового способу життя, запобігання розвитку захворювань	Управління охорони здоров'я, міський бюджет	Кількість лекцій, виступів, круглих столів – 350 од.
КУЛЬТУРА, ТУРИЗМ			
Мета: забезпечення динамічного поступу міста у розвитку культурно-мистецьких процесів			
1.	Презентації, допрем'єрні покази сучасного українського кіно у кінотеатрі ім. Т.Шевченка, архаїчного кіно у Мистецькому дворіку	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 8 од. Кількість глядачів – 1,5 тис. осіб

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
2.	Створення нових мистецьких програм муніципальними естрадно-духовим оркестром та академічним камерним хором	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 8 од. Кількість глядачів – 3 тис. осіб
3.	Реалізація культурно-мистецьких стріт-проектів (ретро-вечірки для людей поважного віку, танцювальні майстер-класи, інсталяції тощо)	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість проектів – 35 од.
4.	Реалізація проектів «Молода еліта міста», «Ветеран»	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість вистав – 44 од. Кількість глядачів – 1,5 тис. осіб
5.	Створення арт-об'єкта «Люблю Хмельницький»	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Арт-об'єкт – 1 од.
6.	Підтримка громадських ініціатив та проведення спільних заходів	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість ініціатив – 35 од
7.	Організаційна та фінансова підтримка обдарованих дітей, творчих колективів міста	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість дітей та учасників колективів – 200 осіб
8.	Сприяння у початковій художній освіті дітей з особливими потребами	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість дітей – 37 осіб
9.	Надання пільг обдарованим дітям у оплаті за навчання у початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість пільговиків – 800 осіб
10.	Проведення музичних, художніх, хореографічних, виконавських конкурсів	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість конкурсів – 5 од. Кількість залучених учасників – 700 осіб
11.	Визначення стипендіатів міської ради у сфері культури та виплата персональних стипендій	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість стипендіатів – 14 учнів, 20 викладачів та митців
12.	Проведення концертно-просвітницького сезону просто неба у Мистецькому дворику, парках і скверах міста, на пішохідній частині вулиці Проскурівської	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 15 од. Кількість глядачів – 2 тис. осіб
13.	Облаштування сцени у Мистецькому дворику дитячої музичної школи №1 імені М.Мозгового	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Покращення культурного простору

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
14.	Створення простору для реалізації творчого потенціалу, розвитку та дозвілля у бібліотеці-філії №10	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Створення простору – 1 од.
15.	Проведення навчальних тренінгів з медійно-інформаційної культури і грамотності на базі центральної бібліотеки	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість тренінгів – 8 од. Кількість учасників –100 осіб
16.	Відкриття філії дитячої школи мистецтв на базі НВК №2 на вул. І.Франка, 57	Управління культури і туризму, міський бюджет	Збільшення кількості учнів школи мистецтв - на 100 осіб
17.	Виготовлення проморолика «Хмельницький запрошує!»	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість переглядів на youtube, у соцмережах – 10 тис. разів
18.	Проведення іміджевих для міста заходів	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 7 од. Кількість глядачів – 200 тис. осіб
19.	Технічна підтримка QR-кодів на будівлях – об'єктах та пам'ятках культурної спадщини	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість електронних зчитувань - 6 тис. разів
20.	Виготовлення сувенірної фестивальної продукції	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість видів – 3 од.
21.	Проведення відкриття туристичного сезону	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість учасників – 2 тис. осіб
22.	Встановлення рекламних сіті лайтів «Культурна афіша міста»	Управління культури і туризму, міський бюджет, інші кошти	Кількість сіті лайтів – 5 од.
23.	Видання Календаря мистецьких подій	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість запитів (переглядів) на сайті та сторінці у фейсбук -1 тис. разів
24.	Виготовлення облікової документації на об'єкти культурної спадщини	Управління культури і туризму, міський бюджет	Кількість об'єктів – 5 од.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
25.	Реконструкція будівлі обласного краєзнавчого музею під музейний комплекс історії та культури міста на вул. Свободи, 22	Управління культури і туризму, міський бюджет	Залучення мешканців до вивчення історії міста
26.	Проведення капітального та поточного ремонтів закладів культури	Управління культури і туризму, управління капітального будівництва, міський бюджет	Покращення матеріально-технічної бази закладів
27.	Придбання техніки, обладнання, апаратури, книг тощо для закладів культури	Управління культури і туризму, міський бюджет	Покращення матеріально-технічної бази закладів
ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ			
Мета: залучення різних груп населення до занять фізичною культурою і спортом, розвиток сучасної спортивної інфраструктури			
1.	Проведення загальноміських фізкультурно-спортивних заходів з олімпійських та неолімпійських видів спорту (у т. ч. для інвалідів)	Управління молоді та спорту, міський бюджет, інші кошти	Кількість заходів – 120 од.
2.	Надання підтримки командам з ігрових видів спорту, які представляють місто у змаганнях усіх рівнів	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Досягнення високих спортивних результатів
3.	Забезпечення підготовки та участі спортсменів (збірних команд міста) у змаганнях усіх рівнів	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Досягнення високих спортивних результатів
4.	Забезпечення виплати персональних стипендій кращим спортсменам міста та премій кращим тренерам міста	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість спортсменів – 15 осіб. Кількість тренерів – 15 осіб
5.	Придбання обладнання та інвентарю для дитячо-юнацьких спортивних шкіл	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість закладів – 3 од.
6.	Будівництво приміщення з улаштуванням футбольного і тренажерного майданчиків на вул. Нижній Береговій, 2/1	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість споруд – 1 од.
7.	Будівництво міні-футбольного поля та 2 баскетбольних майданчиків з тенісними кортами на території стадіону «Локомотив» СКЦ «Плоскирів» на вул. Курчатова, 90	Управління молоді та спорту, міський бюджет	Кількість полів та майданчиків – 3 од.
8.	Будівництво Палацу спорту на вул. Прибузькій, 5/1А, Льодового палацу на вул. Прибузькій, 7/3А, спеціалізованого залу боксу на території спортивного комплексу «Поділля» ДЮСШ №1 на вул. Проскурівській, 81	Управління капітального будівництва, Державний бюджет, міський бюджет, інші кошти	Кількість споруд, що будуються – 3 од.