

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ МІСТА: ПОТРЕБА В РОЗРОБЛЕННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

© Карий О.І., 2010

Наведено результати опитування службовців органів місцевого самоврядування та експертів у сфері стратегічного планування розвитку міст щодо потреби у стратегічному плані розвитку міста. Проаналізовано специфіку потреб у стратегічному плані розвитку міста різних зацікавлених сторін, а також визначено ключові для реалізації стратегічного плану розвитку міста зацікавлені сторони.

Ключові слова: потреба, стратегічний план, розвиток міста

The results of questioning of city local self-government employees and experts in the sphere of city development strategic planning about the necessity of a city development strategic plan are presented in the article. The specifics of necessities in strategic plan of city development for different groups of the stakeholders is analyzed, as well as the key stakeholders for the realizations of strategic plan of city development are identified.

Keywords: necessity, strategic plan, city development.

Постановка проблеми. В Україні вже прийнято сотні стратегічних планів розвитку міст, районів, областей. Ще чимало стратегічних планів розвитку міст було розроблено, але так і не прийнято. Лише для міста Львова з 2000 року різні розробники підготували та подали 8 варіантів стратегій і стратегічних планів розвитку міста [1], жоден з яких так і не був затверджений. На вітчизняному ринку функціонує чимало консалтингових фірм та наукових установ, які пропонують свої послуги з створення стратегічних планів розвитку областей, міст, районів. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження “потреби” у розробленні стратегічних планів розвитку міст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження праць Д. М. Брайсона, Я. Варди і В. Клосовського, А. Газаряна, В. Нудельмана, Я. Квятковського, Ю. Шарова, А. Новоруля дає змогу виділити такі основні переваги стратегічного планування розвитку міста (власна розробка на основі [2–8]):

- виражає інтереси місцевої громади;
- демонструє ефективність діяльності влади міста;
- додаткові внутрішні ресурси на розвиток міста;
- допомагає вчасно вирішувати проблеми;
- допомагає оцінити стан міста;
- допомагає передбачити майбутнє міста;
- є своєрідною пропозицією для інвесторів;
- є формальною і практичною підставою для приготування заявок на зовнішнє фінансування;
- запевняє мешканців, що місцева влада відповідним чином підготовлена, щоб задовольнити їх найважливіші потреби;
- мобілізує підвищує ймовірність успіху органу місцевого самоврядування в реалізації його завдань;
- передбачає проблеми до того, як вони з'являться;
- полегшує процес розподілу ресурсів;
- створює позитивний імідж міста;
- створює у мешканців та інвесторів почуття передбачуваності;
- усуває або зменшує конфлікти в розвитку міста;
- формулює цілі громади;
- полегшує політичний діалог між громадою і владою міста;
- створює у місцевої влади почуття піклування про своє місто.

Потрібність стратегічних планів розвитку міст підтверджується і їх кількістю. Встановити точну кількість прийнятих стратегічних планів розвитку міст в Україні фактично надзвичайно важко, оскільки новообрана влада часто “забуває” рішення своїх попередників, а майже всі рішення міських рад доступні

лише у секретаря відповідної міської ради та існують лише в паперовому вигляді. Результати опитування представників органів місцевого самоврядування (ОМС) міст, проведеного у 2009 році (опитано представників 107 міст України), щодо наявності в їхньому місті стратегічного плану розвитку, подано на рис. 1.

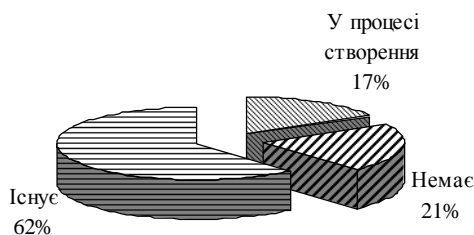


Рис. 1. Наявність стратегічних планів розвитку в українських містах у 2009 році
Джерело: власні дослідження

Проте фактична відсутність посилань на стратегічні плани у рішеннях міськрад, особливо під час розроблення та прийняття бюджету міста, річних планів соціально-економічного розвитку міста свідчить, що стратегічні плани розвитку міст мають переважно суто декларативний характер.

Формулювання цілей статті. Оскільки стратегічні плани розвитку міст часто залишаються на рівні проєктів або, навіть затверджені міською радою, не виконуються, то постає запитання: навіщо такі плани розробляти. Відповідно цілями цієї статті є:

- встановити, яку користь дає стратегічний план розвитку міста для зацікавлених сторін;
- визначити ключові для реалізації стратегічного плану розвитку міста зацікавлені сторони.

Виклад основного матеріалу. Прямої законодавчої вимоги розробляти стратегічні плани розвитку міст в Україні немає. Проте результати проведеного опитування показали (рис. 2), що більшість і представників органів місцевого самоврядування, і консультантів та науковців вважають, що за умов відсутності стратегічного плану розвитку їх міста його треба би було негайно розробити, прийняти та почати виконувати (56% і 73% відповідно).

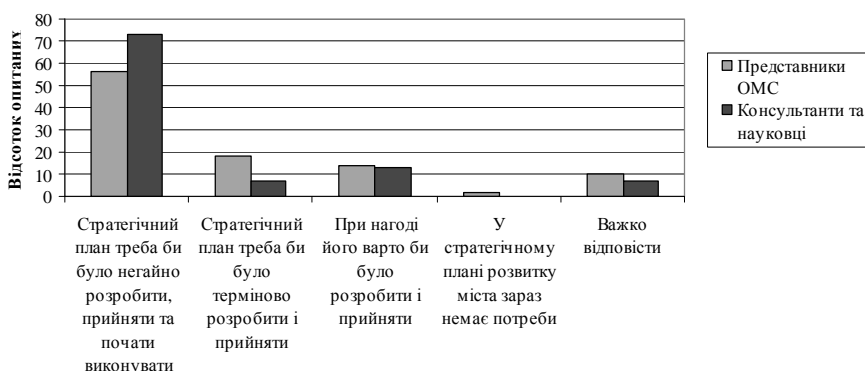


Рис. 2. Думка представників ОМС і науковців та консультантів щодо потреби прийняття стратегічного плану розвитку їхнього міста
Джерело: власні дослідження

Оскільки потреба не може існувати сама по собі, без конкретної особи, визначимо спочатку зацікавлених сторін у розробленні стратегічного плану розвитку міста. Усі зацікавлені сторони можна поділити на три групи:

1) продавці:

- іноземні консультанти та консалтингові фірми;
- українські громадські організації, агенції місцевого розвитку, місцеві консультанти;
- люди та організації, які безкоштовно беруть участь у розробленні стратегічного плану;

2) покупці:

- фонди, які фінансують розроблення стратегічних планів розвитку міст;
- органи місцевого самоврядування (мери міст; працівники органу місцевого самоврядування, районної державної адміністрації, обласної державної адміністрації, управління статистики, податкової інспекції і т.п.; депутати міської ради);

– юридичні особи та мешканці міста;

3) сторони, що не беруть безпосередньої участі у процесі купівлі-продажу послуг з розроблення стратегічного плану розвитку міста:

– органи державної виконавчої влади;

– вищі навчальні заклади, науковці.

Більшість стратегічних планів розвитку міст в Україні було розроблено за методичної підтримки іноземних консультантів та консалтингових фірм (американських, британських, польських, литовських, чеських тощо). Вони освоюють новий ринок, де конкуренція є доволі низькою; все частіше можна знайти досить кваліфікованих місцевих субпідрядників, які візьмуть на себе відповідальність за контакт із ОМС, адаптують запропоновані матеріали; отримують новий досвід, нові записи в резюме; отримують прибутки. Перевагою іноземних консалтингових фірм є налагоджені стосунки з міжнародними фондами, які готові фінансувати розроблення стратегічних планів розвитку міст. Для них головне – добре виконати всі зобов'язання перед фондами, якісно їм відзвітувати; ефективно (для себе і в очах фонду) використати отримані кошти. Прийняття стратегічного плану міською радою є настільки для іноземних консультантів важливим, наскільки це цікавить фонд, що фінансує його розроблення. Виконання стратегічного плану апелює скоріше до їх професійних амбіцій, ніж до реальних потреб.

Переважну більшість стратегічних планів розвитку міст розробляли за участі українських громадських організацій, агенцій місцевого розвитку, місцевих консультантів. Без них робота іноземних консультантів була би у більшості випадків практично неможливою. Участь у розробленні стратегічного плану розвитку міста місцевих організацій дає можливість отримати стале фінансування на декілька місяців, а деколи і років; забезпечує отримання нових знань і навичок; підвищує їх імідж, покращує їх резюме; збігається із задекларованими статутними цілями цих організацій. Місцеві консультанти мають на меті, як правило, прийняття стратегічного плану розвитку міста міською радою, оскільки надалі впливати або аналізувати його виконання у них просто немає відповідних можливостей.

Методологія розроблення стратегічних планів розвитку міст, яка ґрунтується на залученні громадян, передбачає створення робочої групи з мешканців міста, що беруть безпосередню участь у розробленні стратегічного плану, не отримуючи за це грошової винагороди. Ці люди витрачають свій час, інтелектуальний потенціал, а деколи і матеріальні ресурси для розроблення цього документа. Якщо вдасться створити проект стратегічного плану розвитку міста, який учасники робочої групи вважатимуть своєю розробкою, то, витративши багато власних сил і ресурсів на його створення, ці люди будуть наполягати на його прийнятті та виконанні. Наскільки члени робочої групи будуть наполегливими, залежить від їх внутрішньої мотивації, авторитету, якості документа та віри у можливість реалізації розробленого стратегічного плану розвитку міста. 90% опитаних представників органів місцевого самоврядування, які брали безпосередню участь у розробленні стратегічних планів своїх міст, зазначили, що отримали користь для себе у процесі створення цього документа.

Більшість стратегічних планів розвитку міст України розроблено за вагомої фінансової підтримки американських, канадських, європейських державних та недержавних фондів. Іноземні донори дають гроші на розроблення стратегічних планів розвитку міст, оскільки це допомагає у досягненні їх статутних, а також реальних цілей, вважається модним і престижним, покращує їх імідж, дає змогу поїхати в екзотичне відрядження до України, дає роботу потрібним консультантам. Іноземні фонди не завжди наполягають на обов'язковому прийнятті стратегічного плану, розроблення якого фінансують, хоча якщо це відбудеться, то вони будуть задоволені. За виконанням розроблених за їх підтримки стратегічних планів розвитку міст вони фактично не відповідають. Тому можна зробити припущення, що виконання стратегічного плану до фактичних цілей фондів не входить.

Орган місцевого самоврядування як організація може мати різні мотиви в отриманні стратегічного плану розвитку міста. Стратегічний план розвитку міста можна використати як для внутрішніх потреб (план дій організації), так і з метою отримання фінансової підтримки в реалізації певних проектів. Існують також політичні чинники, які стимулюють придбання або створення власними силами такого документа.

Рішення про необхідність створення стратегічного плану розвитку міста та процес його розроблення залежить від багатьох осіб в органі місцевого самоврядування.

Розробляти стратегічний план розвитку міста немає сенсу, якщо цей процес не підтримуватиме міський голова. В умовах сьогодення зібрати необхідну для розроблення стратегічного плану інформацію неможливо лише з відкритих джерел (хоча сама інформація є відкритою). Тут необхідна допомога працівників міськвиконкому, сфери діяльності яких визначає міський голова.

Розроблення стратегічного плану відволікає міського голову від інших важливих справ, вимагає відриву його підлеглих від виконання основних обов'язків, створює необхідність звертатися з проханнями до інших незалежних організацій та осіб, а деколи навіть потребує фінансових витрат з власної кишені. Прийняття стратегічного плану накладає на міського голову додаткові моральні зобов'язання. Під час

проведеного дослідження було опитано 17 мерів міст, які виділили насамперед такі переваги від існування стратегічного плану розвитку міста:

- 1) підвищує ймовірність успіху органу місцевого самоврядування в реалізації його завдань;
- 2-3) допомагає передбачити майбутнє міста;
- 2-3) мобілізує додаткові внутрішні ресурси на розвиток міста;
- 4) допомагає оцінити стан міста;
- 5-6) формулює цілі громади;
- 5-6) виражає інтереси місцевої громади.

На нашу думку, міський голова є ключовою особою у забезпеченні успішності процесу розроблення документа та головним гарантом його виконання.

З одного боку, для службовців органу місцевого самоврядування участь та допомога у розробленні стратегічного плану розвитку міста у більшості випадків є додатковим навантаженням. Необхідність ж виконання стратегічного плану розвитку міста теж може спричинити додаткові проблеми для працівників міськвиконкому. Проте результати опитування службовців ОМС показали, що більшість (86 %) з тих, хто брав безпосередню участь у розробленні стратегічних планів розвитку своїх міст, вважають стратегічні плани ефективним інструментом управління місцевим розвитком в умовах сьогодення (рис. 3).

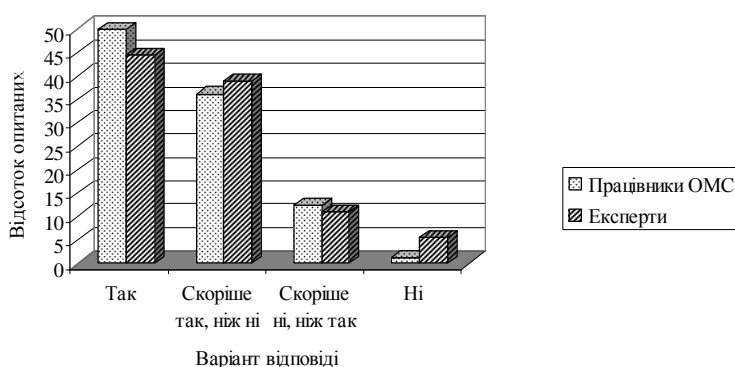


Рис. 3. Результати опитування щодо ефективності використання інструменту стратегічного планування для управління розвитком міста в нинішніх реаліях місцевого самоврядування
Джерело: власні дослідження

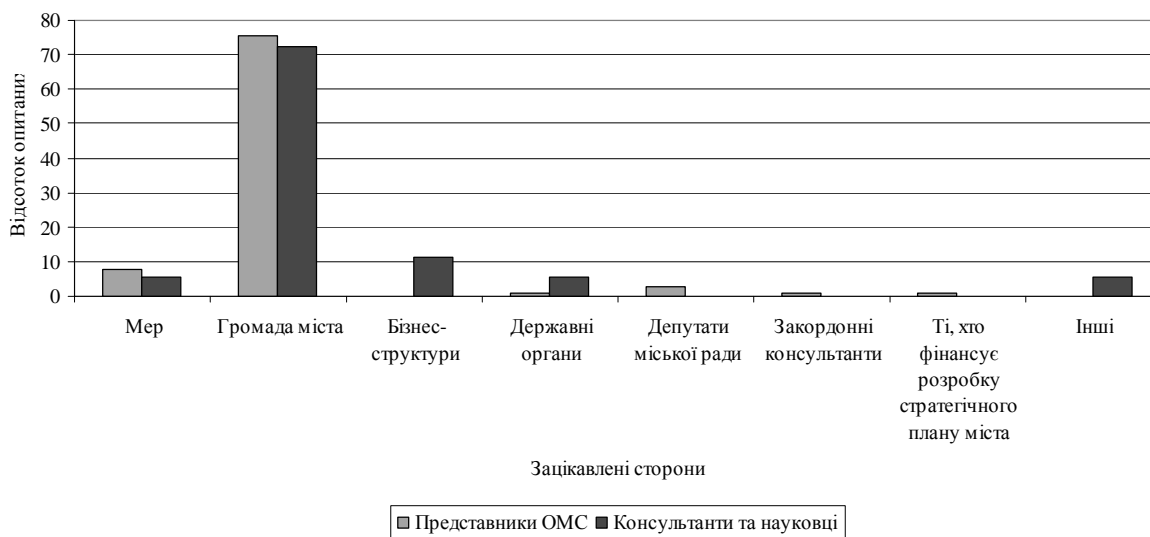


Рис. 4. Основні зацікавлені сторони в існуванні стратегічного плану розвитку міста
Джерело: власні дослідження

Депутати міської ради мають право затвердити або не затвердити стратегічний план розвитку міста. Прийняття плану може бути підтримане або заблоковане як із причин економічної, соціальної, культурної, так і політичної доцільності. Особливої персональної користі від того, що стратегічний план буде прийнятий,

вони не отримують, оскільки практика лобювання власних інтересів з використанням стратегічного плану розвитку міста депутатами міськрад фактично відсутня.

Теоретично місцеві юридичні особи та мешканці міста є основними вигодонабувачами від реалізації стратегічного плану розвитку їх міста. Це підтверджується і думкою працівників органів місцевого самоврядування українських міст, а також вітчизняних консультантів та науковців (рис. 4.).

На думку представників ОМС, які брали участь у процесі стратегічного планування розвитку міста, а також експертів зі стратегічного планування розвитку міст, робота над стратегічним планом розвитку міста дає для місцевої громади чималу користь (рис. 5).

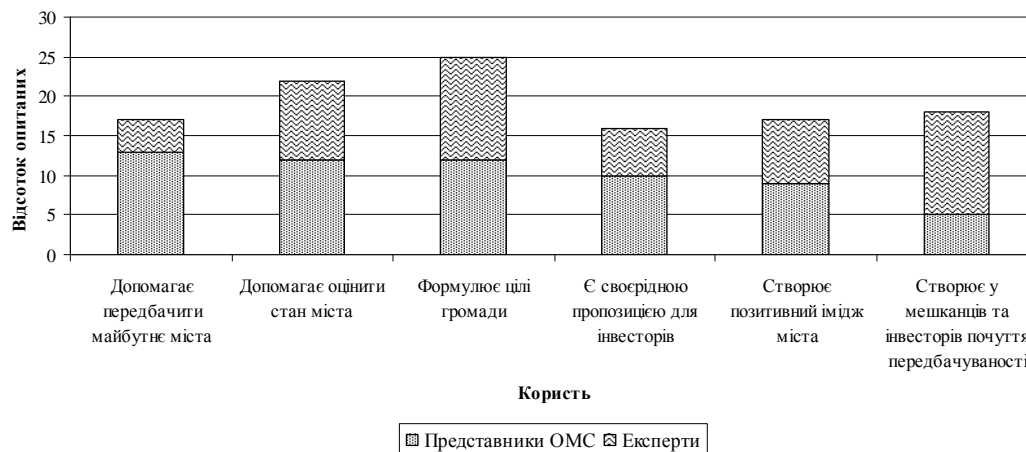


Рис. 5. Користь від стратегічного планування розвитку міста для громади міста
Джерело: власні дослідження

Органи державної влади формально підтримують розроблення і використання стратегічних планів розвитку областей, районів, населених пунктів, але прямих нормативних вимог щодо обов'язковості існування стратегічних планів розвитку міст вони не висувають, дані про наявність і реалізацію стратегічних планів розвитку міст України не збираються. В інтересах державних органів бажаною є ситуація, коли цілі громади, задекларовані у стратегічному плані розвитку міста, збігаються з власними довгостроковими і стратегічними цілями. Тоді успіхи у реалізації стратегічного плану розвитку міста можуть бути зараховані і до власних успіхів державної влади. Проте, для службовців державних органів (обласної та районної державної адміністрації, місцевого управління статистики, податкової інспекції і т.п.) допомога у розробці стратегічного плану розвитку міста або додаткове небажане навантаження або можливість відірватися від повсякденної рутинної роботи та зайнятися чимось новим і цікавим. Наявність чи відсутність стратегічного плану розвитку міста фактично не впливає на оцінку результатів їх діяльності.

Стратегічне управління як навчальна дисципліна викладається для студентів, які навчаються на спеціальностях, пов'язаних з менеджментом, економікою, державним управлінням у вищих навчальних закладах України. Стратегічне планування розвитку країни, її регіонів та населених пунктів входить у сфери інтересів декількох вітчизняних науково-дослідних установ. Хоча науковці, які займаються цією проблематикою, зацікавлені в розробці, прийнятті та реалізації стратегічних планів розвитку у містах України з метою отримання даних для наукових і методичних розробок, проте аналіз розробників стратегічних планів міст показує, що реально до цих процесів вони мало залучені.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Місцеве самоврядування здійснюється з метою задоволення потреб місцевої громади, тому і зміст стратегічного плану розвитку міста повинен відповідати цим потребам. При цьому забезпечити успішність процесу розроблення стратегічного плану розвитку міста можна лише через усвідомлення потреби у такому документі міським головою. Саме міський голова спроможний організувати процес стратегічного планування таким чином, щоб на виході був отриманий якісний документ, необхідність існування якого усвідомлять працівники міськвиконкому та депутати міськради.

Потреба у розробленні стратегічних планів розвитку українських міст усвідомлена багатьма вітчизняними та іноземними організаціями, що займаються місцевим розвитком. Ці організації готові надати свої послуги з розроблення стратегічних планів, а також частково чи повністю профінансувати витрати на створення цих документів. Органи державної влади забезпечують "моральну" підтримку процесу розроблення стратегічних планів розвитку міст.

Подальших досліджень та розробок потребує методика узгодження інтересів зацікавлених сторін у стратегічному плані розвитку міста. Зокрема, у цьому напрямку можуть задовольняти свої потреби в теоретичних і прикладних дослідженнях вітчизняні науковці.

1. База даних текстів стратегій // Інститут міста. — Режим доступу до публікації: http://www.city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=121. 2. Брайсон Д. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон. — Львів: Літопис, 2004. — 352с. 3. Варда Я. Острови надій: розробка стратегії локального розвитку / Я. Варда, В. Косовські. — Івано-Франківськ: Видавництво “Нова зоря”, 2003. — 339 с. 4. Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / Арташес Газарян. — К.: Largis, 2002. — 100с. 5. Квятковські Я. Стратегія розвитку — принципи побудови і впровадження. Опис методу / Я. Квятковські, В. Одзімек, Я. Кишжак. — Краків: MISTiA, 2004. — 29с. 6. Нудельман В. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики / В. Нудельман, І. Санжаровський. — К.: Видавництво “Дата Банк Україна”, 2002. — 232с. 7. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю.П. Шаров. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 302с. 8. Noworól A. Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej / A. Noworól. — Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. — 264s.

Л.Г. Кльоба

Національний університет “Львівська політехніка”

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

© Кльоба Л.Г., 2010

Розглянуто роль і значення маркетингових аспектів вдосконалення управління та підвищення ефективності банківської діяльності в умовах складної конкурентної боротьби. Запропоновано рекомендації стосовно активізації банками маркетингу партнерських відносин, розроблення і впровадження інноваційних продуктів та використання технологій управління відносин із клієнтами.

Ключові слова: банк, клієнти банку, маркетинг партнерських відносин, маркетинговий підхід, персональний менеджер, банківський інноваційний продукт, CRM-система.

The role and importance of marketing aspects of good governance and increase efficiency of banking in a difficult competition. The recommendations concerning the intensification of bank marketing partnerships, developing and implementing innovative products and technologies to use customer relationship management.

Keywords: bank, bank customers, marketing partnerships, marketing approach, a personal manager, bank product innovation, CRM - system.

Постановка проблеми. В умовах складної конкурентної боротьби більшість банків, намагаючись вдосконалити управління банківською діяльністю, застосовують сучасні маркетингові технології з метою отримання конкурентних переваг і закріплення за собою іміджу банку-новатора.

Одним із головних чинників підвищення ефективності банківської діяльності потрібно вважати завершення переходу від операційної орієнтації до маркетингової. Їхня принципова відмінність полягає в тому, що при операційній орієнтації банк концентрує свої зусилля на технологічних, організаційних та облікових аспектах удосконалення банківських продуктів. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування зусиль і можливостей банку на виявленні реальних і потенційних запитів клієнтів і пошуку способів їх найкращого задоволення, враховуючи фінансові, кадрові, організаційні, технологічні, законодавчі та інші обмеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів маркетингової діяльності знайшли своє відображення в працях В.І. Міщенко [1], І.Л. Решетнікової [2], Є.В. Майдебуря [3].

У наукових працях Л. Співак [4] та ін. досліджуються проблеми формування маркетингової стратегії. У публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів Г. Армстронга [5], Ф. Котлера [6], Г.Л. Багієва,