



БІЛА ЦЕРКВА

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДО 2025 РОКУ

ВЧОРА | СЬОГОДНІ | ЗАВТРА

СІЧЕНЬ 2016

Біла Церква



БІЗНЕС ПОТЕНЦІАЛ
ГЕОГРАФІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ
БАГАТО ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ
НОВА РЕФОРМА З ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
ЕНЕРГІЯ ЛЮДЕЙ

Список скорочень

РЗ	Річний звіт	МА	Міська адміністрація
БЦ	Біла Церква	ДР	Дослідження та розробки
СРБЦ	Стратегія розвитку Білої Церкви	КК	Керуючий комітет
ГС	Громадянське суспільство	МСП	Малі та середні підприємства
ЄС	Європейський Союз	SWOT	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози
ФГ	Фокус-групи	ГРН	Гривня
ВВП	Валовий внутрішній продукт	Дол.	Долар США
СПП	Список пріоритетних проектів	РГ	Робочі групи
МТО	Моніторинг та оцінка		
СЦ	Стратегічна ціль		
ОП	Операційна програма		

Список малюнків/таблиць/блоків

Малюнок 1. Схема поєднання стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів (інвестиційних пріоритетів)	Таблиця 1. Види діяльності, застосовані при підготовці СРБЦ 2025
Малюнок 2. Стратегічна структура – трикомпонентна програма розвитку міста	Таблиця 2. Ключові характеристики стратегічної установки
Малюнок 3. Логічні взаємозв'язки між ключовими стратегічними компонентами СРБЦ	Таблиця 3. Ключові цінності/будівельні цеглини, покладені в основу стратегічного процесу СРБЦ
Малюнок 4. Три колеса розвитку – базові рушійні сили реалізації СРБЦ	Таблиця 4. Стратегічні цілі СРБЦ та індикатори їх виконання
Малюнок 5. Ієрархія елементів стратегічної установки	Таблиця 5. Ключові переваги м. Біла Церква, визначені при розробці СРБЦ
Малюнок 6. Будівельні цеглини стратегічної установки	Таблиця 6. Коротка характеристика провідних промислово-виробничих секторів м. Біла Церква
Малюнок 7. Потенціал Білої Церкви, переваги та ступінь	Таблиця 7. Перспективні плани основних реформ в Україні (станом на липень 2015 р.)
Малюнок 8. Тенденції у русі чисельності населення м. Біла Церква у 1990-2015 рр.	Таблиця 8. Порівняння Стратегії Україна 2020, Регіональної стратегії розвитку Київської області і Робочої програми Київської області зі СРБЦ 2025
Малюнок 9. Структура населення м. Біла Церква у 1990-2014 рр.	Таблиця 9. Основні зауваження щодо складових SWOT аналізу
Малюнок 10. Динаміка ключових макроекономічних показників м. Біла Церква, Київської області та України	Таблиця 10. Основні недоліки у групі «люди» м. Біла Церква (хто ми такі)
Малюнок 11. Динаміка питомої ваги м. Біла Церква у ВРП Київської області, 1990-2014 рр.	Таблиця 11. Основні недоліки у групі «місце» м. Біла Церква (де ми живемо)
Малюнок 12. Структура економіки м. Біла Церква	Таблиця 12. Основні недоліки у групі «влада» м. Біла Церква (наше керівництво)
Малюнок 13. Структура та рівень зайнятості у м. Біла Церква	Таблиця 13. Машина розвитку та її основні частини
Малюнок 14. Структура трудового потенціалу м. Біла Церква та порівняння середнього рівня зарплат в м. Біла Церква та інших містах Київської області	Таблиця 14. Обґрунтування стратегічних напрямів змін (стратегічних проектів)
Малюнок 15. Структура доходів бюджету м. Біла Церква	Таблиця 15. Опис схеми структури управління втіленням СРБЦ 2025
Малюнок 16. Динаміка ВВП на душу населення в Україні, Польщі та Туреччині	Таблиця 16. Основні характеристики моніторингу та оцінювання
Малюнок 17. Мультиджерельний підхід до розробки SWOT-аналізу	Блок 1. Демографічна ситуація в м. Біла Церква. Основні факти
Малюнок 18. Карта основних проблем – ступінь та структура (люди)	Блок 2. Ситуація в освітній сфері м. Біла Церква. Основні факти
Малюнок 19. Карта основних проблем – ступінь та структура (місце)	Блок 3. Культурне життя м. Біла Церква. Основні факти
Малюнок 20. Карта основних проблем – ступінь та структура (влада)	Блок 4. Так, ми МОЖЕМО!
Малюнок 21. Як пов'язані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози – резюме SWOT-аналізу м. Біла Церква	Блок 5. Загальна характеристика економіки м. Біла Церква. Основні факти
Малюнок 22. Машина розвитку з її основними елементами	Блок 6. ЖЕКи. Спадщина радянських часів
Малюнок 23. Колесо пріоритетів та відповідні стратегічні пріоритети	
Малюнок 24. Схема структури управління втіленням СРБЦ 2025	
Малюнок 25. Стадії впровадження плану змін	
Малюнок 26. Розподіл головних завдань колеса діалогу	
Малюнок 27. Схеми моніторингу та оцінювання	
Малюнок 28. Залежність реалізації СРБЦ від дотримання стратегічного циклу та налагодження діалогу	

Зміст

ПОДЯКА	2
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	6
СПИСОК МАЛЮНКІВ/ТАБЛИЦЬ/БЛОКІВ	6
РЕЗЮМЕ ПРОЕКТУ – ГОЛОВНЕ ПРО СТРАТЕГІЮ	8
1. ЩО? СТРАТЕГІЧНА ЗАЯВА. ПЕРСПЕКТИВНІ ПЛАНИ	13
ПРІОРИТЕТИ ТА ЦІННОСТІ	14
МІСІЯ/БАЧЕННЯ. ЯК Є? ТА ЯК БУДЕ?	16
МЕТА/СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА КЛЮЧОВІ ІНДИКАТОРИ	17
2. ЧОМУ? ПАСПОРТ МІСТА. МОТИВИ ПРАГНЕННЯ ЗМІН	21
ПОСИЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ ПЕРЕВАГ МІСТА	22
ЯКІСНЕ ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДЕЙ	24
СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ АКТИВНОСТІ. РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	27
ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	33
ВИКОРИСТАННЯ ДЕЯКИХ ДОДАТКОВИХ СПРИЯТЛИВИХ ЧИННИКІВ	35
SWOT-АНАЛІЗ – РЕВІЗІЯ ПЕРЕВАГ ТА НЕДОЛІКІВ	44
3. ЯК? РОЗУМНА РЕАЛІЗАЦІЯ. РУШІЙНІ СИЛИ ЗМІН	55
ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ	56
ФОРМУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ	59
РОЗПОДІЛ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ЕТАПИ	68
ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	68
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ (МТО)	72
ООНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ДІАЛОГ З СУСПІЛЬСТВОМ	75

Резюме проекту – головне про стратегію

Мета та ключові особливості стратегії

Ми, жителі Білої Церкви, прагнемо активно та свідомо впливати на існуючий стан справ у нашому місті та змінювати його на краще. Прийшов час, коли ми повинні нести відповідальність не тільки за себе та наші сім'ї, але також за наступні покоління білоцерківців, що прийдуть після нас. Ставки високі, та ще багато чого належить зробити, щоб змінити ситуацію, що склалася та поліпшити соціально-економічне становище і умови життя в Білій Церкві. Ми пишаємося нашою довгою історією, патріотичним духом та красою місця, де ми живемо. Але також є багато проблем. Вони роблять наше життя важчим, однак мотивують нас до рішучих змін. Ми вважаємо, що більшість проблем можуть бути подолані нашими руками та розумом. Ми прогресивні люди і прагнемо не лише до подальшого розвитку, а також хочемо показати позитивний приклад для інших міст України. Ця Стратегія допоможе всім нам краще зрозуміти наші мотиви, прагнення та плани. Вона відображає три важливі питання: **ЩО ми хочемо досягти?; ЧОМУ ми хочемо змін? ЯК ми хочемо досягти цього?** При впровадженні СРБЦ 2025 ми керуємося принципами відкритості, прозорості та чесності.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання чотирьох ключових пріоритетів:

- а) розвиток громади,
- б) сприяння підприємницькій активності,
- в) побудова системи сучасного ефективного управління;
- г) покращення якості життя.

Поєднання усіх цих чотирьох елементів та їх одночасна реалізація створять основну рушійну силу для руху та змін Білої Церкви. Перед викладенням основного матеріалу слід відповісти на два важливих питання.

Хто ми такі?

Якими ми хочемо стати?

Відповіддю на перше запитання «Хто ми такі?» є власне виклад нашої місії, того, ким ми себе уявляємо і констатація того стану речей, який нині є.

Біла Церква – місто з тисячолітньою історією, вигідним географічним розташуванням у центрі країни недалеко від столиці (м. Київ). Жителі Білої Церкви – працьовиті та готові до змін люди, які цінують минуле та через трансформацію сьогодення впливають на майбутнє.

Відповідаючи на друге запитання «Якими ми хочемо стати?», ми пропонуємо наш варіант бачення перспектив розвитку, того як має бути організоване наше життя в майбутньому. Ми ставимо амбітну мету – до 2025 р. Біла Церква має стати привабливим місцем для роботи та життя, де поєднання минулого, сьогодення та майбутнього створюють іншу, комфортнішу та привабливішу, реальність. Місто має стати **відкритим та дружнім** до творчості, креативності, ініціативності та інноваційності жителів, а також **сприятливим** для підприємництва та нових ідей. Ми хочемо, щоб місто стало **унікальним, успішним, комфортним**, де можна буде втілити мрії, цілі та сподівання. Прагнемо, щоб Біла Церква набула туристичної привабливості для українців та іноземців, відродила культурне життя. Важливо, щоб управління містом було вибудоване на принципах **модернізації, оновлення, відкритості та прозорості**.

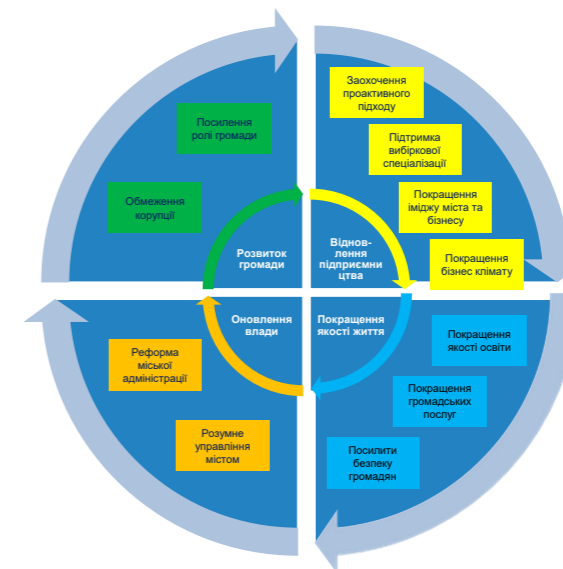
Орієнтирами для досягнення поставлених цілей мають бути такі проміжні індикатори:

- залучення нових інвестицій на суму до 250 млн. дол. США;
- створення близько 7 000 нових робочих місць;
- зменшення наполовину кількості маятникових трудових міграцій жителів міста;
- призначення антикорупційного омбудсмена;
- залучення щонайменше 1 млн. туристів щорічно, починаючи з 2025 р.;
- створення щонайменше одного індустріального парку, технопарку та бізнес інкубатора;
- утвердження процедури, коли усі рішення стосовно міських фінансів/закупівель ухвалюються відкрито та прозоро для громадськості;
- застосування електронної тендерної системи;
- громадське обговорення та рішення щодо цільового призначення 5% річного бюджету міста.

Стратегічні напрямки змін

Для реалізації СРБЦ нам потрібні конкретні ініціативи та дії. Базуючись на результатах обговорень із зацікавленими учасниками, було сформульовано 11 стратегічних пріоритетів, у яких будуть реалізовуватися конкретні проекти (див. малюнок 1).

Ці галузі прямо пов'язані, по-перше, з конкретними проблемами, які були виявлені під час розробки СРБЦ, по-друге, з чотирма стратегічними цілями, про які йшлося раніше (громадянське суспільство, підприємництво, влада та якість життя).



Малюнок 1: Схема поєднання стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів (інвестиційних пріоритетів)

Варто наголосити, що **Стратегія розвитку 2025 – це, на нашу думку, більшою мірою нарис процесу, певний дороговказ, ніж формальний офіційний документ**. Ми запрошуємо до діалогу та співпраці різних партнерів: жителів міста та громадських активістів, представників влади, ділових кіл, підприємців та освітян, науково-експертне середовище.

Під час розробки Стратегії розвитку Білої Церкви 2025 було проведено зустрічі із більш ніж 4000 жителів міста, працівниками найбільших підприємств та бюджетних організацій тощо. Було проведено 8 тематичних фокус-групових інтерв'ю тощо.

Основоположним принципом під час підготовки Стратегії був принцип якнайширшого залучення усіх зацікавлених осіб на кожному з етапів та при написанні окремих частин документу. Так, наприклад, основні напрями соціально-економічного розвитку та існуючий стан справ у них були з'ясовані під час проведення фокус-групових інтерв'ю в групах підприємців та представників реального сектору (агробізнес, виробництво меблів, виробництво гумовотехнічних виробів), ЗМІ, громадських організацій, освіти, туризму і рекреації, соціальної сфери.

Існуючий стан справ в соціально-економічному житті міста та напрями можливих реформ обговорювалися під час багатьох зустрічей команди розробників Стратегії зі студентами та професорсько-викладацьким складом Білоцерківського національного аграрного університету, представниками управління статистики, податкової інспекції, міської ради, провідних промислових підприємств та іншими можливими зацікавленими особами (див. таблицю 1 та додаток до неї (*)).

В подальшому задля формулювання головної ідеї Стратегії та її деталізації було організовано дискусії під час засідань Керуючого комітету, а також проведено консультації з місцевими експертами. Під час підготовки та розроблення Стратегії відбулося 4 конференції.

Резюме проекту – головне про стратегію

Таблиця 1. Види діяльності, застосовані при підготовці СРБЦ 2025

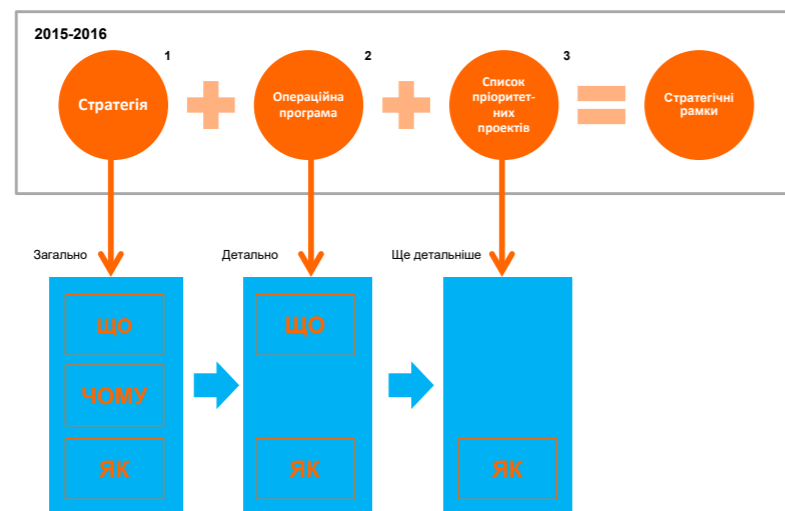
Вид діяльності	Кількість	Учасники/кількість зібраних результатів
Конференції	4	Приблизно 1500 учасників
Дослідження	1	60 досліджень
Окремі зустрічі	47	4100
Засідання фокус-груп *	8	100
Засідання Керуючого комітету	2	30 (2x15)
Консультації з місцевими експертами	1	Приблизно 20
Візні зустрічі з керівниками місцевих установ/компаній	90	90

*

№	Дата засідання фокус-групи	Назва
1	07.07.2015	ЗМІ
2	08.07.2015	Соціальна сфера
3	08.07.2015	Індустріальний куц
4	09.07.2015	Громадські організації
5	09.07.2015	Агробізнес
6	15.07.2015	Туризм і рекреація
7	15.07.2015	Меблеве виробництво
8	16.07.2015	Освіта
9	16.07.2015	ЗМІ

Стратегія (документ) як частина стратегічної структури

Стратегія розвитку Білої Церкви до 2025 року (СРБЦ 2025) є частиною більшого утворення, яке складається також з Операційної програми (ОП) та Списку пріоритетних проектів (СПП). Усі три документи дають відповіді на питання: ЩО? ЧОМУ? ЯК?. Таким чином Стратегія стає дороговказом та планом реалізації соціально-економічних змін. Кожен з документів глибше та точніше описує аспект ЯК? (плани та кроки реалізації) усієї стратегічної програми (див. малюнок 2).



Малюнок 2. Стратегічна структура – трикомпонентна програма розвитку міста

Схема документу СРБЦ 2025 включає три блоки «ЩО?» «ЧОМУ?» та «ЯК?»

Кожен з блоків відіграє свою окрему роль. Вони логічно взаємопов'язані. У таблиці 2 та на малюнку 3 представлені сукупність та зв'язок ключових складових Стратегії. Пріоритети, місія (бачення), мету (завдання) та цінності іноді ще називають стратегічним викладом або стратегічною установкою.

Таблиця 2. Ключові характеристики стратегічної установки

Елемент стратегічної установки	Короткий опис / пояснення
Пріоритети	Структура та ієрархія важливості окремих аспектів соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку міста та громади
Місія/бачення	Точні формулювання, які у простий та легко зрозумілий спосіб відображають сучасну ситуацію (місію), стан, що склався нині (те, ЯК Є), а також визначають перспективу (бачення) (те, ЯК БУДЕ)
Мета та задачі	На шляху до мети - запланованого, кінцевого стану, який має бути досягнутий завдяки реалізації Стратегії – вирішуватимуться проміжні, вужчі та спеціалізовані задачі
Цінності	Ключові дороговкази, система координат, в межах якої будуються перспективні плани, показують, що є прийнятним та важливим та до чого слід рухатися
Індикатори	Точки відліку, що використовуються для оцінки досягнень та проміжних задач. Використовуються для оцінки виконання конкретних завдань та всієї діяльності загалом



Малюнок 3. Логічні взаємозв'язки між ключовими стратегічними компонентами СРБЦ 2025

ЩО?

Стратегічна заява. Перспективні плани

ЩО?

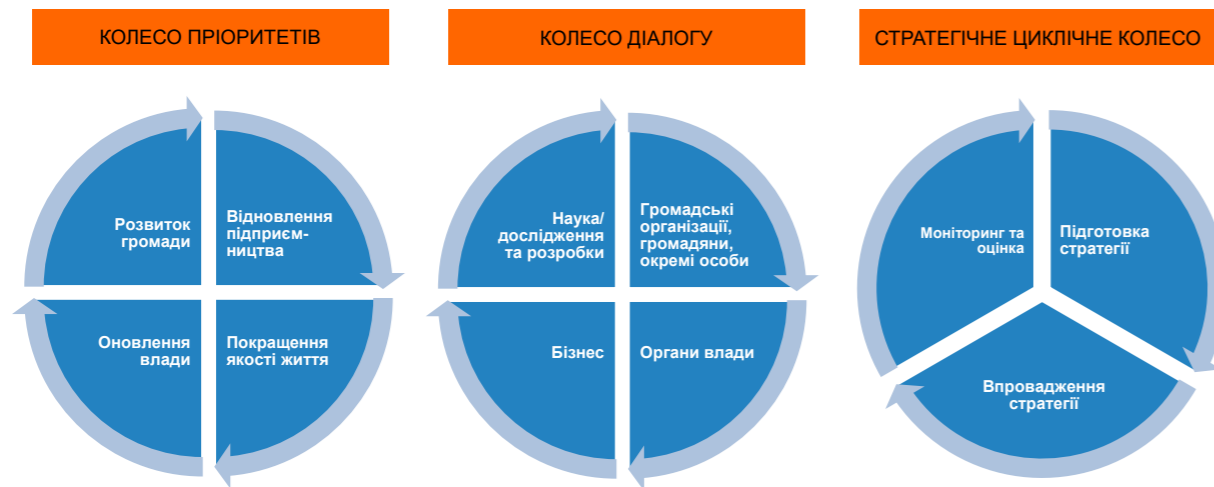
Стратегічна заява. Перспективні плани

У першому розділі «ЩО?» представлені прагнення, амбіції та плани на майбутнє – місце, яке бажала б посісти Біла Церква в перспективі.

Як зазначалося вище, в СРБЦ сформульовано чотири стратегічні цілі: розвиток громади, сприяння підприємницькій активності, побудова системи розумної влади та покращення якості життя. Усі ці чотири цілі взаємопов'язані та спрямовані на досягнення єдиної мети, тому зображені у вигляді колеса пріоритетів (див. малюнок 5).

Окрім цього колеса, як рушійної сили задля реалізації СРБЦ, також важливими є ще два аспекти – діалог із усіма зацікавленими сторонами (представниками громадянського суспільства та громадськими активістами, владою, бізнес-середовищем та науково-експертним середовищем) та дорожня карта (план дій власне реалізації СРБЦ), яка в нашому документі носить назву стратегічного циклу.

Таким чином рушійними силами реалізації СРБЦ мають бути однаково важливі та взаємопов'язані три колеса розвитку: колесо пріоритетів, колесо діалогу та колесо стратегічного циклу.



Малюнок 4. Три колеса розвитку – базові рушійні сили реалізації СРБЦ

Пріоритети та цінності

Реалізація СРБЦ та втілення у життя її амбітних планів мають відповідати заздалегідь визначеним цінностям.

Під цінностями ми розуміємо систему важливих, значимих, корисних орієнтирів, на які слід зважати та з якими необхідно зв'язати кожен практичний крок під час здійснення усіх етапів реалізації СРБЦ.

Під час комунікації із громадою міста та на основі експертних думок було сформульовано набір базових цінностей, які є прийнятними та необхідними для успішного здійснення трансформації міста та його громади (див. таблицю 3).

Це корисні декларації, які спрямовуватимуть та коригуватимуть наші дії під час роботи.

Таблиця 3. Ключові цінності/будівельні цеглини, покладені в основу стратегічного процесу СРБЦ

Цінності	Тлумачення
Відкритість	Готовність до сприйняття всього нового, модерного та успішно застосованого в інших місцях. Відкритість для нових ідей, думок, пропозицій, інновацій. Сприяння різноманіттю. Заохочення створення робочих груп для реалізації порядку денного СРБЦ
Прозорість	Чіткість, зрозумілість та простий виклад рішень, які приймаються разом з громадою міста. Попереднє роз'яснення рішень, висвітлення в мас-медіа. Підзвітність та контроль
Лідерство	Логічна та зрозуміла ієрархія виконавців на чолі з керівництвом прогресивного сучасного типу. Лідер – керівник, відкритий до діалогу та спроможний на компроміс, а не авторитарний або легко маніпульований, безвідповідальний начальник
Зобов'язання	Дотримання взятих раніше зобов'язань щодо розробки та реалізації СРБЦ усіма без виключення зацікавленими сторонами
Відповідальність	І громада міста, і влада мають бути свідомими того, що несуть спільну відповідальність за долю та майбутнє міста, успішність реалізації СРБЦ.
Залучення/ включеність	Усі зацікавлені особи мають брати активну участь у розробці СРБЦ, її реалізації, а також оцінювати стан виконання поставлених завдань. Мають усіляко вітатися та підтримуватися активізм, небайдужість, заохочення тощо
Безперервність	Розвиток – це процес, тому він має бути тривалим, безперервним та відповідати можливим змінам. Реалізація СРБЦ – це не разові акції, а кропітка, щоденна праця, тяглість, вірність обраному шляху
Діалог	Активна комунікація та налагодження зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами відхід від минулих негативних практик директивності, ієрархічності та патерналізму, включеність широких кіл в обговорення актуальних проблем і перспектив розвитку, уміння слухати і чути один одного
Планування	Чітке дотримання плану, послідовність реалізації етапів, необхідні корективи в межах припустимого. Дії в межах плану не спонтанні та не хаотичні. За рішеннями завжди стоять обґрунтування та діалог
Командна робота	Досягнення складної, емної, багатокомпонентної мети – складне завдання не для однієї людини і навіть не для великого колективу. Втілення у життя ідей, прописаних у СРБЦ, потребує чіткої злагодженої командної роботи усіх чотирьох основних зацікавлених сторін: громади міста та її активних представників, влади, представників бізнес-середовища та науково-експертних кіл
Збалансований розвиток	Під час реалізації СРБЦ має бути підтриманий та збережений баланс між економічною, соціальною та екологічною складовими

ЩО?

Стратегічна заява. Перспективні плани

Місія/бачення Як Є та Як БУДЕ

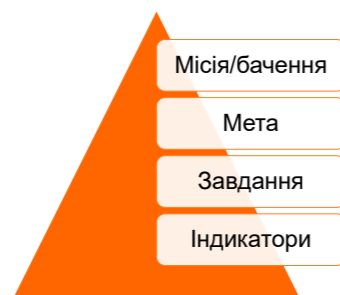
Місія та бачення – це другий елемент у першому блоці СРБЦ «ЩО?».

Тут ми намагаємося дати коротку характеристику існуючого стану справ (сучасної ситуації) «Як Є», а також визначити перспективу/бачення того, якими мають бути наші очікування «Як БУДЕ».

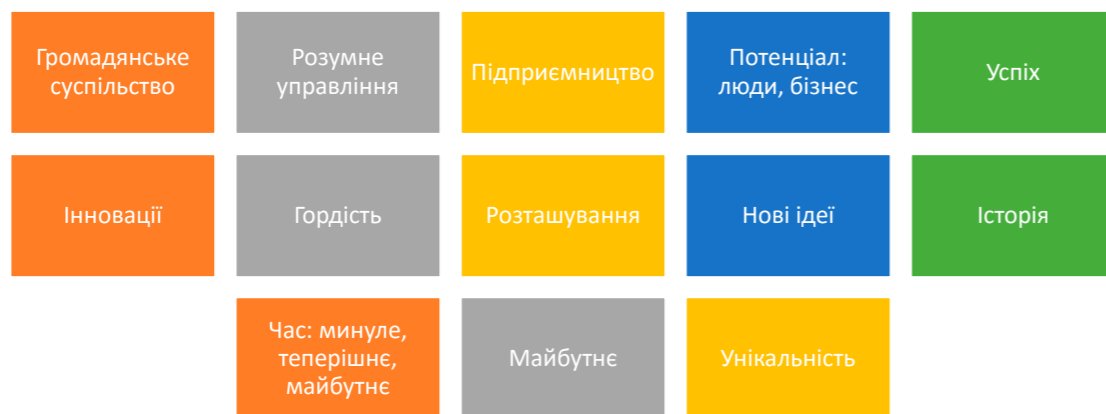
Даючи характеристику сучасної ситуації, ми робимо акцент на давній історії міста, географічному положенні та людському потенціалі.

Очікування того, як має бути – складніше завдання, яке потребує часової перспективи (до 2025 року) з відповідним описом того, що ми хочемо досягти. Слід зауважити, що такі перспективні плани мають вибудовуватися на принципах відкритості, креативності, комфортного життя для мешканців міста. А особлива увага має бути приділена таким пріоритетам як розвиток туризму, відродження та урізноманітнення культурного життя, модернізація та перезавантаження системи управління/місцевої влади.

На малюнку 5 зображено ці чотири ключові елементи першого блоку СРБЦ, а на малюнку 6 представлені найбільш дискусійні та важливі сучасні аспекти суспільно-політичного та соціально-економічного життя міста, на необхідності виділення яких було неодноразово наголошено під час багатьох дискусій між партнерами під час розробки СРБЦ. Вони є будівельними цеглинами, які покладені в основу стратегічної установки.



Малюнок 5. Ієрархія елементів стратегічної установки



Малюнок 6. Будівельні цеглини стратегічної установки

Формулювання місії міста / існуючий стан справ (Як Є):

Біла Церква – місто з тисячолітньою історією, вигідним географічним розташуванням у центрі країни недалеко від столиці (м. Київ). Жителі Білої Церкви – працьовиті та готові до змін люди, які цінують минуле та через трансформацію сьогодення впливають на майбутнє.

Перспектива / виклад бачення (Як БУДЕ):

До 2025 р. Біла Церква має стати привабливим місцем для роботи та життя, де поєднання минулого, сьогодення та майбутнього створять іншу, комфортнішу та привабливішу, реальність. Місто має стати **відкритим та дружнім** до творчості, креативності, ініціативності та інноваційності жителів, а також **сприятливим** для підприємництва та нових ідей.

Ми хочемо, щоб місто стало **унікальним, успішним, комфортним**, де можна буде втілити мрії, цілі та сподівання. Прагнемо, щоб Біла Церква набула туристичної привабливості для українців та іноземців, відродила культурне життя. Важливо, щоб управління містом було вибудоване на принципах **модернізації, оновлення, відкритості та прозорості**.

Мета/стратегічні цілі та ключові індикатори

Стратегічна мета:

До 2025 року в Білій Церкві має бути створена та впроваджена система розвитку, використання якої сприятиме успішному та збалансованому функціонуванню та процвітанню міста. Подібна модель, в якій би вдало сполучалися прогресивне громадянське суспільство та ефективне використання людського потенціалу (зокрема відроджена підприємницька активність), має стати взірцем для решти міст України.

Досягнення цієї стратегічної мети передбачає виконання чотирьох проміжних стратегічних цілей:

СЦ-1: **розвиток громади** – досягнення стану, при якому громадянське суспільство потужне, більш незалежне, а його представники беруть активну участь у різноманітних видах місцевої діяльності; воно є важливим партнером під час змін;

СЦ-2: **сприяння підприємницькій активності** – сприятливий бізнес-клімат та підтримка тих, хто вирішив розпочати власну справу, а також залучення певної кількості нових інвестицій мають створити нові робочі місця та якісно оновити вже існуючі. Економічний розвиток має базуватися на ретельно підібраних видах спеціалізації міста та оточуючої території, що матимуть стійкі та тривалі конкурентні переваги на місцевому, регіональному та національному рівнях;

СЦ-3: **побудова системи сучасного ефективного управління** – без сучасної і гнучкої міської адміністрації (МА) соціально-економічні зміни не будуть тривалими, динамічними та ефективними. Сильна МА означає, що державні кошти витратимуться ефективно, поставлені цілі/завдання виконуватимуться, а державні/комунальні послуги стануть доступнішими, якіснішими та різноманітнішими. МА має активно співпрацювати з ГС і бізнес-середовищем;

СЦ-4: **покращення якості життя** - життя означає, що мешканці міста задоволені, їм зручно та безпечно жити в місті, де є громадські послуги належного рівня. Покращення безпеки означає безпечні та освітлені пішохідні переходи, встановленні камери відеоспостереження та присутні патрулі для безпеки громадян, встановлені зручні та сучасні автобусні зупинки. Важливим напрямком є покращення освіти. Нова модель освіти дозволить підвищити рівень підготовки учнів. Якісна освіта – це інвестиція у майбутнє наших дітей. А навчання протягом всього життя дозволить покращити кваліфікацію працівників або опанувати нову професію, що підвищить конкурентоздатність на ринку праці.

У таблиці 4 акумульовано перспективні робочі завдання та відповідні індикатори для вимірювання успішності їх виконання в контексті реалізації СРБЦ 2025.

ЩО?

Стратегічна заява. Перспективні плани

Таблиця 4. Стратегічні цілі СРБЦ та індикатори їх виконання

Стратегічна ціль 1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4
<p>ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ГРОМАДИ У РОЗВИТКУ МІСТА</p> <p>До 2025 р. м. Біла Церква має стати місцем, де буде створена потужна громада, а громадяни стануть важливими учасниками суспільно-політичних та соціально-економічних змін. Буде забезпечений багатосторонній процес прийняття рішень в місті, створені реальні інструменти та механізми для участі громадян в прийнятті рішень, стратегічному плануванні та контролі за діями влади.</p> <p>Будуть створені нові можливості для підвищення освітнього рівня та креативного потенціалу, соціальної активності городян. Зазначені перетворення стануть основою для створення в місті ефективного та проактивного громадянського суспільства</p>	<p>СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ АКТИВНОСТІ</p> <p>До 2025 р. планується залучити до 250 млн. дол. США інвестицій, за допомогою яких будуть створені нові робочі місця та якісно оновлені вже існуючі. Сприятливий бізнес клімат має стати надійною основою для подальшого розвитку МСП.</p> <p>Економічний розвиток має базуватися на інноваційних технологіях та ретельно підібраних видах спеціалізації міста та оточуючої території, що матимуть стійкі та тривалі конкурентні переваги на місцевому, регіональному та національному рівнях.</p>	<p>ПОБУДОВА СИСТЕМИ СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ</p> <p>До 2025 р. модель міського управління має змінитися з парадигми протидії централізованого одностороннього управління суспільним розвитком на проактивну, яка буде ґрунтуватися на взаємодії та партнерстві з суспільством. Органи влади мають стати сучасними та готовими до викликів глобальної економіки XXI сторіччя.</p> <p>Ефективна та дієва влада буде активно взаємодіяти з городянами та бізнес-середовищем (зокрема підприємництвом), і організувати багатосторонній процес прийняття рішень, підтримувати міські ініціативи та соціальну активність.</p>	<p>ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В МІСТІ</p> <p>На основі сучасних стандартів життя в місті ISO 37120 для забезпечення стійкого розвитку міста, нові принципи містобудування та рівного доступу городян до якісних громадських послуг, модернізації соціальної інфраструктури.</p>
Орієнтовні індикатори	Орієнтовні індикатори	Орієнтовні індикатори	Орієнтовні індикатори
<ul style="list-style-type: none"> > Розроблення та реалізація принаймні однієї комплексної міжнародної освітньої програми, яка має продемонструвати позитивні результати у період 2016-2025 рр.; > створення хабу міських (громадських) проектів (стартапів) та інновацій для інкубації соціальних та громадських проектів для міста (не менше 5 кожного року); > створення креативної зони для створення середовища, відбору, просування та реалізації креативних ідей (до десяти кожного року); > формування платформи для міських експертів та обміну досвідом, інформацією та навчання з міських проблем (он-лайн) – кадровий резерв міста; > визначення рівня задоволення громадян та громадських організацій існуючою ситуацією щодо розвитку та підтримки громадянського суспільства кожні 2 роки; > підтримка реалізації різноманітних спільних заходів (до 10 кожного року), ініційованих громадськими організаціями; > партнерство з бізнесом та бізнес-янгелами; > створення антикорупційної ради міста на чолі з антикорупційним уповноваженим за участю громадськості міста у 2016 році; > впровадження громадської оцінки дій влади (згідно міжнародних стандартів та моніторингу виконання стратегії розвитку міста (щорічно)); > запровадження стандарту відкритості та прозорості для громадськості усіх рішень щодо державних фінансів/закупівель; 	<ul style="list-style-type: none"> > залучення до 250 млн. дол. США (більше 5 млрд. грн.) упродовж 2016-2025 рр.; > створення близько 7 000 нових робочих місць упродовж 2016-2025 рр.; > досягнення позитивного сальдо відкритих/закритих нових компаній; > створення спеціального органу підтримки та сприяння бізнесу, підвищення його конкурентоздатності, експортної орієнтації тощо. > створення системи наставництва для молодих підприємців; > зростання на 75% місцевих зборів та податків від бізнесу до 2025 р.; > відкриття хоча б одного індустріального / технопарка; > відкриття хоча б одного бізнес інкубатора, діючого згідно KPI (основні показники ефективності діяльності); > зменшення вдвічі до 2025 р. кількості маятникових трудових мігрантів (зокрема молоді); > збільшення кількості туристів: до 2020 р. – до 500 тис. чол., до 2025 р. – до 1 млн. чол. 	<ul style="list-style-type: none"> > Організація роботи місцевої адміністрації відповідно до плану та Стратегії розвитку; > Аудит діяльності всіх комунальних підприємств та дієві механізми їх ефективного управління; > створення електронної міської системи для оперативної взаємодії громадян з владою 1551 та системи електронного уряду (сервісів); > створення е-реєстру власності, земельного кадастру, транспортної інфраструктури та схеми дорожнього руху в місті; > впровадження єдиної електронної системи документообігу в МА та комунальних підприємствах міста; > посилення аналітичної складової в роботі міської адміністрації та комунальних підприємств (єдина система звітності та аналізу міських даних); > реінжиніринг адміністративних процесів в МА; > початок роботи Громадської ради з 2016 р.; > прийняття статуту громади міста; > запровадження відкритих конкурсів на ключові посади в міській адміністрації, публічність влади – стандарт роботи; > запровадження практики публікації списку досягнень (звіту) разом із планом роботи на наступний рік; > починаючи з 2017 р. 5% бюджету розвитку розподілятиметься мешканцями міста – створення електронної програми бюджету участі; > початок роботи Будинку юстиції (єдиного вікна) у 2017 р.; > запровадження з 2016 р. електронного формату усіх державних закупівель та відкритого бюджету міста; > прийняття та вступ у дію Статуту міста у 2016 р.; > запровадження норми обмеження обрання мера міста лише двома термінами поспіль; > запровадження стандарту планування діяльності кожної з гілок влади міста відповідно до СРБЦ; > створення спецфонду розвитку з 2017 р.; > затвердження процедури надання електронних послуг населенню. 	<ul style="list-style-type: none"> > Інвентаризація та ліквідація до кінця 2017 р. усіх незаконних смітників та звалищ; > зростання частки перероблених відходів (більшість відходів утилізуються) до максимуму у 2025 р.; > підготовка та впровадження програми оновлення соціальної/муніципальної інфраструктури/послуг, включаючи заходи з енергоефективності; > оцінка якості життя на основі ISO 37120; > запровадження сучасних електронних систем паркування та моніторингу дорожнього руху, контролю енерго-, водо-, теплоспоживання; > створення міських зон відпочинку та розваг.



ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Незважаючи на важку та складну макроекономічну ситуацію в Україні, ми впевнені, що багато чого необхідно та можливо змінити.

Другий розділ «ЧОМУ?» пояснює наші стратегічні рішення та напрями майбутніх змін.

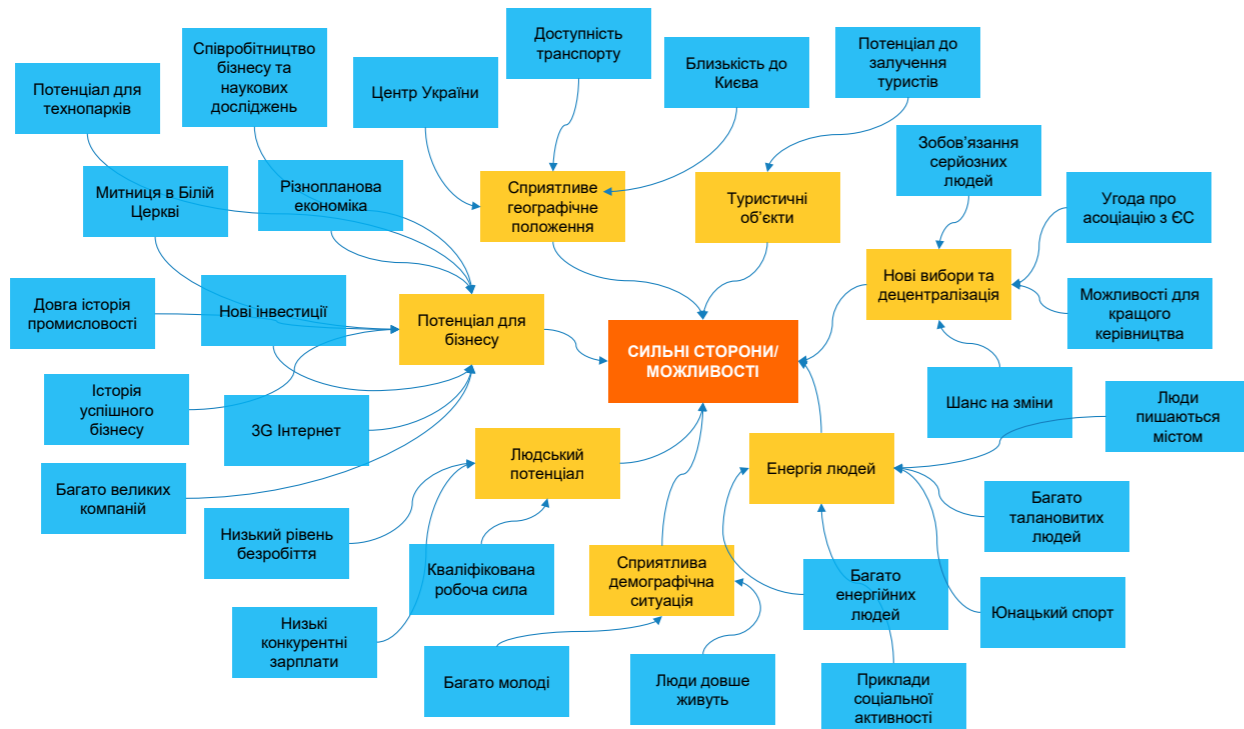
З одного боку, Біла Церква має унікальний набір переваг. Якщо їх правильно та ефективно використовувати, вони можуть бути краще задіяні таким чином, що місто трансформуватиметься та модернізуватиметься швидше, а людям стане жити комфортніше та краще.

З іншого боку, Біла Церква має ще багато структурних та експлуатаційних проблем, які негативно впливають на розвиток міста та життя його мешканців. Здається, що проблеми та їх інтенсивність переважають. У цьому розділі міститься загальний опис окремих аспектів життя у Білій Церкві. Висновок зроблено на основі SWOT аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який узагальнює усі основні виявлені переваги та недоліки нашого міста, включаючи зовнішні та внутрішні чинники.

Посилення існуючих переваг міста

Аналіз показує, що в м. Біла Церква є багато прикладів переваг та позитивного потенціалу, який може бути далі вивчений та посилений. Найбільш важливими сильними сторонами міста є такі:

- **бізнес-потенціал** - великі підприємства - заводи Біофарма (фармацевтична промисловість), Росава (гумовотехнічна промисловість), Маревен Фуд (харчова промисловість) тощо, а також багато успішних дрібніших компаній, які динамічно розвиваються, незважаючи на несприятливу соціально-економічну ситуацію;
- **географічне розташування** - близькість до столиці – м. Києва з ємним внутрішнім ринком, локація на півдні Київської області – у відносно однаковій близькості до деяких районів Житомирської, Вінницької та Черкаської областей (Біла Церква може стати потужним регіональним центром –



Малюнок 7: Потенціал Білої Церкви, переваги та ступінь

місцем тяжіння для людей, товарів/послуг, інвестиції тощо), розташування у лісостеповій зоні зі сприятливим для агровиробництва кліматом та родючими ґрунтами, розгалуженою гідрографічною сіткою, зручне транспортне розташування на перетині автомобільних та залізничних шляхів, близькість до потужних транспортних вузлів (Київ, Фастів, Козятин, Бердичів тощо);

- **туристична привабливість** зокрема парк Олександрія, побудований польською шляхетною родиною Браницьких у кінці 18-го століття;
- **людський потенціал** – понад 200 тис. мешканців, кількість яких продовжує зростати (одне з небагатьох міст України зі стабільною позитивною динамікою приросту населення), значний трудовий потенціал, багато високоосвічених людей, які отримали освіту в столичних ВНЗ, енергія і ентузіазм поки що не дуже потужного громадського активізму – громадських організацій та активістів, які хочуть щоб місто було кращим для життя.
- **позитивні демографічні тенденції** – значна частка молоді, зростання кількості населення міста незважаючи на складну макроекономічну та соціальну ситуацію та безпосередню близькість до столиці.

На малюнку 7(зліва): основні переваги, їх ступінь, концентрація та основні зв'язки між ними. Таблиця 5 (нижче) демонструє перераховані переваги та основні зв'язки між ними.

Таблиця 5: ключові переваги Білої Церкви, визначені при розробці СРБЦ

1. ЗРУЧНІСТЬ ГЕОГРАФІЧНОГО РОЗТАШУВАННЯ МІСТА
1.1. Розташування в межах дії найбільшої міської агломерації – столичної (м. Київ) з її ємним споживчим ринком. 1.2. Розташування на півдні Київщини – у межах близького сусідства з районами 3-х областей (Житомирської, Вінницької, Черкаської) – перспективи утвердитися як регіональний центр 1.3. Розташування в межах лісостепової зони із помірним кліматом та родючими ґрунтами, сприятливими для ведення високопродуктивного агровиробництва 1.4. Транспортна доступність (на перетині автомобільних та залізничних шляхів, близькість до найбільших транспортних вузлів)
2. ТУРИСТИЧНА АТРАКТИВНІСТЬ
2.1. Традиційні види туризму – парк «Олександрія», бази відпочинку на берегах мальовничої р. Рось та її приток 2.2. Потужний, однак недостатньо використовуваний потенціал для розвитку новітніх видів туризму: історико-краєзнавчого, екологічного, екскурсійного, гастрономічного тощо
3. БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ, ЯКИЙ ПОТРЕБУЄ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТА НАРОЩУВАННЯ
3.1. Доступність 3G Інтернету, зручного для електронного управління та швидкої і якісної комунікації загалом 3.2. Частково збережене індустріальне «ядро» - крупні промислові підприємства у сферах фармації, виробництва та ремонту с/г техніки, шинного виробництва, харчової та текстильної промисловості тощо. 3.3. Значна кількість колишніх потужних промислових підприємств, які можна або частково переобладнати/перезапустити, або організувати на їх базі новітні виробництва, або використати їх інфраструктуру/капітальні будівлі в інший спосіб 3.4. Військовий аеродром, який може бути використаний в комерційних цілях 3.5. Перспективи створення промислових кластерів на основі тісної співпраці промислових підприємств/виробництв, ВНЗ та науково-дослідницьких організацій тощо. 3.6. Розташування в місті митниці сприяє полегшенню логістичних процесів та здійсненню зовнішньо-економічної діяльності 3.7. Масштаби міста та значне внутрішнє споживання спричиняють накопичення чималої кількості побутових відходів, ступінь переробки яких мізерний. В сегменті роздільного збору побутових відходів та їх подальшої утилізації відкриваються великі перспективи(40 млн. євро. – необхідні інвестиції)
4. ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ
4.1. Сприятлива демографічна ситуація (стійка динаміка зростання чисельності населення міста) 4.2. Невисокі показники офіційного безробіття 4.3. Конкурентоспроможність робочої сили за рахунок низької заробітної плати 4.4. Значна частина населення у працездатному віці (особливо молоді), однак через звужені можливості пропозиції праці в місті поширені маятникові трудові міграції до столиці. 4.5. Зростаюча частка осіб віку, старшого за працездатний, багато з яких можуть бути задіяні на гнучких умовах на місцевому ринку праці 4.6. Достатньо розвинуті освітній та медичний комплекси із широким спектром різноманітних альтернативних закладів 4.7. Осередки культурного життя та активна творча інтелігенція, які потребують підтримки та більшого залучення у життя міста та його модернізацію

ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Якісне та ефективне використання потенціалу людей

Актуальний глобальний тренд – активне залучення людського потенціалу в усі сфери суспільного та соціально-економічного життя, якісне перетворення людського потенціалу у людський капітал із залученням соціального капіталу – має стати ключовою рушійною силою розвитку Білої Церкви. Нині в місті склалася сприятлива демографічна ситуація, однак тривалі негативні освітні процеси всеукраїнського масштабу (падіння якості освіти, невідповідність освіти вимогам ринку праці тощо), а також розбалансування місцевого та регіонального ринків праці (звуження місцевого ринку праці, зростання маятникових трудових міграцій до столиці) не сприяють якнайповнішому використанню потенціалу людей задля розвитку та процвітання м. Біла Церква.

Демографічна ситуація/структура зайнятості

Актуальна демографічна ситуація є сприятливою і може виступати потужною конкурентною перевагою для подальшого розвитку. У порівнянні з 1990 р. у 2014 р. кількість населення міста зросла до 211,2 тис. чол. Однак на тлі зростання частки людей віку, старшого за працездатний, відбувається зменшення частки людей працездатного віку, а серед них – економічно активних (лише 42% людей економічно активного віку (17-59 років) працюють (дів. малюнки 8-9). До того ж низькі показники офіційного безробіття (близько 2%) свідчать, скоріше за все, не про реально низьке безробіття, а про небажання оформлення офіційного статусу на біржі праці, відповідно – значну тінізацію економіки та працевлаштування поза офіційним ринком праці за іншими каналами.

У зв'язку з цим потребують вирішення такі питання розроблюваної Стратегії:

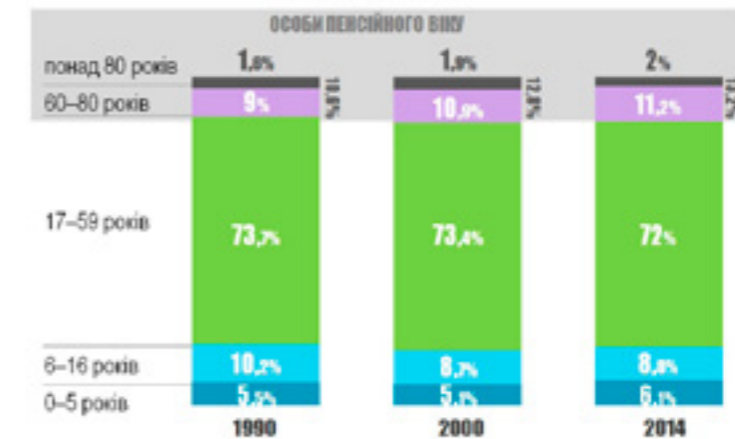
- збільшення кількості робочої сили та покращення її якісного потенціалу;
- можливості продуктивної праці упродовж якомога довшого часу;
- механізми стимулювання праці молоді на місцевому ринку праці;
- зменшення тіньового сегменту зайнятості, моделі залучення неактивного населення та безробітних в системі гнучкого та безпечного ринку праці (принцип флекс-сек'юриті)
- залучення до активного життя, посиленої праці та зайнятості людей з особливими потребами;
- альтернативні форми зайнятості осіб віку, старшого за працездатний (пенсіонерів загалом та військових пенсіонерів зокрема), застосування деяких аспектів європейської «Концепції здорового та активного старіння», формування ставлення місцевої громади до пенсійного життя як до «третього віку» та можливостей початку «другої» кар'єри.



Малюнок 8. Тенденції у русі чисельності населення м. Біла Церква у 1990-2015 рр. (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Блок 1: Демографічна ситуація в м. Біла Церква. Основні факти.

- > Населення Білої Церкви у 2014 р. становило 211,2 тис. чол. (це на 5,9 тис. чол. (3%) більше, ніж було у 1990 р.);
- > Частка населення Білої Церкви у 2014 р. становила 12,3% загальної чисельності населення регіону;
- > Загальна кількість пенсіонерів, які проживають в Білій Церкві - 57,9 тис. чол., або 27% населення міста;
- > Чисельність економічно активного населення Білої Церкви становить 88,9 тис. чол.; це 42,1% населення міста та 11,5% трудового потенціалу Київської області.
- > Близько 30 тис. чол. їздять на роботу з Білої Церкви щодня. Головне місто-аттрактор - Київ.



Малюнок 9. Структура населення м. Біла Церква у 1990-2014 рр. (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Освіта

Освіта повинна бути адаптована до потреб ринкової економіки.

Велика кількість студентів і значний освітній потенціал сприяють просуванню м. Біла Церква в топ лідерів Київської області у сфері освіти. Однак освітня інфраструктура потребує поліпшення, адже згідно із зібраними під час фокус-груп та інтерв'ю з експертами даними, у Білій Церкві існує проблема з дошкільними установами – їх перевантаження перевищило 130%. У зв'язку з тенденцією зростання народжуваності ситуація може погіршитись у найближчі кілька років.

Роботодавці скаржаться на якість знань та умінь випускників ВНЗ та їх неспівпадіння з потребами роботодавців. Рівень зарплат професорсько-викладацького складу ВНЗ невисокий, що сприяє поширенню корумпованості, відповідно рівень навчання теж невисокий.

Також відзначалося, що тенденції зміни ментальності викладачів, студентів та їх батьків від радянської «зрівнялівки», незацікавленості у змінах та низькій активності до відкритості, ентузіазму, готовності та спроможності жити і працювати у сучасному суспільстві XXI століття надто повільні.

Блок 2: Ситуація в освітній сфері м. Біла Церква. Основні факти

- > У м. Біла Церква налічується 36 дошкільних закладів із загальною місткістю 6 945 дітей, тоді як у 2014 р. там перебувало 9 029 дітей (70% з них – діти у віці до 6 років). Рівень перевантаження дошкільних установ становив 130%;
- > У м. Біла Церква є 26 закладів середньої освіти із загальною місткістю 18,5 тис. учнів. У місті є 1 колегіум, 1 лицей, 2 гімназії, 5 спеціалізованих шкіл, 13 загальноосвітніх середніх шкіл, 1 початкова школа (з 1 по 4 клас), 1 спеціальна школа для дітей з особливими потребами, 2 вечірні школи.
- > Кількість студентів вищих навчальних закладів освіти у 2014/2015 рр. перевищила 18 тис. чол.
- > Вища освіта в місті представлена 14 установами: 1 національний аграрний університет, 7 коледжів, 1 технікум, 1 інститут і 4 філії ВНЗ.

Культурне життя міста

Незважаючи на чисельні позитивні ініціативи жителів міста, особливо культурних діячів та творчих особистостей, культурний потенціал м. Біла Церква залишається слабким та недорозвиненим. Переважно це викликано відсутністю комплексного перспективного плану та нерозвиненою інфраструктурою культури.

Спостерігається значний попит на організовані та скоординовані місцевою адміністрацією послуги закладів культури. Є також багато талановитих творчих активістів та місцевих художників, які налаштовані на роботу та промоцію своєї творчості.

Також у м. Біла Церква справжньою туристичною перлиною та місцем зі значним аттрактивним потенціалом є величезний дендрологічний парк XVIII століття. Прості прогулянки парком для більшості іногородніх відвідувачів (здебільшого жителів м. Києва) хоча і є непоганим способом відпочити від шумного мегаполіса, однак нині у XXI столітті можна суттєво урізноманітнити дозвілля вибагливої та досвідченої міської публіки, спираючись на досвід подібних ландшафтних парків у країнах Європи. Існуючі концертні майданчики не використовуються належним чином та мають невисоку відвідуваність (особливо у холодний сезон, оскільки багато заходів скасовується через низьку температуру у приміщеннях).

Блок 3: Культурне життя м. Біла Церква. Основні факти

- > У місті функціонує 5 шкіл музики і мистецтва.
- > У м. Біла Церква розташовано 3 різних за площею та призначенням парки: дендрологічний парк Олександрія, парк розваг імені Т. Шевченка, парк Слави.
- > Місто має два концертні зали: міський концертний зал "Росава", міський концертний зал "БілоцерківМАЗ".
- > У місті функціонують лише один театр та один кінотеатр.

Сприяння підприємницькій активності, розкриття потенціалу підприємництва

Загальна низхідна тенденція в економіці країни та регіону не оминула і м. Біла Церква (див. малюнок 10). Хоча є міста в Україні, зокрема і в Київській області, які змогли зберегти свій виробничо-промисловий потенціал. Тут варто зауважити, що і Біла Церква має значний запас конкурентних переваг (центральне географічне положення, близькість до Києва, багата історія та традиції промислового виробництва гуми, с/г машин, меблів та текстильної продукції, продукції харчової промисловості тощо), який при розумному використанні може значно підвищити конкурентоспроможність міста в економічній системі регіону та країни (див. таблицю 6). Також в місті з'являються високотехнологічні надсучасні промислові виробництва – наприклад відкритий у 2015 р. біотехнологічний завод «Біофарма» (див. блок 4).

Блок 4: Так, ми МОЖЕМО!

> ПАТ «Біофарма» є провідною компанією фармацевтичної промисловості України, це сучасне високотехнологічне підприємство. Нині «Біофарма» є найбільшим підприємством з переробки донорської крові та виробництва лікарських препаратів, виготовлених з її компонентів. Основна інфраструктура знаходиться у Білій Церкві. Офіційне відкриття відбулося 16 липня 2015 р. Інвестиції у підприємство оцінюються у понад 42 млн. дол. США. Наступним етапом стало будівництво заводу з переробки плазми крові, яке розпочалося у серпні 2015 р., а вартість інвестицій складе ще 35 млн. дол. США. На Біофармі зайнято понад 300 чоловік, і найближчим часом планується працевлаштувати ще близько 150.

Таблиця 6. Коротка характеристика провідних промислово-виробничих секторів м. Біла Церква

Галузь/Сектор	Основні характеристики
Гумотехнічне виробництво	Гумотехнічна галузь - лідер із працевлаштування. Майже 5,3 тис. людей працюють у компаніях цього сектору. Головними компаніями цього сектора є ЗАО «Росава» та ТОВ «Інтер ГТВ». Це реальні кандидати на об'єднання у гумотехнічний кластер.
Агровиробництво	Сільське господарство є одним із провідних секторів, розвиток якого зумовлений виключно сприятливістю природних умов, давніми аграрними традиціями та навичками місцевого населення. В м. Біла Церква розташований також один із найбільших аграрних університетів України (12 тис. студентів, кількості представників професорсько-викладацького складу, близько 3 тис. га землі). На с/г угіддях навколо міста щороку вирощується до 3,5-4 млн. т. зерна, 750-800 тис. т. соняшника та рапсу, до 1,5 млн. т. картоплі, 750-850 тис. т. овочів, 300-400 тис. т. фруктів та ягід; виробляється 450-500 тис. т. м'яса та 600-650 тис. т. молока. Через проблеми зі збутом продовольства на ринку Російської Федерації, виробники працюють над підвищенням якості продукції та шукають нові ринки збуту, що дасть змогу диверсифікувати поставки та зменшити ризики у майбутньому. У Білій Церкві функціонує кілька спільних підприємств в сфері агробізнесу.
Оздоровлення/туризм/дозвілля	Сприятливе географічне положення міста, близькість до столиці, розташування на шляху великих транзитних магістралей та наявність відомого дендрологічного парку «Олександрія» створюють значні аттрактивні переваги та є сприятливими для розвитку туризму. У місті є висококласні спеціалізовані оздоровчі заклади з невеликою інфраструктурою (наприклад, клініка хірургії ока). Багато людей з сусідніх міст, включаючи Київ, приїждять сюди для лікування. Поєднання туризму та оздоровлення – оздоровчий туризм, може стати одним з перспективних напрямів туристичної галузі міста. Також цікавим напрямом може стати промисловий туризм, об'єктами якого можуть бути діючі промислові підприємства Білої Церкви. Має перспективи також історико-краєзнавчий, екологічний, екскурсійний, гастрономічний туризм тощо.
Меблеве виробництво	Одна з найрозвиненіших галузей у місті – меблева та деревообробна. За Білою Церквою закріпилася неофіційна назва меблевої «столиці» України. Понад 300 малих підприємств, що працюють у цьому секторі, створюють значну кількість робочих місць та наращують експорт продукції в різні країни світу.
Будівельна промисловість	Одна з найбільших галузей промислового комплексу міста, що виробляє значну частку міського ВВП. Особливо важливим чинником розвитку є близькість до Києва – найбільшого будівельного ринку в Україні, на який нині продукція з Білої Церкви просувається і має тенденцію закріпитися та посісти свою нішу.
Новітні сучасні виробництва	Стійкі конкурентні переваги для промислового виробництва міста створюються також завдяки виникненню, розвитку та розширенню новітніх виробництв п'ятого та шостого технологічних укладів, зокрема біотехнологіям та сучасним високотехнологічним фармацевтичним виробництвам, першим та не єдиним, як очікується, з представників цього сегменту став ПАТ «Біофарма»

Так, ми **МОЖЕМО!**

ПАТ «Біофарма» є провідною компанією фармацевтичної промисловості України



ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

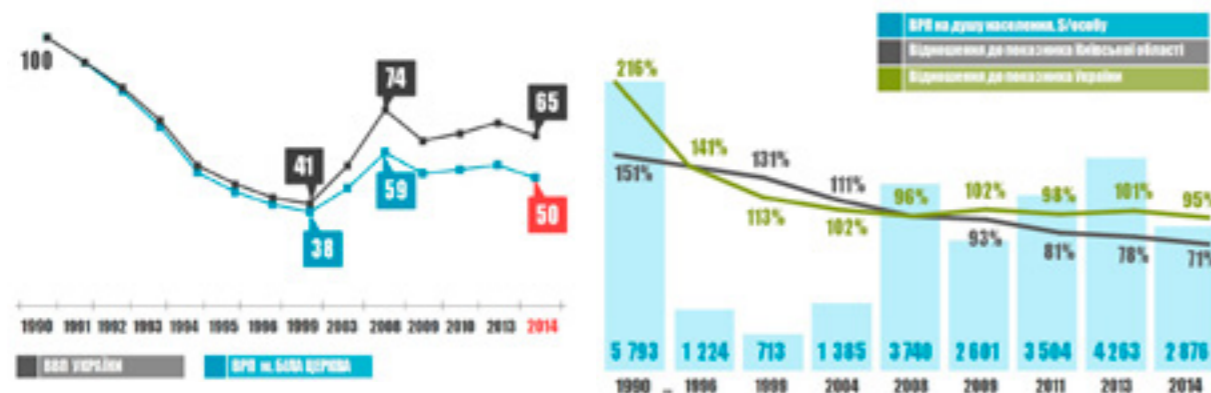
Підприємництво та сектор МСП є одним із основних факторів росту економіки загалом та міст зокрема. Дрібний та середній бізнес свого часу пом'якшив ситуацію економічного хаосу 1990-х рр. та перерозподілив частину трудових ресурсів та зайнятості.

Однак з того часу не відбулося значного поліпшення умов ведення бізнесу, нормалізації та усталення фіскальної регуляції, диверсифікації та еволюції видів підприємницької діяльності, переходу їх в нові сучасніші технологічні сфери та галузі.

Біла Церква потребує покращення умов ведення бізнесу, залучення нових інвестицій та розширення існуючих підприємств.

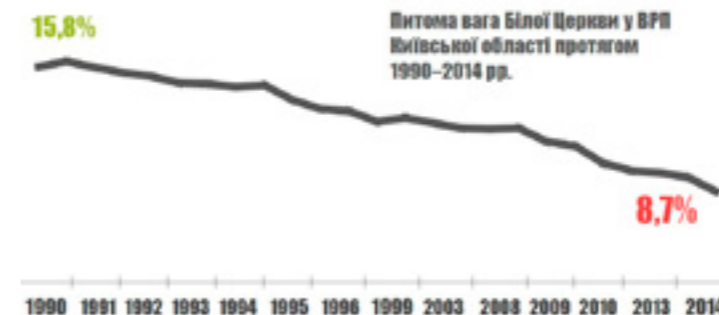
Основні проблеми в сфері розвитку підприємництва, озвучені під час зустрічей з представниками бізнес-кіл міста, такі:

- Відсутній діалог між міською адміністрацією та бізнесом. Це питання потребує негайного вирішення, створення зрозумілих правил, прозорого нагляду та контролю, спрощення та уніфікації дозвільного процесу, розширення діяльності служби по роботі з клієнтами серед компаній Білої Церкви.
- Пожвавлення підприємницької активності – одне з нагальних завдань найближчого часу. Недовіра, небажання та недоречність (з огляду на плинність та мінливість вітчизняного законодавства) чіткого середньо- та довгострокового планування та обрання бодай якої-небудь конкурентної стратегії (навіть елементарної – комутантної або стратегії пристосування), виживання замість росту та розвитку, а також представленість більшої частини МСП переважно в сферах роздрібно торгівлі та решти галузей з невисокою доданою вартістю значно гальмують місцеве підприємництво та потребують суттєвих змін.
- Переважає обмежене галузеве та міжгалузеве співробітництво між компаніями. Відсутні бодай які-небудь кластери чи об'єднання.
- Обмежене залучення нових інвестицій.
- Немає установ з підтримки бізнесу: бізнес інкубаторів, техно- та індустріальних парків тощо.
- Значна тінізація економіки та підприємництва міста (за деякими оцінками вона становить понад 50% економіки міста).



Малюнок 10. Динаміка ключових макроекономічних показників м. Біла Церква, Київської області та України (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Економіка міста має негативну тенденцію зменшення своєї частки в економіці регіону - Київської області (див. малюнок 11). Подібні стагнаційні тренди мають бути якомога швидше змінені і до 2025 р. необхідно повернутися до показників 24-річної давнини та намагатися перевершити їх.



Малюнок 11. Динаміка питомої ваги м. Біла Церква у ВРП Київської області, 1990-2014 р. (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Блок 5: Загальна характеристика економіки м. Біла Церква. Основні факти

- Згідно статистичних даних, фінансовий підсумок 861 підприємства міста у 2013 р. становив 930 млн. дол. США; кількість офіційно зайнятих становить 22 тис. осіб.
- Серед видів економічної діяльності торгівля у 2014 р. дала найвищий чистий прибуток - 238,8 млн. дол. США; виробництво товарів з гуми і пластику принесло 164 млн. дол. США; виробництво і постачання електроенергії, води і пари - 149,2 млн. дол.; харчова промисловість - 59 млн. дол.; машинобудування - 43,3 млн. дол. чистого прибутку. Ці галузі формували 70% річного доходу у 2013 р.
- Середній рівень продуктивності праці у Білій Церкві у 2013 р. складав 42,6 тис. дол. на одного працівника. Найвища продуктивність була у секторі торгівлі (107,2 тис. дол. на одного працівника), найнижча - у легкій промисловості (12,6 тис. дол.), у видобувній галузі (15,5 тис. дол.) і в будівництві (16,4 тис. дол.). > З 01.01.2014 кількість підприємств зросла з 16.582 до 19.213;
- З 01.01.2014 кількість підприємств зросла на 15% (з 16 582 до 19 213).
- Провідними секторами економіки Білої Церкви є гумотехнічне виробництво, аграрне виробництво, виробництво меблів, будівництво.
- Через високі ставки на кредити підприємства мають проблеми з отриманням зовнішніх коштів для розвитку

Економіка міста базується на трьох складових: громадський сектор, промисловість та обслуговування. Галузь обслуговування домінує, виробляючи майже половину прибутку міста. Хоча у глобальній економіці сфера послуг і домінує, однак вона дуже уразлива в умовах кризи та зазвичай її продуктивність праці досить низька.

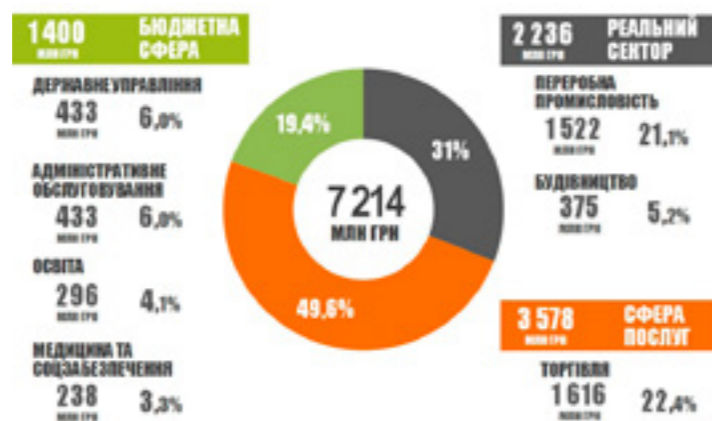
Натомість найбагатші у світі міста, регіони та країни мають потужний промисловий сектор з високою продуктивністю праці. Зазвичай промисловість є провідним рушієм інновацій, які сильно впливають на конкурентоспроможність секторів та компаній. Сутністю останніх тенденцій в ЄС є ре-індустріалізація, що означає зміцнення галузей у напрямку збалансованого розвитку (оптимальне сполучення соціальних, економічних та екологічних складових).

Для Білої Церкви також важливо слідувати цій тенденції та намагатися за допомогою проектів зміцнити обрані види діяльності – так звані розумні спеціалізації (див. малюнок 12).

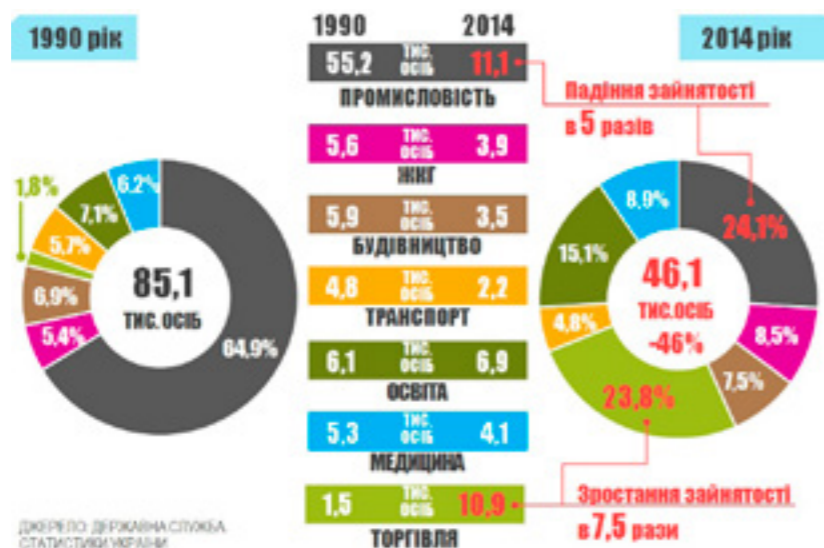
ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Зростаюча частка сфери послуг та зменшення частки промисловості також можуть бути проілюстровані показниками рівня зайнятості. Порівняно з 1990 р. у промисловості зникло 44 тис. робочих місць, тоді як у торгівлі їх кількість зросла на понад 9 тис. (див. малюнок 13)



Малюнок 12. Структура економіки м. Біла Церква (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)



Малюнок 13. Структура та рівень зайнятості у м. Біла Церква (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Однією з особливостей ринку праці Білої Церкви є той факт, що понад 30 тис. жителів міста щоденно здійснюють маятникові трудові міграції (здебільшого до Києва). Єдиним способом заохочення заробітчан залишитися та працювати в Білій Церкві є створення сприятливих умов та нових робочих місць.

Люди, які їздять на заробітки, платять податки в Києві, а не в Білій Церкві і це істотно впливає на місцевий бюджет. На малюнку 14 подана порівняльна інфографіка середніх зарплат в різних містах Київської області. Подана інформація пояснює чому люди покидають Білу Церкву у пошуках роботи - середня заробітна

плата тут значно нижча, ніж в інших містах регіону. І хоча офіційно в Білій Церкві спостерігається доволі низький рівень безробіття (близько 4 тис. осіб), чималі обсяги тінізації економіки дають змогу припустити, що кількість людей, які не мають постійного місця роботи суттєво більша. Таким чином значні приховані та не задіяні на офіційному ринку праці трудові ресурси за сприятливих умов ведення бізнесу та при залученні інвестицій можуть стати вагомим чинником поживлення підприємництва в місті.



Малюнок 14. Структура трудового потенціалу м. Біла Церква та порівняння середнього рівня зарплат в м. Біла Церква та інших містах Київської області (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Покращення роботи державних служб та місцевої влади

Державні служби

Неоднозначні оцінки сектору охорони здоров'я. З одного боку, Біла Церква славиться спеціалізованим лікуванням, а також має один із найнижчих рівнів смертності в Україні. Медичну допомогу населенню міста надають 13 міських та 7 обласних медичних закладів. В системі охорони здоров'я працюють 777 лікарів та 1 925 осіб молодшого медичного персоналу. У 2014 р. допомогу отримали понад 1,8 млн. амбулаторних пацієнтів (у т. ч. близько 490 тис. чол. в дитячій поліклініці).

Під час комунікації з представниками громади в межах фокус-групових інтерв'ю та експертних оцінок думки щодо роботи галузі охорони здоров'я в м. Біла Церква розділились: з одного боку у місті достатньо розвинута спеціалізована медична допомога, набули розвитку новітні медичні технології: малоінвазивна хірургія, хірургія ока, ендovasкулярні методи лікування судин серця та мозку, впроваджений системний тромболізис та нові перинатальні технології.

З іншого боку, через нестачу коштів та неналежне фінансове забезпечення медичних закладів міста, пацієнти змушені самостійно платити за ліки та їжу, а якість інфраструктури вимагає термінового оновлення. Є також ознаки того, що лікарні перевантажені, про що свідчить менша кількість ліжок порівняно з кількістю пацієнтів.

Транспорт та дороги: незважаючи на вигідне центральне та транзитне розташування, Біла Церква має багато проблем у сфері місцевого транспорту. Спостерігається нерівний доступ до громадського транспорту, особливо для пенсіонерів та літніх людей. У багатьох випадках водії маршруток їм відмовляють у перевезенні. Система перевезень не уніфікована, багато приватних компаній. Якість транспортної інфраструктури невисока: зупинки та транспортний парк потребують модернізації. Рух важкого транспорту проходить через різні частини міста, руйнуючи непристосовані до такого навантаження дороги, тому є потреба організації об'їзду для великих та важких вантажівок та фур.

ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

В цілому якість доріг погана, більшість їх потребують відновлення та кращого догляду. Майже 80% міських доріг (близько 360 км) потребують термінового ремонту, адже майже всі вони були побудовані 30-45 років тому.

Неналежне забезпечення та підтримання громадської безпеки. У місті служать понад 600 міліціонерів, однак до складу патрульної служби входять лише 50 з них. Патрулів не видно на вулицях. Погане освітлення та відсутність або несправність вуличних ліхтарів, які залишають місто в темряві в темну пору доби можуть слугувати прикриттям різного роду злочинцям. Зростає кількість звернень до правоохоронних органів у зв'язку із пограбуваннями. У місті також гострою залишається проблема наркоманії та продажу наркотичних речовин. Не врегульоване питання незаконного продажу алкоголю, особливо у безпосередній близькості до дитячих дошкільних та шкільних закладів.

Решта секторів міського господарства та інфраструктури також далекі від досконалості.

- **Водопостачання:** Незадовільна якість води з центрального водогону. Забрудненість головної водної артерії міста – р. Рось.
- **Сміття:** Значна кількість незаконних звалищ, низький рівень сортування та утилізації побутових відходів.
- **Енергоефективність та інфраструктура будинків:** Чи не найгостріша проблема містян з огляду на суттєво збільшені комунальні тарифи та моральну зношеність будинкової та між будинкової інфраструктури; більшості будинків уже понад 45-50 років і перевищені норми їх експлуатації; значна частина багатопверхівок потребують термінової модернізації та реконструкції.
- **Теплопостачання та опалення:** ЗАО «Росава» може забезпечити все місто гарячою водою та опаленням. Відбувається обговорення цієї ідеї з владою.
- **Електроенергія:** Міська електростанція використовується майже на повну потужність і без модернізації інфраструктури нарощування обсягів виробництва енергії є проблематичним.

Блок 6: ЖЕКи. Спадщина радянських часів

> Житлово-експлуатаційна контора у мікрорайонах багатопверхівок є муніципальною самостійною організацією, яка має свій власний розрахунковий рахунок у банку та статутний капітал, сума якого визначається виконавчим комітетом міської ради або райради. Ці заклади також користуються правами юридичної особи.

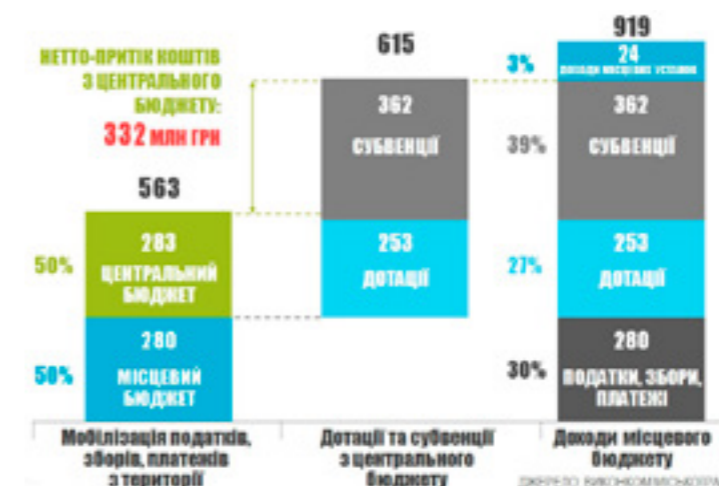
Основними завданнями ЖЕКУ є піклування про закріплені за ними житловий фонд та забезпечення безперебійної роботи комунального обладнання житлових будинків, виконання ремонтних робіт в разі необхідності, підтримання належного стану санітарії житлового фонду, забезпечення відповідного ставлення місцевих жителів до своїх осель. ЖЕК очолює начальник, який призначається головою районної ради чи міським головою. З 25 травня 2011 р. виконком міської ради ухвалив рішення об'єднати міські ЖЕКи. Відповідно з цим рішенням ЖЕК №4 об'єднано із ЖЕКом №1, ЖЕК №2 приєднується до ЖЕКУ №6, ЖЕКи № 5 і 8 приєднуються до ЖЕКУ №7. З 1 вересня 2011 р. у місті працюють 3 ЖЕКи.

Влада

Міське самоврядування в Білій Церкві перебуває напередодні фундаментальних змін у зв'язку з новою реформою децентралізації. Незважаючи на це, є окремі проблемні питання, що потребують вирішення. Однією з головних вад нинішнього стану міської влади є відсутність прозорості та відкритості. Рішення міської влади не завжди зрозумілі та не мають логічного обґрунтування.

Між різними рівнями міської влади немає єдності і нерідко відбувається справжнє протистояння, адже багато залежить від окремих лідерів та партій, які стоять за ними. Деякі з представлених проблем стосуються також якості та надійності зібраної інформації/статистики, яка викликає сумніви щодо якості та основи рішень. Підприємці скаржаться на репресивні податкові органи та численні державні органи управління, які переслідують їх бізнес. Очевидно, що корупція є також проблемою на різних рівнях міської влади. На малюнку 15 показано, що значна частина бюджету міста (66%) надходить як переказ коштів від

центрального уряду. Це означає, що добробут значною мірою залежить не від місцевих жителів. Натомість надходження від місцевих податків та зборів становлять лише 30%. Слід підвищити цей показник, щоб отримати більшу фінансову незалежність та самостійність у вирішенні пріоритетності статей витрат у місті.



Малюнок 15. Структура доходів бюджету м. Біла Церква (джерело: звіт ДП «Укрпромзовнішекспертиза» про Білу Церкву, 2015 р.)

Використання деяких сприятливих додаткових чинників

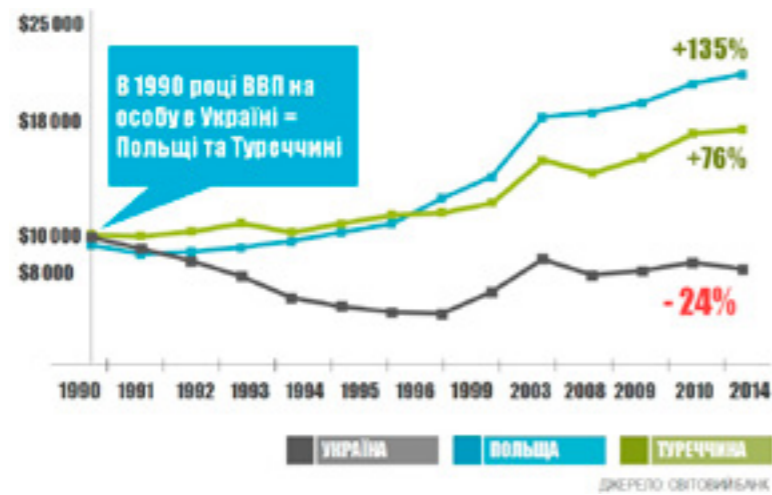
Суспільно-політична та соціально-економічна ситуація в Україні нині чи не найгірші за усі роки незалежності. На життя людей негативно впливають багато чинників: війна на сході України; значна трансформація експортних потоків та перерозподіл країн-експортерів вітчизняної промислової продукції; високий рівень інфляції та нестабільний курс гривні, яка значно знецінилася останнім часом; зростання безробіття та значна тінізація економіки; зниження ВВП (див. малюнок 16); труднощі у подоланні корупції; зростаюче незадоволення людей відсутністю видимих позитивних результатів реформ.

Однак як правило під час найдраматичніших моментів часто виникає унікальний та сприятливий шанс докорінно змінити ситуацію, що склалася. «Криза – це шанс». Зміни не стаються відразу, це тривалий та нелінійний процес, потрібен час, щоб побачити та відчути трансформацію. Іноді багато позитивних ініціатив та зрушень залишаються непоміченими. З огляду на це важливо детально проаналізувати та проревізувати усі існуючі можливості та інструменти, за допомогою яких Біла Церква може отримати додатковий імпульс для розвитку та покращення ситуації. Отже варто перелічити деякі можливості, якими місто може скористатися для подальших трансформацій:

- Перспективи, які відкриваються перед Україною та її містами з огляду на підписання Угоди про асоціацію з ЄС важко переоцінити – за умови дотримання необхідних формальностей та процедур цілком можливо залучити грантові та/або кредитні кошти зі структурних та інших фондів ЄС; також процес відкриття кордонів та вільніший двосторонній доступ на нові ринки значно поліпшать експортні перспективи продукції деяких секторів (зокрема сільськогосподарської продукції), крім того вони сприятимуть похваленню відвідуваності прикордонних країн та регіонів, а частіше та триваліше візити зростаючої кількості бажаних навічальників/працівників в країнах ЄС та короткотермінові туристичні візити продемонструють співвітчизникам типові європейські моделі та приклади життя/суспільних відносин/організації роботи та відносин на ринку праці/функціонування місцевих адміністрацій тощо, продемонструють дію тих європейських цінностей, про які точиться багато дискусій, та які, проте, ще не набули повсюдного поширення в Україні;

ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін



Малюнок 16. Динаміка ВВП на душу населення в Україні, Польщі та Туреччині

- Крім власне грошей зі структурних фондів ЄС та грантово-кредитної фінансової підтримки, нині є можливість скористатися допомогою інших численних донорів та міжнародних програм підтримки;
- Значні можливості для вільнішого та адекватнішого розпорядження бюджетом міста з'являться внаслідок реформи децентралізації, старт якої запланований на жовтень 2015 р., за таких умов доходи та видатки бюджету та вирішення питань функціонування та життєдіяльності міста більшою мірою здійснюватимуться місцевою владою в режимі самоврядування;
- Додаткові матеріальні та інтелектуальні ресурси (консультації/поради/рекомендації/моделі тощо) а також ефект синергії від сполучення зусиль з одночасної реалізації кількох подібних проектів різного масштабу можуть з'явитися завдяки втіленню інших запланованих на найближчий час реформ та ініціатив Уряду (див. таблицю 8), а також Стратегічних ініціатив на державному та регіональному рівнях (наприклад Стратегії розвитку Київської області, профінансованої з фондів ЄС – див. таблицю 7).



Таблиця 7. Перспективні плани основних реформ в Україні (станом на липень 2015 року)

Реформа	Ключові положення	Очікуваний вплив у м. Біла Церква	Примітки
Вища освіта	Більша незалежність університетів, більше вибірних дисциплін, кращі умови для наукових досліджень	Через 4 роки місто матиме нове покоління бакалаврів з критичним мисленням	Затверджено Парламентом 1 липня 2014 р., у процесі виконання
Державна служба	Викорінення корупції, участь усіх кандидатів у прозорих конкурсах, підвищення професіоналізму, подвійне підвищення зарплати	Кращі кадри органів місцевої влади Білої Церкви вже восени після місцевих виборів	Мав бути розглянутий у Парламенті 13-17 липня 2015 р.
Національне антикорупційне бюро	Ліквідація корупції	Кращі умови для ведення бізнесу	Затверджено Парламентом у 2014 р., у процесі виконання
Прокуратура	Замість 18500 буде 7,5-8 тис. ефективних прокурорів, призначених на основі 2-4 ступеневого прозорого конкурсу, а замість 638 районних, міських та міжрайонних прокуратур буде 178 місцевих.	Міські та районні прокуратури будуть об'єднані та більш ефективні	Затверджено Парламентом у 2014 р., вступає в дію з 15 липня 2015 р.
Децентралізація	Здійснена фіскальна реформа значно збільшила обсяги місцевих бюджетів шляхом перерозподілу ресурсів та введенню нових податків на користь місцевих бюджетів. В цілому, децентралізація відкриває нові можливості для забезпечення фінансової спроможності міста та його розвитку. Деякі з додаткових податків спрямовують на місцевий рівень (10% податку на прибуток) врівноважуючи це зменшення частки прибуткового податку, залишеного для муніципалітетів (75% проти 100% раніше)	Український уряд відзначає, що місцева влада матиме 26 млрд. грн. додаткового фінансування. Це матиме позитивний вплив на Білу Церкву завдяки збільшенню місцевого бюджету.	Затверджено Парламентом у грудні 2014 р.
Державний сектор	Законопроект передбачає загальний доступ до інформації про використання державних коштів по одержувачах, у тому числі державних підприємств, місцевих та державних органів влади, а також державних фондів соціального страхування. Український уряд також дозволив громадський доступ до баз даних майнових прав та геологічних ліцензій.	Мешканці міста матимуть доступ до даних про державні кошти. Більш прозора система стимулюватиме адміністрацію здійснювати більш розумні витрати завдяки контролю з боку громади.	Має бути проголосоване у 2015 р.
Сільсько-господарський сектор	Сільське господарство сподівається на сприятливий режим, в рамках якого не сплачувався б ПДВ. МВФ хоче поліпшити податкову базу шляхом залучення усього сільськогосподарського сектору під загальну ставку ПДВ у 2016 р. Існує протидія, оскільки є багато невеликих власників, які мають вигоду за нинішнього режиму. Крім того, Україна має "велике аграрне" лобі, яке також має значний вплив. Можуть бути серйозні економічні причини, щоб не змінювати поточний режим. Сільське господарство є одним з небагатьох секторів в Україні, яке функціонує і продовжує функціонувати добре. Було б мудрим рішенням не піддавати його небезпеці.	Оскільки сільське господарство та харчова промисловість є одними з головних секторів економіки Білої Церкви, ця реформа може створити несприятливі умови для ведення аграрного бізнесу через зростаючі ціни. Крім того існує небезпека зниження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, особливо коли йдеться про експорт.	Уряд визнає вимоги МВФ, щоб обкласти сільське господарство податком за звичайною ставкою, але ніяких конкретних дій поки не зроблено. ПДВ в Україні нині становить 20%.



ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Хоча проаналізовані нами державна (Стратегія розвитку Україна 2020) та регіональна (Регіональна стратегія розвитку Київської області 2020 разом з Робочою програмою) Стратегії лише частково перегукуються із нашим програмним документом (особливо на стадії реалізації), однак ті фрагменти цих документів, що є тотожними, свідчать про актуальність піднятих в СРБЦ питань, а також про можливість поєднання спільних зусиль місцевої та регіональної адміністрації задля успішного розв'язання висвітлених завдань.

Стратегія розвитку Україна 2020 – є фундаментальним механізмом регіонального розвитку. Вона формує загальне уявлення про цілі для всіх регіонів країни. «Україна 2020» визначає цілі та показники досягнень, а також напрями та пріоритети державного розвитку. Мета полягає в досягненні європейських стандартів життя. Стратегія передбачає усього 62 реформи, що визначають 25 ключових показників успішного розвитку держави.

СРБЦ 2025 враховує дещо з цього документу. Спільні сфери такі: розвиток сектора МСП, створення ефективної і сучасної промисловості, розвиток сільського господарства, боротьба з безробіттям (завдяки створенню нових робочих місць), створення прозорої, дружньої адміністрації тощо (див. таблицю 8).

«Регіональна стратегія розвитку Київської області 2020» разом з «Робочою програмою». Цілі регіональної стратегії Київської області визначені на основі проблем, які мають вирішальне значення для регіону: безробіття, низький рівень ВВП на душу населення, відсутність стимулів для поліпшення регіональної економіки (особливо, коли стосується застарілих галузей з низькою продуктивністю, яка ґрунтується на дешевій робочій силі), а також екологічна ситуація. Стратегія вказує на загальні напрями змін, які мають вирішальне значення для розвитку цих пріоритетів.

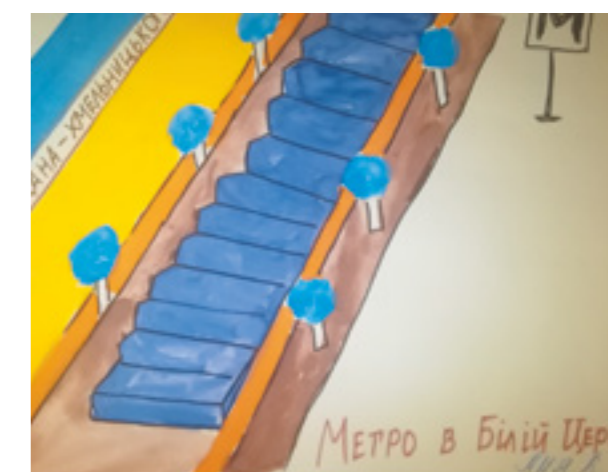
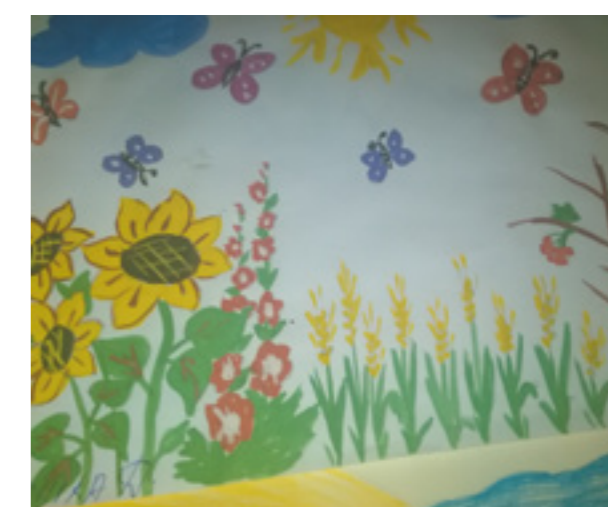
«Робоча програма» є продовженням стратегії. Вона показує як потрібно виконувати цілі стратегії. Сама робоча програма фокусується на створенні в області нових галузей економіки, модернізації існуючих, скороченні безробіття та захисті навколишнього середовища. Багато виявлених проблем Білої Церкви разом з нашими пріоритетами мають своє відображення в стратегії Київської області та РП. Загальні обсяги діяльності включають розвиток інноваційних галузей та компаній і модернізацію старих, сприяння підприємницькій активності та розвиток МСП, боротьба з корупцією та безробіттям.

Наші пріоритети зміцнення громадянського суспільства, сприяння підприємницькій активності та створення системи ефективної влади добре вписуються в стратегічні рамки стратегії Київської області та РП.



МАЙБУТНЬЄ МІСТА ОЧИМА ДІТЕЙ

Малюнки дітей місцевої школи-інтернату

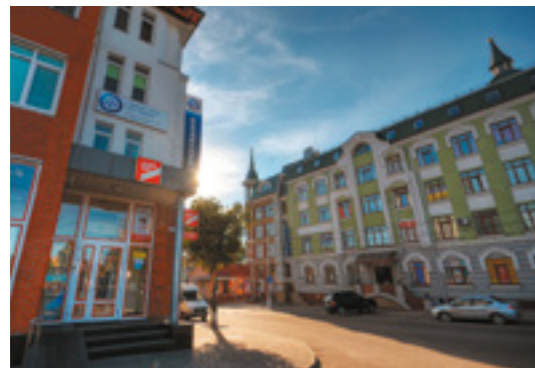


ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Таблиця 8. Порівняння стратегії Україна 2020, Регіональної стратегії розвитку Київської області і Робочої програми Київської області зі СРБЦ 2025

	Україна 2020	РС Київської області	РП Київської області
Бачення	Не стосується	Київська область це земля стародавньої спадщини і новітніх технологій, природних і рукотворних пам'яток, солідарної мудрості та молодості у своєму прагненні до майбутнього, де розвинена економіка прокладає шлях України в Європу.	Не стосується
Стратегічна мета	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів 2. Соціально-економічний розвиток територій та інтеграція 3. Стале державне управління регіонального розвитку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стале зростання на основі інноваційного розвитку диверсифікованої економіки. 2. Висока якість життя / життєвих стандартів 3. Збереження і розвиток територій 	Не стосується
Задачі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ролі і функціональних можливостей міст для подальшого регіонального розвитку 2. Запобігання збільшенню нерівності, яка перешкоджає регіональному розвитку 3. Удосконалення системи стратегічного регіонального планування на національному та регіональному рівнях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення нових і модернізація діючих виробництв 2. Зростання конкурентоспроможності і економіки периферійних районів 3. Створення умов для пріоритетного розвитку малого та середнього бізнесу 4. Розвиток туристичного потенціалу 5. Охорона навколишнього середовища 6. Адаптація населення до життя і роботи в умовах економічних змін 7. Підтримання здорового способу життя 8. Забезпечення високої якості житлово-комунальних і громадських послуг 9. Розвиток культурного і духовного середовища та патріотичного виховання 10. Збільшення зайнятості сільського населення 11. Комплексний розвиток територій в інтересах територіальних громад 12. Відродження економіки північних територій Київської області, постраждалих від аварії на Чорнобильській АЕС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення нових і модернізація існуючих секторів економіки 2. Захист довкілля 3. Збільшення зайнятості сільського населення
Відібрані індикатори	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу ▪ Підтримка розвитку інноваційних технологій ▪ Реалізація освітніх програм для задоволення потреб наукоємного бізнесу ▪ Підвищення якості адміністративних послуг, що надаються фізичним та юридичним особам ▪ Створення умов для консолідації та збільшення фінансових можливостей місцевих громад ▪ Підвищення якості міжрегіональної та внутрішньо-регіональної фізичної інфраструктури ▪ Розробка міжрегіональної та внутрішньо-регіональної транспортної мережі ▪ Створення умов для розвитку малих міст ▪ Втілення реформи освіти в сільській місцевості ▪ Реформування охорони здоров'я ▪ Реалізація програм, спрямованих на підтримку розвитку сільських районів ▪ Реалізація програм забезпечення сільського населення адміністративними послугами ▪ Реалізація програм розвитку для розвитку внутрішньо регіональних транспортних мереж ▪ Підвищення якості обслуговування громадського транспорту ▪ Встановлення міжрегіональних та внутрішньо-регіональних інформаційних і комунікаційних мереж ▪ Надання коштів у Державний фонд регіонального розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прискорення введення інформаційних технологій ▪ Збільшення частки інноваційних підприємств ▪ Збільшення числа людей, зайнятих у секторі високих технологій ▪ Збільшення внутрішньо регіональної і міжрегіональної інтеграції ▪ Створення потенціалу розвитку місцевих громад ▪ Покращення транспортного, інформаційного і комунікаційного сполучень міст - центрів економічного зростання – з менш розвиненими районами ▪ Створення умов для поширення інноваційних знань і досвіду ▪ Удосконалення освіти в сільських районах ▪ Зростання загального доходу домогосподарств сільської місцевості ▪ Зниження рівня захворюваності у сільській місцевості ▪ Зниження смертності дітей у віці до 1 року ▪ Створення рівного доступу до ринків праці ▪ Покращення доступу громадськості до основних адміністративних послуг та інших послуг, в першу чергу, в віддалених і малонаселених районах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зростання частки доданої вартості у валовому регіональному продукті ▪ Збільшення капіталовкладень, прями іноземні інвестиції ▪ Збільшення у виробництві частки інноваційної продукції ▪ Збільшення частки наукомісткого експорту ▪ Розвиток малих міст у тому числі міст обласного значення ▪ Збільшення доходів і споживання в сільських районах і малих містах ▪ Зменшення відтоку населення з сільської місцевості ▪ Зниження диференціації доходів населення ▪ Зниження нерівності очікуваної тривалості життя при народженні в міських і сільських районах ▪ Зниження бідності ▪ Покращення соціальної справедливості ▪ Зниження нерівності у споживанні послуг між міським і сільським населенням ▪ Зниження рівня безробіття в сільських районах і малих містах ▪ Збільшення числа центрів економічного зростання на регіональному рівні ▪ Ефективне використання потенціалу територіальної спеціалізації для економічного розвитку ▪ Збільшення кількості проектів, що фінансуються з Державного фонду для регіонального розвитку



ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

SWOT-аналіз – ревізія переваг та недоліків

Метод SWOT-аналізу¹ допомагає визначити переваги та недоліки досліджуваного об'єкта. Завдяки методу SWOT виявляються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, він є найпопулярнішим та найбільш загальним підходом до соціально-економічної діагностики.

Сильні та слабкі сторони, як правило, належать до внутрішнього середовища, в той час як можливості та загрози пов'язані із зовнішніми обставинами. Крім того, сильні та слабкі сторони виявляються нині, тоді як можливості та загрози, як правило, стосуються прогнозів та проєктують майбутній стан. Це комплексний підсумок досліджень та спосіб аналізу взаємозв'язків між чотирма перспективами, що приводить до висновку, який може допомогти розробити сценарії/плани конкретних заходів. При підготовці SWOT-аналізу було використано різні якісні та кількісні джерела інформації (див. малюнок 17).



Малюнок 17. Мультиджерельний підхід до здійснення SWOT-аналізу

Основні висновки, що випливають зі SWOT-аналізу, полягають у тому, що Біла Церква потребує інтенсивного осмислення ідей та перспектив задля змін.

Ключові висновки аналізу такі:

- слабкі сторони і загрози переважають;
- кроки задля змін мають бути спрямовані на ослаблення проблем (слабкі сторони та загрози);
- пріоритети слід зосередити навколо людей (хто ми), місця (де ми живемо) та влади (як нами керують);

Пріоритетами для трансформації є

- розвиток громади;
- сприяння підприємницькій активності;
- побудова системи ефективного управління;
- покращення якості життя.

Навколо цих чотирьох тем зосереджені більшість проблем (див. таблицю 9).

¹ SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, що полягає у з'ясуванні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта та розділенні їх на чотири категорії: **S**trengths (сильні сторони), **W**eaknesses (слабкі сторони), **O**pportunities (можливості) и **T**hreats (загрози).

Таблиця 9: Основні зауваження щодо складових SWOT-аналізу

	Сильні сторони – існуючі (внутрішні)	Слабкі сторони – існуючі (внутрішні)	Можливості (оточення)	Загрози (оточення)
ЛЮДИ (хто ми)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Енергія людей 2. Людський капітал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неєфективна застаріла система освіти 2. Зростаюча зневіра і пасивність людей 3. Відсутність боротьби із корупцією 4. Потреба розвитку та зміцнення громадянського суспільства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятлива демографічна ситуація 	
МІСЦЕ (де ми живемо)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діловий потенціал 2. Туристичні об'єкти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємництво потребує зміцнення 2. Негативне ставлення до бізнесу 3. Місцевий бізнес зосереджений більше на попиті, ніж потребах 4. Негативний імідж міста 5. Нестача організованого відпочинку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливе географічне положення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місцевий бізнес стикається з проблемами не лише місцевого рівня (суто міських), але й всеукраїнського загального рівня
ВЛАДА (керівництво, повноваження)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабке управління державною службою 2. Низький рівень збору місцевих податків 3. Недостатня стратегічна робота та планування 4. Невідповідність дотримання законів очікуванням громади 5. Боротьба місцевих владних груп впливу 6. Недостатня прозорість та відкритість влади 7. Низька якість соціальних / комунальних послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нові вибори і реформа децентралізації 2. Співпраця з Асоціацією міст України – всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування України та інших країн. 	



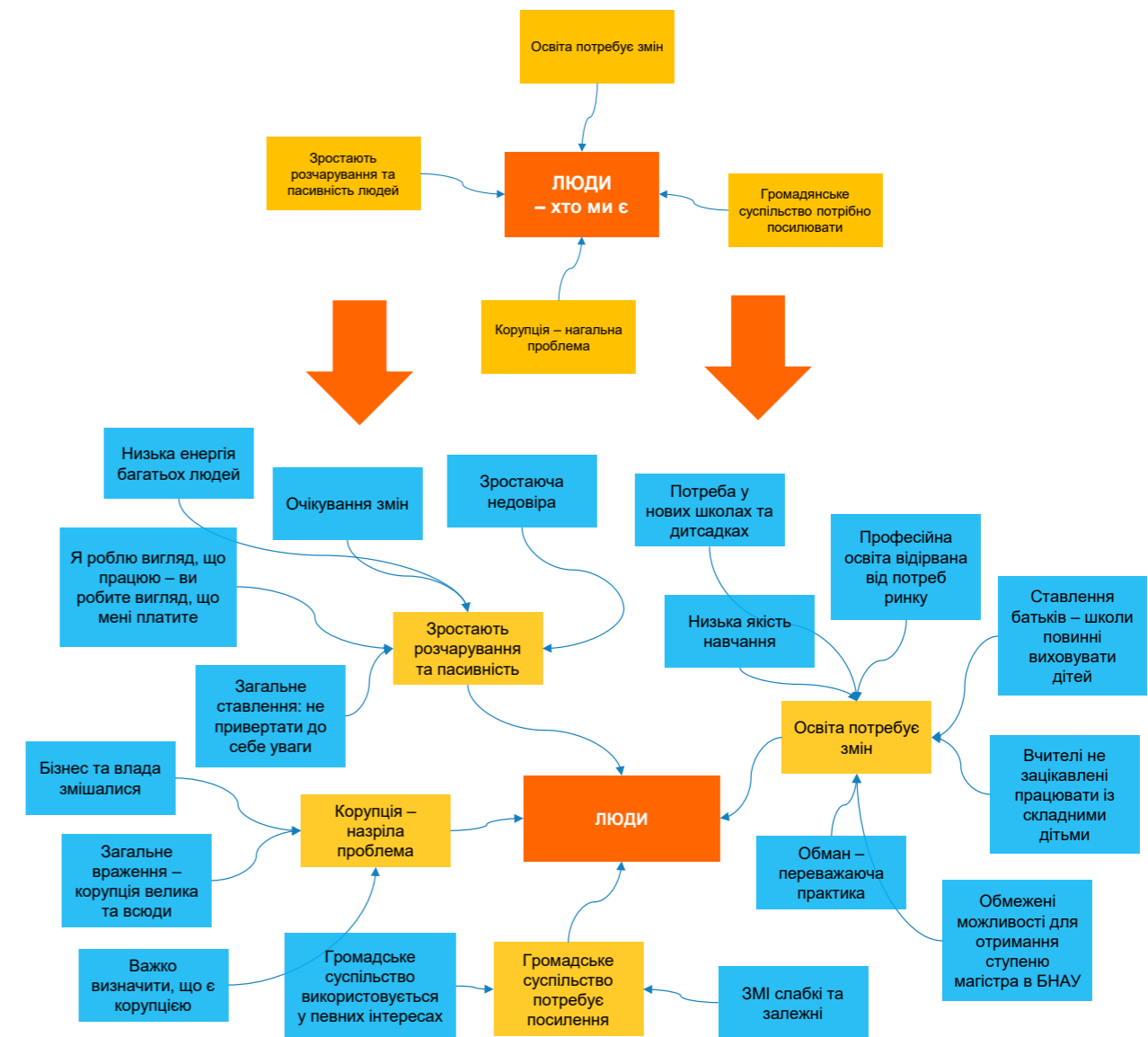
ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

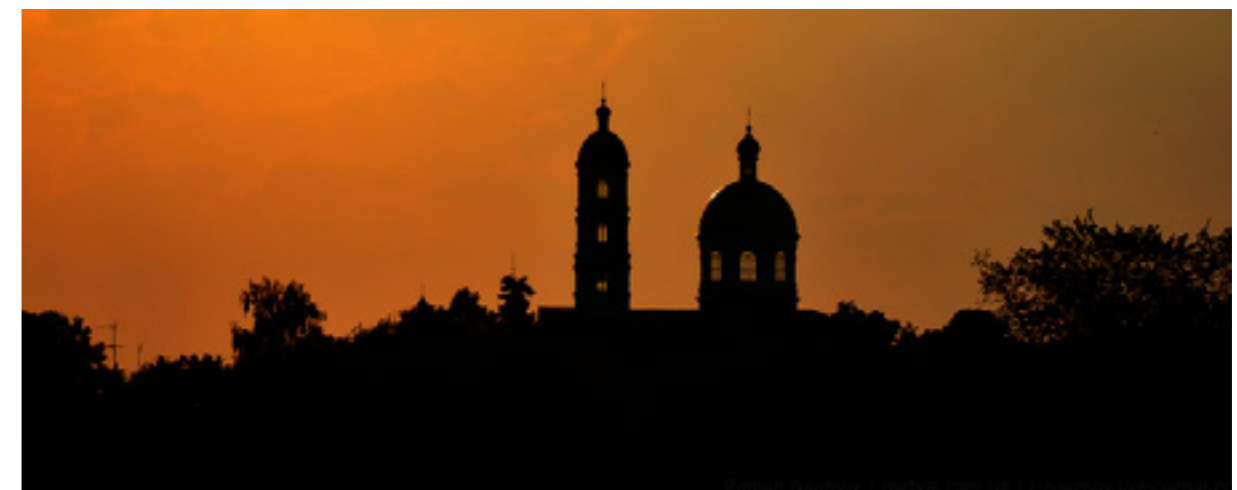
Місто Біла Церква стикається з безліччю проблем різного масштабу, рівня охоплення, походження та можливостей розв'язання. Умовно всі їх можна згрупувати у представлені в таблиці 10 блоки – люди, місце, влада. Докладний перелік проблем, озвучених представниками громади міста та експертами під час зустрічей в рамках дослідження, поданий нижче в таблицях 10-12.

Таблиця 10. Основні недоліки у групі чинників «люди» м. Біла Церква (хто ми такі)

ЗРОСТАЮЧА ЗНЕВІРА ТА ПАСИВНІСТЬ ЛЮДЕЙ
<ul style="list-style-type: none"> Невідповідність очікувань швидких позитивних змін повільності їх реалізації або повної відсутності реформ, що призводить до зневіри та розчарування Досі більшість людей пасивні та мають патерналістичні настрої/ очікують, що події самі настануть Поширена життєва позиція громадян та представників бізнес-спільноти «не висовуватись – мовчи і пригинайся» Установка в сфері праці на удаваний консенсус «вдаю що працюю, ти вдаєш що платиш» Низька довіра людей до ділових ініціатив
НЕЕФЕКТИВНА ЗАСТАРІЛА СИСТЕМА ОСВІТИ
<ul style="list-style-type: none"> Невідповідність якості викладання у ВНЗ сучасним вимогам ринку праці Звужений вибір магістерських програм у ВНЗ, що примушує студентів вдовольнитись ступенем бакалавра або їхати до інших міст Загроза дефіциту дошкільних та шкільних навчальних закладів та місць у них Професійна освіта у занепаді, не модернізована під запити та вимоги місцевого ринку праці Перекладання батьками відповідальності за виховання дітей на школу та вчителів Намагання учителів уникнути роботи з важкими дітьми
ПОТРЕБА РОЗВИТКУ ТА ЗМІЦНЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
<ul style="list-style-type: none"> Загроза остаточної втрати незалежності ЗМІ (що і як писати вирішують власники) Організації громадянського суспільства використовуються у вузьких інтересах (НУО зникають відразу після перемоги у судовій справі, в якій брали участь), як засіб досягнення чіхось особистих цілей
ВІДСУТНІСТЬ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ
<ul style="list-style-type: none"> Укорінена суспільна думка, що корупція сильна, повсюдна і мало шансів змінити ситуацію («Не можна вирішити жодної справи з владою без хабара») Громаді часто важко визначити де корупція, а де - ні, що таке конфлікт інтересів, що прийнятне, а що – ні. Поширена практика протизаконного сполучення бізнесу та влади



Малюнок 18: Карта основних проблем – ступінь та структура (люди)



ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Таблиця 11. Основні недоліки у групі чинників «місце» м. Біла Церква (де ми живемо)

<p>ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПОТРЕБУЄ ПІДТРИМКИ ТА ЗМІЦНЕННЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> Низька прибутковість компаній (менше 10%) Багато бізнесменів не мають можливості інвестування власного бізнесу, обмежена кількість та джерела нових інвестицій Негативне сальдо відкриття/закриття компаній, що свідчить про згорання підприємницької діяльності в місті Значна кількість маятникових трудових міграцій, коли містяни живучі тут податки сплачують деінде Сектор МСП заявляє про мінімальну підтримку, а часто – про її повну відсутність Переваги близькості до Києва не використовуються на повну потужність У місті відсутні установи та організації підтримки бізнесу (бізнес інкубатори, технопарки, наставництво, інструктування тощо) Багато компаній притримуються позиції «нульової рівноваги» (ситуація не стабільна, тому – ні інвестицій, ні нових працівників) Слід перезавантажити спробу створення бізнес-інкубатора (були спроби, але не реалізовані на практиці)
<p>МІСЦЕВИЙ БІЗНЕС СТИКАЄТЬСЯ З ПРОБЛЕМАМИ НЕ ЛИШЕ МІСЦЕВОГО РІВНЯ (СУТО МІСЬКИХ), АЛЕ Й ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ЗАГАЛЬНОГО РІВНЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> Закрилися деякі закордонні ринки для України, тому слід шукати нові напрями експорту/імпорту продукції Вступ до ЄС вимагає вищих стандартів, складних процедур та інвестицій Проблеми з поверненням ПДВ Мобілізація до армії негативно впливає на бізнес.
<p>ПОТРЕБА ЗМІНИ СТАВЛЕННЯ ДО БІЗНЕСУ</p> <ul style="list-style-type: none"> Фіскальна служба має стати консультативно-дорадчим, а не репресивним органом Значна тінізація економіки (на рівні 50%) свідчить про уникнення сплати податків чималою кількістю компаній Люди не вірять діловим ініціативам і часто сприймають їх як прихований інтерес, нечесні маніпуляції тощо
<p>МІСЦЕВИЙ БІЗНЕС ПОВИНЕН ЗОСЕРЕДИТИСЬ БІЛЬШЕ НА ПОТРЕБАХ НІЖ НА ВИМОГАХ</p> <ul style="list-style-type: none"> Необхідна переорієнтація бізнесу на потреби, а не на вимогах, що підвищить якість управління Типового механізму кластеризації (стратегія, розподіл витрат, обговорення) не відбувається навіть там, де він очевидно потрібен – шинотехнічне виробництво, сільське господарство Досягнуто межі використання енергетичних потужностей промисловості.
<p>ІМІДЖ МІСТА НЕПРИВАБЛИВИЙ ТА МАЛОІНФОРМАТИВНИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> Було вже 5 невдалих спроб інвестиційних програм, так і не реалізованих в місті (існуючі підприємства зацікавлені платити низьку зарплату) Негативний імідж міста, розтиражований свого часу в ЗМІ (наприклад, білоцерківські «тітушки») Проблеми з чистотою і доглянутістю міста Недорозвинута туристична інфраструктура Низькі середні зарплати в місті означають, що Біла Церква не приваблює місце для роботи
<p>ВІДЧУВАЄТЬСЯ БРАК МІСЦЬ ОРГАНІЗОВАНОГО ДОЗВІЛЛЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> Плата за вхід до парку «Олександрія» не відповідає рівню дозвілля, на який можна сподіватися Брак місць та подій під час літнього відпочинку, ті, що є – спорадичні та хаотичні Невелика кількість та погана інформаційна підтримка культурних програм Існуючі концертні майданчики не використовуються за призначенням, а взимку відсутнє опалення



Малюнок 19: Карта основних проблем – ступінь та структура (місце)

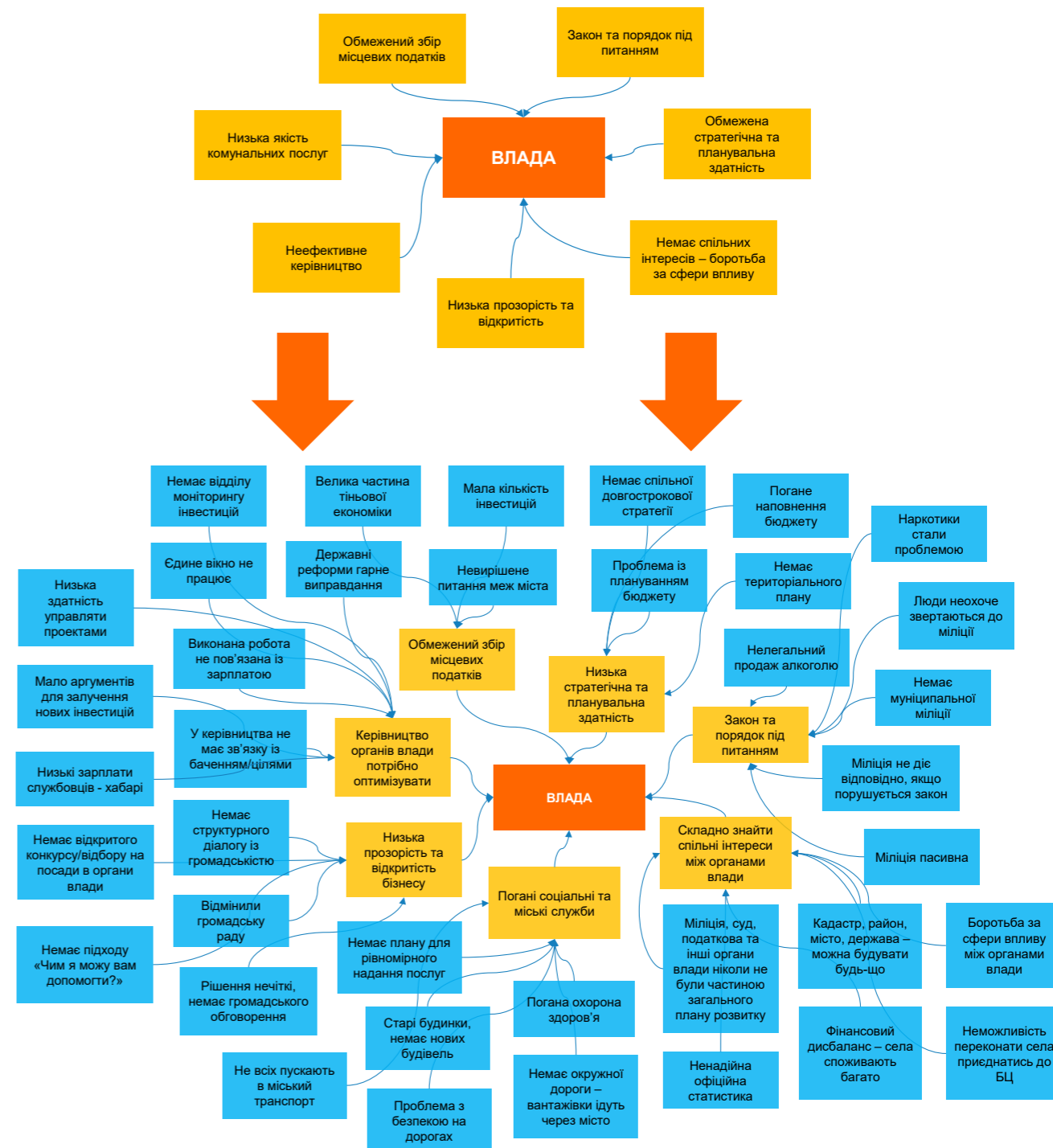
ЧОМУ? Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Таблиця 12. Основні недоліки у групі чинників «влада» м. Біла Церква (наше керівництво)

<p>ЗБІР МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ОБМЕЖЕНИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> Тінізація економіки міста значна Обмежена кількість інвестицій, які залучає місто Невирішені проблеми з кордонами міста - багато компаній сплачують місцеві податки в сусідніх селах, хоча використовують інфраструктуру міста
<p>ОБМЕЖЕНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ПЛАНУВАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ (ЧИ ДІЙСНО ІНВЕСТУЄМО В МАЙБУТНЄ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> Досі у місті не було ніякої спільної довгострокової стратегії розвитку Відсутність чіткого плану території міста та околиць. Проблема організації планування Проблеми планування бюджету (цифри розходяться з реальним станом справ) 80% бюджету йде на освіту, охорону здоров'я і соціальний захист - він більше споживчий, ніж інвестиційний
<p>ВАЖКО ЗНАЙТИ СПІЛЬНІ ІНТЕРЕСИ СЕРЕД РІЗНИХ ГІЛОК ТА ГРУП ВЛАДИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Війни за сфери впливу між різними державними посадовцями - немає цільної команди однодумців, які працювали б разом на розвиток БЦ Відсутність порозуміння з оточуючими селами щодо об'єднання в рамках реформи децентралізації. Офіційна статистика часто не є надійним джерелом інформації, тому планування ускладнене Фінансовий дисбаланс - села багаті (величезні надлишки за відсутності ідей як витратити ці гроші) Міліція, податкова, суди та інші представницькі органи ніколи не були частиною стратегічного планування та не брали участь у спільних обговореннях майбутнього
<p>ПРОБЛЕМА ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Адміністрації потрібен громадський контроль та прозорість. Немає інформації як і чому ухвалюються деякі рішення Громадська рада скасована Відсутність клієнтоорієнтованого підходу, адже міськадміністрація насамперед – сервісна служба Відсутність діалогу з громадою – немає ідей щодо залучення громади та її активістів Відсутність конструктивного двостороннього взаємовигідного діалогу з бізнесом Відсутність відкритого конкурсу / процесу відбору на вакантні місця в державних установах
<p>ПОТРЕБА УПОРЯДКУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> Низька заробітна плата службовців – величезна спокуса до хабарництва Управління (процеси/структури) державними установами не є стратегічним та середньо- та довготерміновим Обмежені аргументи та відсутність планів залучення нових інвесторів до Білої Церкви Продуктивність службовців не вимірюється і не пов'язана з заробітною платою, немає цільового підходу Пасивність та очікування реформ за відсутності низхідних ініціатив та пропозицій Відсутній спеціалізований відділ/орган моніторингу діяльності донорів та оцінок успішності проектів Обмежені можливості для управління проектами - навіть якщо донори приходять, хто і як має управляти? Відсутнє єдине вікно державних послуг
<p>СОЦІАЛЬНІ ТА КОМУНАЛЬНІ ПОСЛУГИ НИЗЬКОЇ ЯКОСТІ І НЕ ЗАВЖДИ ЛЕГКО ДОСТУПНІ</p> <ul style="list-style-type: none"> Незадовільна якість питної води та води в річці Рось Низька якість послуг з охорони здоров'я, платні ліки (хоча офіційно послуги медицини не є приватними) Недостатнє освітлення у вечірній час, поганий стан доріг, нечітка, а часто і відсутня дорожня розмітка разом з недотриманням правил дорожнього руху та швидкісних режимів є причинами аварій на дорогах, відсутні велодоріжки. Зруйнована система комунального міського транспорту Відсутня кільцева дорога навколо міста для важких вантажівок та фур Застарий та не модернізований житловий фонд Незадовільна організація прибирання сміття, його утилізації, багато стихійних звалищ сміття Нерівномірний розподіл закладів торгівлі та побутових послуг тощо в різних районах міста

НЕЗАДОВІЛЬНИЙ СТАН ДОТРИМАННЯ ЗАКОНУ ТА ПОРЯДКУ

- Міліція пасивна - є лише 50 патрульних міліціонерів з усього штату в 600 осіб
- Відсутня муніципальна міліція
- Люди бояться звертатись в міліцію або не хочуть зайвий раз мати з нею справу
- Якщо закон порушується міліція не завжди діє адекватно
- Є приклади продажу алкоголю занадто близько до шкіл, а також незаконного продажу
- Наркоманія не сходить з порядку денного актуальних проблем міста





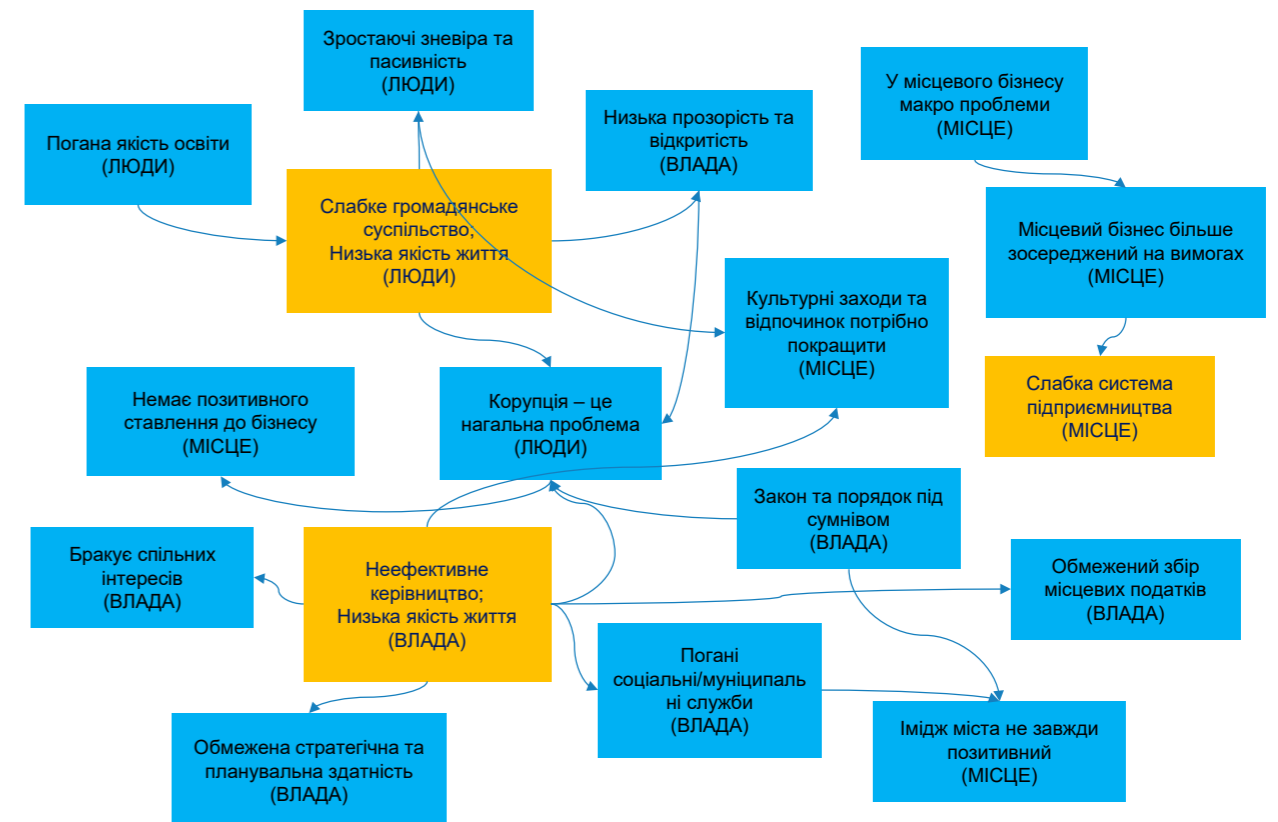
ЧОМУ?

Паспорт м. Біла Церква. Мотиви прагнення змін

Майже всі зазначені проблеми міста та їх більш генералізовані сукупності взаємопов'язані та перетинаються у той чи інший спосіб. Базовими точками перетину залишаються люди, місце, влада.

На малюнку 21 схематично зображено основні проблемні питання, які потребують якнайшвидшого розв'язання, а також їх взаємозв'язки.

Усі перераховані негаразди стали можливими через слабкість/недорозвиненість трьох ключових інституцій – громадянського суспільства; бізнес-середовища/підприємництва та державного управління/адміністрації.



Малюнок 21. Як пов'язані сильні і слабкі сторони, можливості та загрози – резюме SWOT-аналізу для м. Біла Церква

ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Останній третій розділ нашого програмного документу «ЯК?» розкриває ключові аспекти успішної реалізації СРБЦ 2025.

Тут ми обговоримо такі аспекти:

- **механізм розвитку м. Біла Церква**, який допоможе місту рухатись від ЯК Є (місії), до бажаного та очікуваного стану ЯК БУДЕ (бачення);
- **стратегічні напрями змін** або мета-проекти - найважливіші агреговані ініціативи, які, ніби під парасолькою, об'єднують в своїх межах дрібніші проміжні кроки та дії в рамках реалізації СРБЦ 2025;
- **етапи реалізації** – поділ усього запланованого до реалізації на три основні етапи;
- **система управління**, яка відображає структуру управління реалізацією Стратегії із описом обов'язків учасників;
- **моніторинг та оцінка** – обов'язковий елемент контролю та оцінювання зробленого, перевірки ступеня досягнення прогресу та результатів, досягнутих під час виконання СРБЦ 2025;
- **оновлення Стратегії**: не слід забувати, що маємо справу з безперервним стратегічним процесом, тобто хід реалізації та планування наступних кроків мають постійно перевірятися та коригуватися за умови пристосування до змін внутрішнього (міського) та зовнішнього (оточення) середовища та досягнутих результатів.
- **Операційна програма (ОП) та Список пріоритетних проектів (СПП)**: СРБЦ 2025 – це узагальнюючий документ на кшталт Дорожньої карти або перспективного плану, який має додатково супроводжуватися документами з докладніше вписаними процедурами, кроками, конкретними проектами меншого масштабу – Операційною програмою та Списком пріоритетних проектів.

Разом усі три програмні документи «Стратегія розвитку Білої Церкви до 2025 року», «Операційна програма» та «Список пріоритетних проектів» утворюють так звану стратегічну структуру.

Використання механізму розвитку

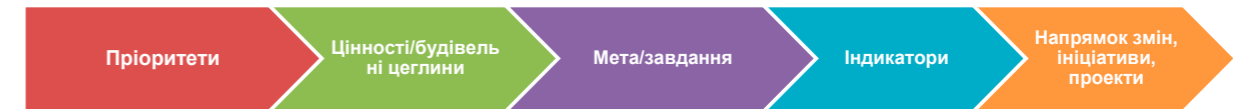
Усі представлені у першому розділі структурні елементи Стратегії – Стратегічна установка, цінності та напрями змін – можна порівняти з основними складовими автомобіля.

Адже автомобіль є собою лише тоді, коли всі елементи відіграють свою роль і зібрані разом. Пріоритети ми можемо порівняти з колесами; цінності (або будівельні цеглини) з шасі (або кузовом автомобіля); а мету/завдання - з двигуном; індикатори - це панель приладів; проекти/напрями змін - це паливо.

Місія показує вихідний пункт руху, а бачення означає орієнтир, до якого ми рухаємося (див. таблицю 13, малюнок 22).



Елементи машини

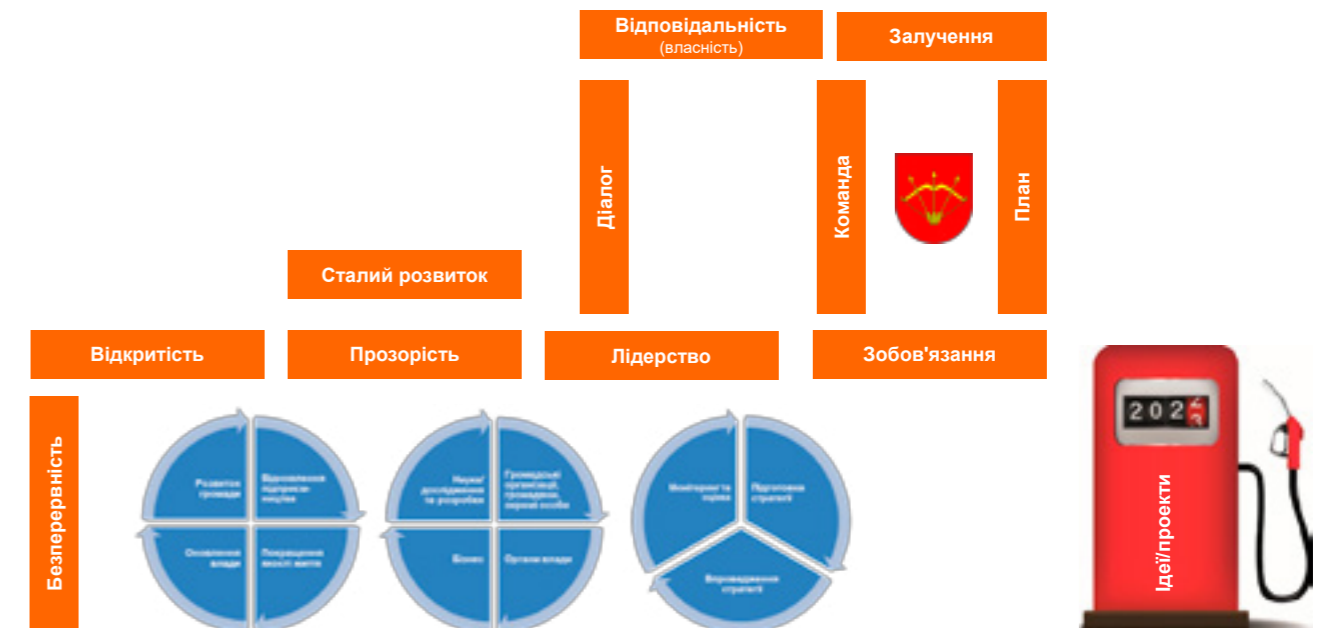


Складові стратегічної установки

Таблиця 13: Машина розвитку та її основні частини

Усі основні елементи розвитку готові до складання механізму. Цей механізм (машина) потрібний нам для того, аби:

- рухатись швидше;
- добитись синергії між різними складовими розвитку;
- робити все послідовно та логічно;
- зміцнювати переваги і долати проблеми та недоліки;
- розглянути всі важливі аспекти розвитку;
- добитись збалансованого та довгострокового розвитку;
- зміцнитися та бути готовими до викликів соціально-економічної та суспільно-політичної ситуації;
- стати прикладом для інших міст та територій України та показати, що нема нічого неможливого.



Малюнок 22. Машина розвитку та її основні елементи

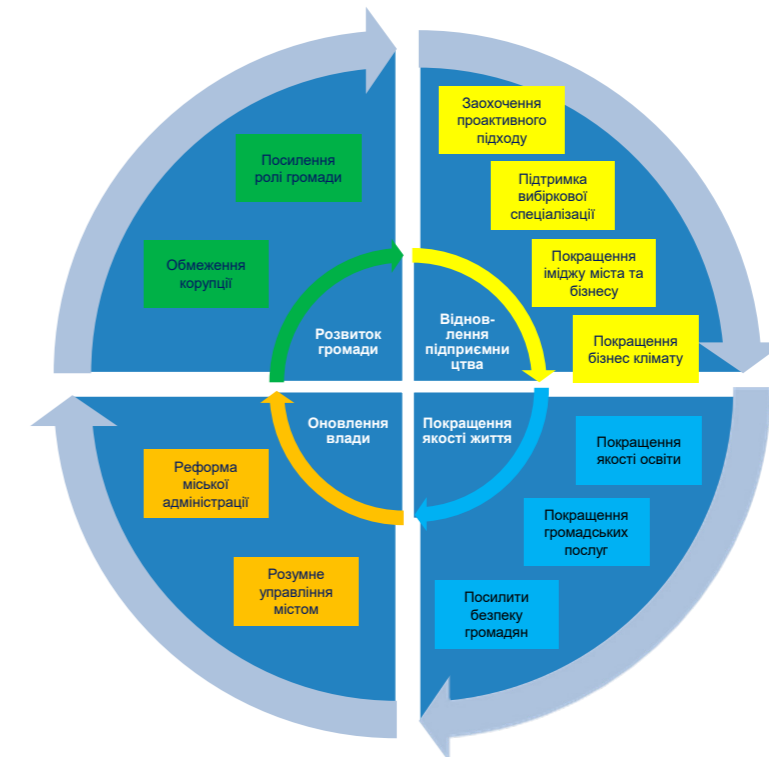


ЯК? Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Формулювання стратегічних пріоритетів

Пріоритети, стратегічна установка (місія, бачення, мета, задачі), а також виявлені проблеми дають змогу сформулювати стратегічні пріоритети. Отже слід посилити існуючі переваги, подолати або хоча б послабити виявлені проблеми, втілити пріоритети та стратегічну установку. Вказані аспекти скеровують розробку стратегічних пріоритетів.

На основі SWOT-аналізу, обговорення з основними зацікавленими сторонами, анкетування, фокус-груп, а також експертних оцінок, було розроблено наступні 11 стратегічних пріоритетів (див. малюнок 23). Кожна група напрямів позначена іншим кольором. У таблиці 14 подано розгорнутий опис кожного з напрямів.



Малюнок 23. Колесо пріоритетів та відповідні стратегічні пріоритети

ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Таблиця 14. Обґрунтування стратегічних напрямів змін (стратегічних пріоритетів)

Пріоритет	Стратегічний пріоритет	Обґрунтування	Очікуваний результат	
РОЗВИТОК ГРОМАДИ	1. Дати імпульс громадянському суспільству	Енергія людей важлива для реалізації позитивних змін. Без їх участі зміни неможливі. Нав'язані ззовні стандарти та правила життя викликають опір. Нині на фоні посилення негативних установок та оцінок актуального соціально-економічного становища, поширення патерналізму, пасивності, низької громадянської активності та участі, браку НУО конче необхідні активізація та згуртованість мешканців міста задля подолання слабкості та несформованості інститутів громадянського суспільства, слід дати імпульс зростанню кількості та впливовості НУО.	Залучення і відданість з боку громади міста, окремих громадян та їх груп/об'єднань є одним з ключових факторів успіху для ефективного і дієвого руху щодо реалізації СРБЦ. Згуртованіше, сильніше та активніше громадянське суспільство сприяє підвищенню ефективності, прозорості підзвітності влади та посилює їх взаємодію.	Більш віддані мешканці Громадяни, залучені до втілення Стратегії Зміна підходу «що я можу зробити для міста» замість «що місто зробило для мене»
	2. Боротьба за викорінення корупції	Корупція спотворює порядок, почуття рівності і безпеки людей. Вона підриває економіку і соціальні правила. Важливо щоб влада і бізнес демонстрували практичну відданість і гарний приклад, а громадяни не боялися протистояти їй, не давали та не заохочували брати хабарі. Відповідальність влади, чіткі сигнали та довго триваюча непоказушна публічність, а також	обнадійливі приклади роботи за стандартами сприятимуть зміцненню громадського суспільства - люди не боятимуться виступати проти неї, і будуть захищатися від неї.	Рівні умови для всіх Рівний доступ для всіх до державних послуг Доцільніше витрачання державних грошей

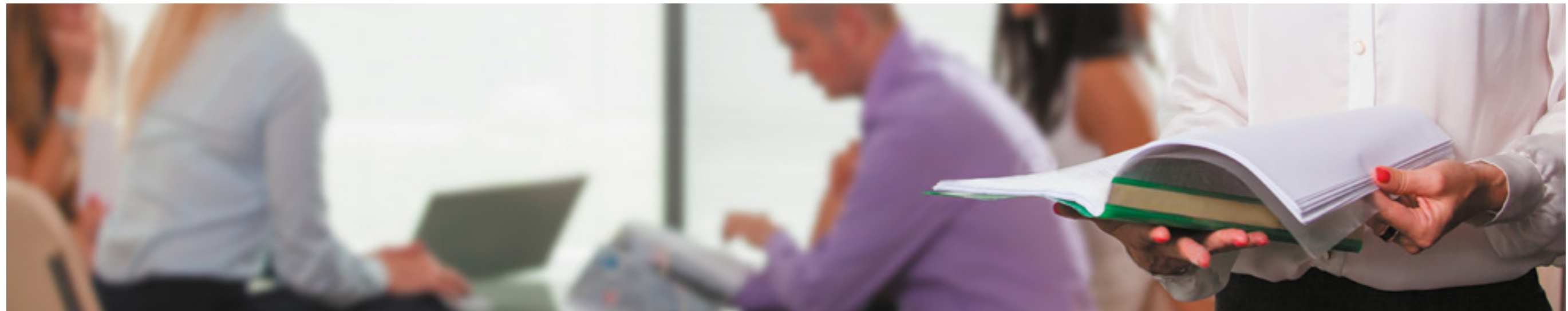


ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Таблиця 14. Обґрунтування стратегічних напрямів змін (стратегічних пріоритетів)

Пріоритет	Стратегічний пріоритет	Обґрунтування	Очікуваний результат	
ПІДПРИЄМНИЦТВО	3. Підтримка ініціативного підходу до бізнесу	Активний діловий підхід означає сильну місцеву економіку, більше робочих місць, і щасливіших людей. Влада повинна брати активну участь у підтримці місцевого бізнесу в силу своєї можливості.	Важливе залучення нових інвестицій і заохочування нових МСП виходити на ринок. Інноваційний підхід може показати позитивні приклади - незважаючи на дуже складну ситуацію є приклади успіху.	Активніше залучення інвестицій Створення більшої кількості робочих місць Сильніша місцева економіка Зростання зборів місцевих податків Безперешкодне ведення бізнесу Привабливість міста для бізнесу та людей Створення прецеденту та моделі для інших міст та регіонів
	4. Оптимізація бізнес клімату	В дилемі «не втручатись – ринок все розсудить» vs. «необхідно навести лад» владі варто зайняти проміжну позицію і створити умови максимального сприяння бізнесу будь-якого масштабу, походження, терміну втілюваних проєктів, обраної конкурентної стратегії тощо і керуватись лише одним ключовим критерієм – користю місту та його громаді. Способами, за допомогою яких влада міста мала б поліпшувати бізнес-клімат, мають стати прозорість формування місцевої бази податків та зборів, відкритість та швидкий доступ до реєстрів, створення єдиного вікна та прозорого офісу для бізнесменів та тих, хто бажає розпочати власну справу, налагодження системи	дорадництва/консультування тощо. Крім того важливим є гуртування ділових людей та їх потенційних партнерів в бізнес-клубах, асоціаціях тощо Покращений бізнес-клімат означає більшу кількість робочих місць та більший збір місцевих податків. Покращений бізнес-клімат підвищуватиме продуктивність і посилюватиме конкурентні позиції місцевого бізнесу. Також слід приділяти значну увагу підвищенню культури підприємництва, поширенню бізнес-знань серед молоді, створенню конкурентного середовища ідей та проєктів, їх просуванню та популяризації.	
	5. Пошук нових перспективних напрямів спеціалізації економіки міста	Поширена нині в країнах ЄС тенденція підтримки конкурентоспроможності та інновацій за допомогою пошуку нових перспективних напрямів спеціалізації, зосередження та витрати ресурсів на цих декількох найбільш прибуткових горизонтальних бізнес-ідеях (ніж окремих вертикально інтегрованих секторах) має бути реалізована в місті. Відбираються лише ті, які потенційно мають найбільший позитивний вплив на місцеву економіку та її конкурентні позиції, сильніші у порівнянні з іншими містами та регіонами.	Таке зосередження та підтримка обмеженої чітко окресленої кількості варіантів повинні краще вплинути на розвиток місцевої економіки, призводячи згодом до проявлення ефекту масштабу (коли сила кількох інтегрується і справляє потужніший вплив на місто та територію навколо). Такі новітні процеси заохочують діалог між науковими колами/ВНЗ і бізнесом, зміцнюють інноваційність та посилюють конкурентні позиції.	
	6. Покращення іміджу міста і бізнесу	Імідж міста має бути посилений надійними та ґрунтовними справами, подіями, запровадженнями соціальними та економічними новаціями, досягненнями та здобутками, широко висвітленими у мас-медіа та відомими у регіоні та за його межами.	Місто має сформувати та підтримувати позитивний імідж, який згодом перетвориться на бренд. Усі ці репутаційні чинники згодом капіталізуються та стануть потужним аттрактором для бізнесу та людей.	



ЯК? Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Таблиця 14. Обґрунтування стратегічних напрямів змін (стратегічних пріоритетів)

Пріоритет	Стратегічний пріоритет	Обґрунтування	Очікуваний результат	
РОЗУМНЕ УПРАВЛІННЯ	7. Оновлення та підвищення ефективності місцевої влади	Оновлення, оптимізація та модернізація засад управління означають кращі рішення, ефективніше витрачені кошти, прискорений розвиток та покращений імідж. Місцеве керівництво має бути більш ефективним і дієвим, підтримувати соціально-економічні зміни, має бути готовим	протистояти викликам, здатним до управління та реалізації перспективних змін. Перезавантажена влада має стати відкритою і прозорою, вести діалог і комунікації з громадою міста тощо	Доцільніше використання фінансів Підвищення авторитету і ефективності місцевої влади
	8. Відкрита робота місцевої адміністрації	Відкрита і прозора адміністрація означає, що всі рішення перебувають під громадським контролем, який сприяє кращому управлінню. Також сильнішим є громадський тиск на посадових осіб задля того, аби вони працювали ефективно, дієво і несли відповідальність за свої дії.	Відкрита до діалогу місцева адміністрація є ближчою до людей, прислухається до потреб громади та її окремих груп та осіб. Ідея відкритої місцевої влади зміцнює почуття причетності, відповідальності та відданості.	Зрозумілі та підтримувані громадою рішення місцевої влади Оптимізація місцевих витрат Відчуття відповідальності та відданості



Таблиця 14. Обґрунтування стратегічних напрямів змін (стратегічних пріоритетів)

Пріоритет	Стратегічний пріоритет	Обґрунтування	Очікуваний результат	
ЯКІСТЬ ЖИТТЯ	9. Місцеві ініціативи на підтримку освітньої сфери	На місцевому рівні можна застосовувати лише якісь місцеві, локальні, обмежені фінансово інструменти, які не мінятимуть систему і усталені правила гри загалом (бо це завдання центральної влади та Міністерства освіти), однак можуть продемонструвати приклади оптимальної організації навчального процесу, моделі міждисциплінарної співпраці, взаємодії влади, громадянського суспільства і бізнесу задля покращення стану освіти в місті. Адже посилення ролі громадянського суспільства передбачає об'єднання добре освічених, знаючих, свідомих і активних людей.	Освітній комплекс, представлений освітніми закладами різного ступеня, форм власності, напрямів підготовки тощо, створюватиме різноманіття та здорову конкуренцію, яка не лише сприятиме розвитку власне освітньої сфери, але й впливатиме на інші сфери життя міста, готуватиме до роботи в умовах мінливих суспільно-економічного становища та кон'юнктури ринку праці, гуртуватиме активних та небайдужих та відповідальних громадян, які працюватимуть задля процвітання свого міста.	Освіченіші мешканці Сильніше громадянське суспільство Сильніша економіка
	10. Покращення надання послуг населенню	Якість послуг, що надаються громадянам / бізнесу місцевою владою, є результатом її роботи; Низька якість послуг означає даремно витрачені гроші місцевого бюджету, незадоволення людей, уникнення сплати податків, поширення тіньової економіки.		Покращена якість життя; Оптимізація місцевих витрат
	11. Безпека мешканців	Безпека означає захищений, керований та прогнозований розвиток. Зміцнення безпеки сприяє довірі і готовності бути активним громадянином, енергія людей потрібна для змін. Також безпека означає кращий діловий клімат, який буде	приваблювати підприємців і допомагати тим, хто вже працює, досягти успіху.	Покращена якість життя громади та громадян



ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Розподіл процесу реалізації на етапи

В основі процесу реалізації стоїть ідея розділити його на три послідовні стадії/фази:

- Стадія 1 – підготовка базису;
- Стадія 2 – перехід до зрілості;
- Стадія 3 – зростання.

Дуже важливо поділити 10-річний період впровадження (2016-2025 рр.) з урахуванням таких зауважень:

- Не всі проекти будуть реалізовані одночасно – існує обмеженість ресурсів;
- Першими виконуватимуться легші та простіші ініціативи;
- Ті, хто реалізовуватимуть Стратегію, мають освоїти навички управління проектами під час поступового навчання на практиці;
- Потрібен час, щоб залучити більше людей до реалізації/втілення Стратегії - чим більше громад, груп, окремих осіб, установ та організацій будуть брати участь в реалізації, тим краще (враховуючи тривалість процесу);

На двоскладовому малюнку 25 зображено підхід до проектування стадій та загального керівництва втіленням СРБЦ. Переважну більшість заходів планується розпочати у 2016 році. Деталі цього підходу будуть далі уточнюватися та коригуватися при складанні ОП та СПП.

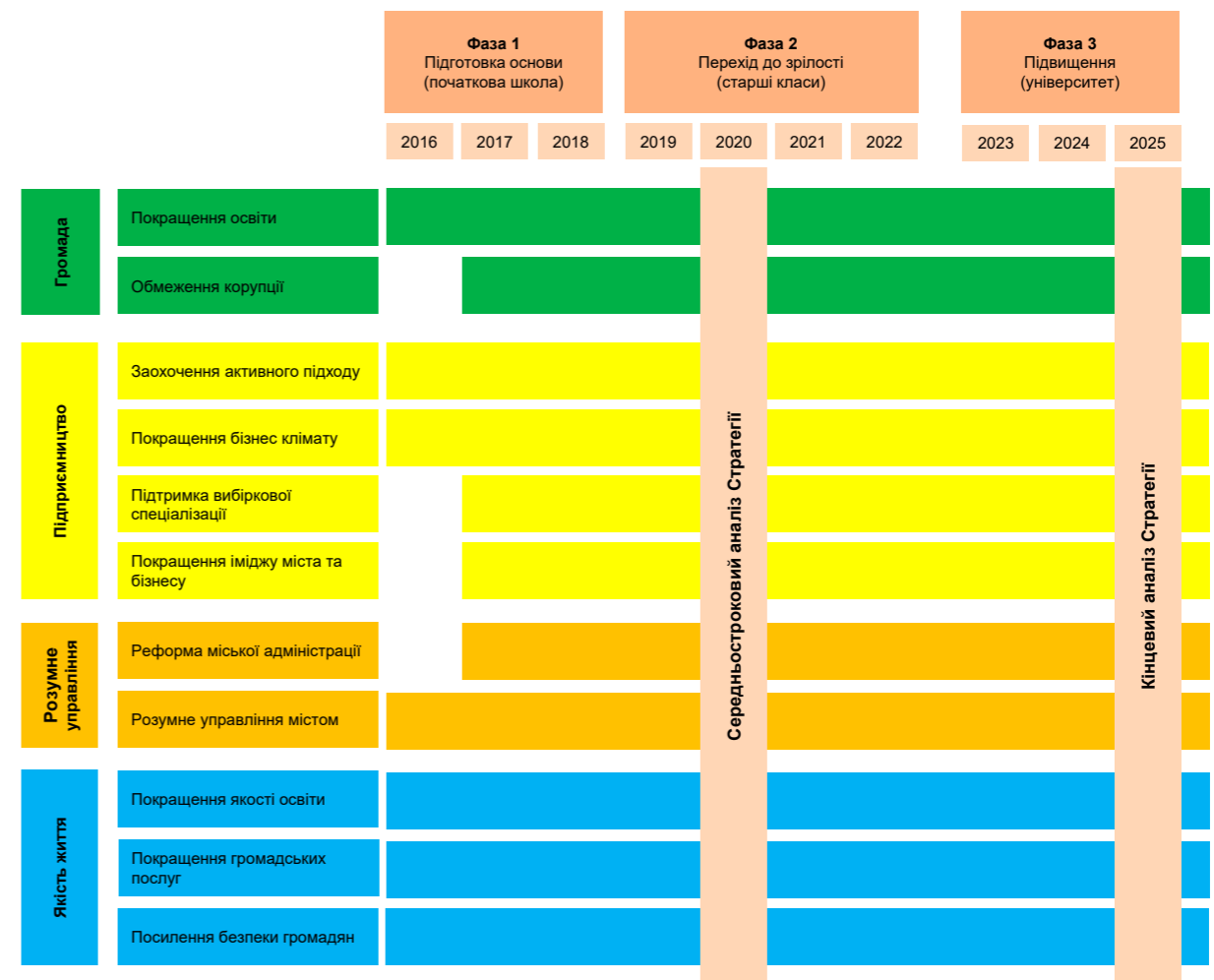
Застосування ефективної системи управління

Як було чітко зазначено раніше, проект СРБЦ 2025 робиться для людей, самими людьми, та разом з людьми. У практичному плані це означає, що громадяни були залучені до процесу розробки СРБЦ. Вони також будуть залучені до ще більш важливого процесу реалізації цієї Стратегії.

Без широкої участі, відданості, відповідальності та участі громад, громадських організацій, окремих осіб, активістів, СРБЦ 2025 не буде успішною. Проте мудре планування вимагає виваженого розподілу обов'язків, правильного об'єднання людей, використання різних навичок та ефективну структуру управління змінами (див. малюнки 24, 26).



Малюнок 24. Схема структури управління втіленням СРБЦ 2025



Малюнок 25. Стадії впровадження плану змін

ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін



Малюнок 26. Розподіл головних завдань колеса діалогу



Кожен із запропонованих елементів схеми управлінської структури відіграватиме певну роль. Вони коротко описані у таблиці 15.

Таблиця 15. Опис схеми структури управління втіленням СРБЦ 2025

Елементи структури управління	Короткий опис
Керуючий комітет	Керуючий комітет (КК): складається з окремих керівників разом з представниками громадянського суспільства, бізнес-спільноти та наукових кіл (відповідно до нашого чотирьохстороннього колеса діалогу). КК не тільки ухвалює головні рішення, пов'язані з процесом, але також бере активну участь у цьому процесі, забезпечуючи стратегічне керівництво і контроль. КК може розглядатись як колективне керівництво. Він повинен надихати, показувати позитивний приклад, відданість і відповідальність.
Стратегічний менеджер (лідер)	Посада високого рівня цієї ієрархії, безпосередньо відповідає за успіх цієї Стратегії. Його ключова роль - проявити лідерство і відданість. Він / вона повинен мати безпосередній вплив на адміністрацію, яка буде втілювати Стратегію. Він є обличчям процесу втілення Стратегії.
Оперативний менеджер	Він/вона посідає друге місце за відповідальністю і ієрархією. Його/її основний обов'язок це щоденне управління реалізацією Стратегії.
Координаційна група	Цільова група осіб з різних структурних підрозділів установи, відповідальної за стратегічний процес. Їх основним завданням є допомагати оперативному менеджеру в його/її роботі.
Робочі групи (РГ)	Вони складаються з представників основних відомств і партнерів, задіяних у процесі. Їх основні завдання включають розробку конкретних рішень, планів, пропозицій, аналіз тощо. Повинні бути написані правила учасника робочої групи, з такими елементами як: визначення особи, відповідальної за керівництво групою, розклад роботи, вимоги до членів групи, опис конкретних результатів, очікуваних від групи, склад групи, здатної досягти очікуваних результатів, спосіб звітування про хід робіт. РГ повинні бути відповідальні за реалізацію конкретних стратегічних проектів, а також ініціативними.
Зацікавлені особи	Впровадження має бути відкритим і прозорим для всіх можливих партнерів. Як правило, кожен, хто хоче приєднатися до реалізації процесу, навіть коли він у дії, може це зробити. Вирішення цього питання у компетенції стратегічного менеджера. Основна роль партнерів полягає в консультуванні і забезпеченні зворотного зв'язку.
Засоби масової інформації	Місцеві засоби масової інформації, включаючи телебачення, пресу, соціальні медіа повинні бути залучені до процесу, щоб інформувати, забезпечити зворотній зв'язок, залучати якомога більше громадян тощо.
Зовнішні експерти - підтримка	Їх основна роль полягає в підтримці процесу шляхом аналітичних та дорадчих послуг. Вони не здійснюють процес, натомість вони консультують, аналізують, надають поради.

ЯК?

Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Використання системи моніторингу та оцінки (МТО)

Моніторинг та оцінка є важливим елементом колеса стратегічного циклу. МТО являється очима та вухами партнерів. СРБЦ 2025 не повинна бути «статичним» документом. Вона повинна реагувати на події зовнішнього та внутрішнього середовищ. МТО допомагає визначити чи те, що ми робимо, приносить бажані результати. Воно також має вирішальне значення при ухваленні рішення, чи СРБЦ 2025 вимагає оновлення чи ні. Контроль відрізняється від оцінювання, хоча вони сильно взаємопов'язані. Якщо контроль фокусується на визначенні чи досягнуто мети та чи процеси розвиваються згідно плану, то оцінювання пояснює, чому отримані результати були досягнуті і чи вони є задовільними - іншими словами, чи можуть вони бути реалізовані краще. Оцінювання – це складний процес та вимагає глибокого розуміння обставин та подій, що мали місце.

Ні оцінка, ні моніторинг не переслідують цілі покарання виконавців. Обидва процеси спрямовані на отримання інформації, яка необхідна для доказової політики, яка неможлива без точної та своєчасної інформації. Зрозуміло, що бувають невдачі та недоліки, що не все може бути досягнуто відповідно до раніше запланованого, але завдяки урокам контролю та оцінювання робляться висновки та можуть застосовуватись заходи для покращення. У таблиці 16 подані основні відмінності та основні цілі використання контролю та оцінювання.

Таблиця 16. Основні характеристики моніторингу та оцінювання

Моніторинг	Оцінка
<ul style="list-style-type: none"> > інструмент для регулярного вимірювання прогресу реалізації Стратегії (наприклад, досягнуті контрольні точки, обсяг вкладених коштів, кількість зайнятих партнерів і т.д.); > коли має місце розбіжність між початковими планами і фактичною реалізацією, система моніторингу інформує керівників про відхилення від курсу та стимулює їх до адаптації планів до реальності, рухаючись до головної мети. 	<ul style="list-style-type: none"> > пояснює чому були досягнуті такі результати та чи є вони задовільними - іншими словами, чи могли б вони бути реалізовані краще, більш ефективно, і т.д.; > ставить питання про причини та обставини досягнутих результатів (чому? як?) та надає повне пояснення, яке допомагає зрозуміти весь процес та джерело результатів.

МТО потребує відданої команди і надійної та перевіреної інформації. Моніторинг здійснюється на щоденній основі, в той час як оцінка робиться періодично. Підсумок по контролю та оцінці показано на малюнку 27.



Малюнок 27. Схеми моніторингу та оцінювання

Щодо звітності, ми пропонуємо наступну схему: щомісячні звіти; квартальні звіти, річні звіти та звіти з оцінювання. Ми інформуємо, аналізуємо, отримуємо уроки, поліпшуємо, і шукаємо зворотній зв'язок. Передбачаються такі типи звітів:

- **Щомісячні звіти:** інформація та аналіз будуть зосереджені на виконанні плану реалізації, виявленні та виклад ризиків, очікуваних у процесі реалізації, виникаючих проблем та конкретних висновків та пропозицій для змін. Крім фактичного аналізу останніх подій, звіт також включатиме очікувальний аналіз, максимально можливе передбачення, майбутні події, сигналізуючи про важливі аспекти, які повинні відбуватися відповідно до плану, чи про потенційні ризики та методи зниження ризиків. Пропозиції для поліпшення наводяться також. Аудиторія – керівники.
- **Квартальні звіти:** інформація та аналіз у першу чергу охоплюватиме звіт про результати останнього кварталу на основі щомісячних звітів, а також оцінку наступного кварталу з позиції основних подій, ризиків, інформацію стосовно вибраних показників, при наявності даних, висновки та рекомендації для Керівного Комітету, стратегічного/оперативного менеджера, та робочих груп. Квартальні звіти також можуть служити в якості корисної, формальної платформи для обміну інформацією та досвідом між розробниками та рештою партнерів. Пропозиції про поліпшення наводяться також. Квартальні звіти повинні також допомогти з рішенням чи оновлювати СРБЦ 2025 чи ні. Очікується зворотній зв'язок з партнерами.
- **Річні звіти (РЗ):** повинні містити загальний підсумок річної діяльності з основними досягненнями. Якщо який-небудь позитивний ефект видимий він повинен бути зафіксований та показаний в РЗ. Прогноз діяльності, заходів та планів на наступний рік повинен бути також описаний. РЗ може також охоплювати питання, пов'язані з виділеними коштами для реалізації Стратегії: скільки було витрачено, які суми та з яких джерел, чи є незадоволені фінансові потреби, які заходи були вжиті для задоволення цих потреб, фінансовий план на наступний рік та заходи його реалізації. Пропозиції щодо поліпшення наводяться також. РЗ також має допомогти з рішенням чи оновлювати СРБЦ 2025 чи ні. Він має бути публічно доступним для всіх зацікавлених партнерів. Очікується зворотній зв'язок.
- **Звіти про оцінювання:** ми пропонуємо проведення 2 незалежних оціночних досліджень у період реалізації Стратегії. Перший - середньостроковий звіт повинен бути зроблений у 2020 році, як підсумок перших 5 років реалізації СРБЦ. Другий повинен бути підготовлений у 2025 році, який повинен охоплювати весь період нашої реалізації.





ЯК? Розумна реалізація. Рушійні сили змін

Оновлення Стратегії та діалог з суспільством

Оновлення Стратегії та постійний діалог із зацікавленими особами є важливими елементами в успішній реалізації СРБЦ 2025. Для оновлення Стратегії важливо стежити за змінами в навколишньому середовищі та в ході реалізації. Важливо, щоб Стратегія була чутливою до змін та коректив. Діалог показує відкритість, прозорість. Він дає відчуття відповідальності, відданості та участі, особливо коли активно шукається зворотній зв'язок (див. малюнок 28).



Малюнок 28. Залежність реалізації СРБЦ від дотримання стратегічного циклу та налагодження діалогу

Спеціальний план діалогу повинен бути розроблений в рамках програми оперативної діяльності. Основною метою плану комунікації є розробка заходів, пов'язаних з широким залученням відібраних партнерів на всіх етапах стратегічного процесу. Консультації є невід'ємною частиною плану комунікації.

Добре розроблений план комунікації стосується всіх етапів стратегічного процесу. План повинен складатися з конкретних заходів та графіку цих заходів, доступних для реалізації ресурсів (люди, бюджет), розподіл ролей та обов'язків, завдань діяльності, цільової аудиторії, способу реалізації цієї діяльності (найбільш ефективних інструментів). Тут мають бути відповідальні робочу сторону діалогу.

Реалізація СРБЦ 2025 повинна бути відкритим та прозорим процесом при активній участі Керуючого комітету та менеджерів процесу. Одним з елементів, який буде використовуватися як для оновлення, так і для діалогу, будуть звіти МТО (описані вище).

