

МЕТОДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСТА

© Карий О.І., Чернописька Н.В., Кара Н.І., 2006

Розглянуто методи організування стратегічного планування розвитку міста. Проаналізовано процес досягнення початкової згоди зацікавлених сторін щодо необхідності розробки стратегічного плану. Визначено вимоги до особового складу робочої групи із стратегічного планування. Виявлено переваги залучення громадян до стратегічного планування. Подано практичні рекомендації щодо удосконалення організування процесу стратегічного планування розвитку міста.

The organizational methods of city development strategic planning are investigated in the article. The process of reaching of main stakeholders' initiative agreement on the necessity of strategic plan development is analyzed. The requirements for personal staff of a work group on strategic planning are determined. The advantages of citizens' participation in strategic planning are identified. The practical recommendations for improvement of the process of city development strategic planning are suggested.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Стратегічне планування розвитку міста набуває все більшої популярності в Україні. Причинами цього є бажання органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій, громадських організацій отримати кредити міжнародних фінансових інституцій, зробити місто більш привабливим для інвесторів, виконати вказівки вищестоящих органів, отримати гранти, підвищити ефективність управління тощо. Новизна стратегічного планування приводить до концентрації уваги розробників стратегічних планів на структурі та змісті документа, недооцінюючи важливість ефективного організування процесу стратегічного планування. У результаті здебільшого так і не вдається вчасно підготувати цей план, забезпечити підтримку для його виконання або навіть завершити його розроблення.

Здійснюючи процес стратегічного планування розвитку міста, слід усвідомлювати, що майже всі особи, від яких залежатимуть прийняті рішення, будуть представляти різні формальні і неформальні організації. У цьому випадку в центрі уваги буде проблема організування колективного мислення та дій в межах міжорганізаційної мережі, де жодна окрема людина, група, організація або інституція не несуть повної відповідальності.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми. У вітчизняній та зарубіжній літературі з цієї проблеми пропонується багато методик розробки стратегічного плану розвитку міста [1, 2, 3, 4, 5]. Кожна з них має свої переваги і недоліки.

Стратегічний план розвитку міста, враховуючи те, хто буде його розробляти, може бути підготовлений одним із чотирьох основних методів [5, 6]:

1. Адміністративний (управлінський) метод. Стратегічний план розробляється міськвиконкомом самостійно. Цей метод швидко приносить результат, його легко розпочати та провести, але він дає не дуже добре підготовлену стратегію через суб'єктивізм та брак досвіду і знань у галузі стратегічного планування у працівників органів місцевого самоврядування (ОМС). Розроблений в такий спосіб стратегічний план дуже важко потім перетворити на стратегію розвитку громади, а не виконкому міської ради.

2. Експертний метод. Стратегічний план готується сторонніми експертами. Експерти знають, як має виглядати стратегічний план, але вони стикаються з проблемами отримання необхідної для стратегічного планування інформації і можуть пропустити якусь важливу інформацію. Крім того, такий документ може не сприйматися ні ОМС, ні громадою міста, як їхній власний документ, і відповідно не знайти підтримки під час його реалізації.

3. Метод за участю громадськості. Створюється спеціальна робоча група, яка буде працювати над стратегічним планом розвитку міста. Ця група включає працівників ОМС, представників бізнесу і неурядових організацій та “незалежних” мешканців. Сторонні експерти можуть допомогти їм у роботі. Цей метод дає змогу зацікавленим сторонам досягнути консенсусу в місті, одержати необхідну для аналізу та планування інформацію, гарантувати майбутню підтримку реалізації розробленого стратегічного плану. Проте цей метод вимагає значних затрат часу.

4. Змішаний метод. Основна ідея його полягає у використанні попередніх методів на різних етапах процесу стратегічного планування.

Можливість зміни методу організування процесу стратегічного планування розвитку міста в конкретній ситуації створює необхідність формулювання спільних для всіх вищезазначених методів засад організування процесу стратегічного планування.

Цілі статті. Необхідність вирішення проблеми організування колективного мислення та дій під час стратегічного планування розвитку міста визначила такі цілі роботи:

- проаналізувати методи підготовки стратегічного плану розвитку міста;
- виявити переваги і недоліки залучення громадян до процесу стратегічного планування розвитку міста для успішності цього процесу;
- сформулювати рекомендації щодо організування процесу стратегічного планування розвитку міста.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Який би з методів організації підготовки стратегічного плану не був вибраний, необхідно одразу скласти план роботи над стратегічним планом, із вказівкою на послідовність кроків, проміжні результати, відповідальні особи (або організації) та календарний план роботи.

Підтримка ключових осіб, уповноважених ухвалювати рішення, має надзвичайно важливе значення для успіху стратегічного планування та досягнення позитивних змін. Однак необхідність підтримки – не єдина причина, чому їх потрібно залучити до процесу на початковій стадії. Від них також можна отримати чимало важливої інформації. Крім того, вони можуть забезпечити важливі ресурси (легітимність, персонал, фінансування, приміщення для зустрічей тощо).

Ініціювати процес розроблення стратегічного плану розвитку міста може будь-який суб’єкт міського розвитку, і відкидати таку ініціативу ОМС принаймні нерозумно, оскільки раціонально пояснити непотрібність стратегічного планування в будь-який момент часу досить важко. Отже, якщо ви не можете зупинити процес, то його слід очолити.

Мета першого кроку процесу стратегічного планування – досягнути початкової згоди між головними особами, уповноваженими ухвалювати рішення в межах організації (а також із впливовими лідерами за межами організації, якщо їхня підтримка важлива для успіху проекту) стосовно загальної схеми цього процесу та його основних етапів, тобто затвердити програму стратегічного планування.

Теоретично процес досягнення початкової згоди має бути прямий і відкритий, але насправді до цієї згоди часто йдуть обхідними шляхами. Процес переважно складається з таких стадій:

- 1) ознайомлення з концепцією стратегічного планування;
- 2) усвідомлення, що це може означати реально;
- 3) осмислення деяких найважливіших аспектів суті стратегічного планування;
- 4) усвідомлення користі від стратегічного планування;
- 5) досягнення фактичної згоди [1].

Тільки після цього можна переходити до створення організаційних та інституційних засад для розроблення стратегії. Заручившись підтримкою керівництва міста, необхідно одразу скласти план роботи над стратегічним планом, із вказівкою на послідовність кроків, проміжні результати, відповідальні особи (або організації) та календарний план роботи.

На стадії розроблення програми стратегічного планування потрібно розглянути такі елементи:

- мету процесу стратегічного планування;
- назву проекту стратегічного планування;
- горизонт прогнозування проекту планування;

- визначити зацікавлених осіб як усередині, так і ззовні організації;
- склад групи планування;
- структуру групи планування;
- період процесу планування;
- осіб, що визначатимуть проблеми, які включаються до плану;
- положення, що передбачають навчання учасників групи планування;
- структуру процесу планування;
- роль керівного органа;
- роль консультативних органів;
- роль вищого керівництва ОМС;
- роль керівників відділів ОМС;
- роль внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін;
- використання незалежних консультантів;
- положення щодо розв’язання суперечностей;
- формат та графік подання звітів;
- положення щодо внеску громадян і безпосередніх учасників;
- процедуру схвалення кінцевого варіанта плану;
- відповідальність за виконання плану;
- вимоги щодо оцінки і відстеження результатів виконання плану;
- бюджет проекту стратегічного планування [опрацювання власне, на основі 1, 4].

Бажано, щоб міська рада (або мер) прийняла рішення про розроблення стратегії, яким, зокрема, створювався б спеціальний орган для розроблення стратегії – робоча група, визначався порядок її діяльності.

Ідеологія стратегічного планування полягає у взаємодії наукового обґрунтування і широкого суспільного обговорення шляхів розвитку міста. Це дає змогу поєднати довготривалу перспективу розвитку, операційне управління та вирішення нагальних проблем [7].

Якщо ми готові витратити на процес стратегічного планування щонайменше півроку, то можемо рекомендувати третій метод організування підготовки стратегічного плану.

Один з головних принципів організаційних змін, який можна віднести і до органів місцевого самоврядування, полягає в тому, що люди прагнуть підтримувати те, що вони допомагають створювати. Отже, займаючись залученням громадськості, передусім слід згадати усім відому істину, що “хто не зацікавлений – той поганий помічник”. Дотримуючись цього принципу, важливо залучити до специфічних питань урядування ті особи і групи, які безпосередньо стурбовані цими проблемами.

Стратегічне планування в організації варто розглядати і як результат, і як процес [4]. Як процес, планування є засобом, за допомогою якого можна стимулювати мислення, спонукати до здійснення внутрішньої експертизи і полегшити прийняття рішень. В умовах, характерних для місцевого самоврядування, процедура планування може включати визначення ключових людей, що варто до нього залучити або від яких слід одержати відповідний внесок. До них звичайно, крім людей, що працюють в органах місцевого самоврядування, належать й інші особи, котрі володіють цінною інформацією, виражають ключові точки зору або мають широку базу підтримки.

Спочатку збирання такої неоднорідної і потенційно антагоністичної групи може скоріше затримати весь процес, а не полегшити його. Проте краще сприяти виявленню суперечностей і їхньому вирішенню на більш ранніх стадіях обговорення й ухвалення рішення, ніж зіткнутися з ними під час спроби виконати сформовані згодом програми та проекти.

Сам план у такому випадку стає не тільки стислим викладом програмних напрямків, основних принципів і підходів, але також і символом єдності. План являє собою підтриману усіма разом світоглядну концепцію майбутнього громади і найбільш прийнятну формулу для розподілу завжди недостатніх ресурсів [4].

Основна увага в стратегічному плані належить розподілу дефіцитних ресурсів на вирішення критичних проблем розвитку. Якщо процедура була добре дотримана, варто очікувати згоди щодо

того, який вплив справлятиме зовнішнє середовище на організацію, як отримати користь із сильних сторін організації, як перебороти слабкі її сторони, скористатися можливостями і досягти бажаного результату щодо тих проблем, які визначені в плані.

Корисність залучення громадян для спеціаліста зі стратегічного планування розвитку міст полягає у тому, що таке залучення:

- гарантує, що законодавчі вимоги щодо залучення громадян будуть виконані;
- підтримує та легітимізує напрямки розміщення коштів місцевого бюджету;
- забезпечує нові підходи та рішення у складних питаннях, встановлює пріоритети політики органів місцевого самоврядування;
- забезпечує прозорість рішень, прийнятих органами місцевого самоврядування, та їх відповідність потребам мешканців територіальної громади;
- пропонує депутатам місцевих рад найприйнятніші способи забезпечення публічності процесу ухвалення рішень;
- створює підґрунтя для залучення громадян до ухвалення стратегічних рішень як норми діяльності, а не винятку;
- забезпечує керованість та узгодженість дій всіх підрозділів ОМС щодо методів, які можуть бути використані для забезпечення інформаційних потреб громадян;
- підвищує ефективність обміну інформацією між громадянами, бізнесом і громадськими організаціями;
- стимулює залучення волонтерів для підтримки діяльності органів місцевого самоврядування.

До складу робочої групи мають входити визнані лідери міської громади – депутати міської ради, керівники управлінь (відділів) виконкому, керівники (представники) громадських організацій, місцевого бізнесу, органів самоорганізації населення, місцевих ЗМІ, інші шановані представники місцевої еліти, агентств регіонального розвитку, залучені експерти, консультанти. Загальна кількість членів робочої групи може становити 25–35 дійсно бажаних працювати над стратегією розвитку міста. Склад робочої групи фактично ніколи не є постійним і це необхідно враховувати під час організування її роботи. Тому необхідно сформувати ядро робочої групи (приблизно 15 осіб), які б пройшли процес стратегічного планування від його початку до кінця.

Якщо до місцевих виборів залишилося ще 4–2 роки, то, на нашу думку, варто до роботи над стратегією публічно та особисто запросити представників опозиції до існуючої влади. Стратегічний план розробляється на період, який охоплює декілька виборів, і існує велика ймовірність того, що за вісім років влада в місті зміниться. Тому залучення всіх лідерів міської громади до процесу розроблення та затвердження стратегічного плану збільшить шанси його виконання і після зміни влади в місті.

На початку роботи робочої групи необхідно обрати координатора (керівника) групи з розроблення стратегічного плану розвитку – особу, яка буде відповідати за організацію ефективної роботи групи та вчасне виконання поставлених завдань. Доцільно, крім координатора групи, визначити секретаря – перший може бути авторитетною особою, якому легко вирішувати організаційні питання, другий – акуратним виконавцем: вести всі записи, підтримувати архів роботи, готувати матеріали тощо [3].

Діяльність робочої групи здійснюється, як правило, на громадських засадах.

Якщо сформувати робочу групу запропонованим методом, то значна частина або й більшість членів такої групи не будуть спеціалістами з питань місцевого самоврядування, муніципального менеджменту, економічного розвитку, планування розвитку міста, стратегічного управління тощо. Вони часто не володіють навичками ефективної роботи в групі. Для того, щоб група працювала ефективно, необхідно продумати певну програму навчання її членів.

У процесі стратегічного планування у складі робочої групи створюються профільні підгрупи за планованими напрямками розвитку міста. На цьому етапі до робочої групи можна і, як правило, необхідно залучати нових людей, насамперед експертів з певних питань.

Основна роль жителів полягає у визначенні цінностей, тому їх призначення – формулювання очікувань. Роль експертів – окреслення необхідних заходів. Їх призначення – передбачення. Політи-

ки є групою, яка приймає остаточні рішення і несе відповідальність за їх наслідки. Їх роль – погодити очікування і необхідні заходи з можливостями [2].

Оскільки кожна з цих груп має свої власні інтереси, то можливі різні варіанти підтримки тих або інших запропонованих заходів. Існують заходи, які підтримуються або не підтримуються, хоча і є теоретично можливими, усіма сторонами. У цьому випадку не виникає жодних проблем, щодо їх включення або невключення до стратегічного плану. Проте можуть бути запропоновані заходи, які бажані для жителів і підтримуються політиками, але викликають сумніви експертів. Вони хоч і бажані і реалістичні, однак – невиправдані. Заходи можуть бути очікуваними жителями і необхідні з погляду експертів, але нереалістичні з погляду місцевих політиків. Опитування громадян можуть виявити заходи, визначені громадянами всупереч поглядам політиків і експертів. Експерти можуть запропонувати заходи, реалістичні з точки зору політиків, однак які знаходяться поза сферою очікувань громадян. Зустрічаються і такі заходи, які не викликають зацікавленості мешканців. Політики кажуть про неможливість їх виконання, однак експерти наполягають на їх реалізації. Останній вид заходів – це заходи, в яких не зацікавлені громадяни та які не підтримані експертами, проте підтримані політиками.

Запропонувати якийсь універсальний метод вирішення цих конфліктів інтересів ми не можемо. Можливо це стане темою майбутніх досліджень. Проте, на нашу думку, добре підготовлена аналітично-описова частина стратегічного плану розвитку міста може зняти багато конфліктних ситуацій, коли бажання зацікавлених сторін не підкріплені реальними потребами або можливостями міста загалом.

У результаті детального опрацювання завдань плану і обговорення пропозицій, що виникли щодо змін, які необхідно внести перед остаточним затвердженням плану, з усіма зацікавленими сторонами і, особливо, з відповідними комітетами і фракціями міської ради, народжується остаточний проект стратегічного плану, який повинен бути прийнятий або відхилений депутатами. В ідеалі його потрібно прийняти вже без змін. Стратегічний план – це не той документ, в який корективи можуть вноситися під час голосування. Всі можливі заперечення повинні бути спровоковані, вислухані і вирішені заздалегідь [8].

У проект програми стратегічного планування варто вносити зміни доти, поки він не буде схвалений депутатами та мером, тому що саме вони відповідають за розподіл ресурсів, необхідних для здійснення остаточного стратегічного плану. Після схвалення учасники проекту повинні бути повністю поінформовані як про структуру, так і про процедуру розроблення проекту стратегічного планування [4].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Приймавши політичне рішення про необхідність розроблення стратегічного плану розвитку міста, потрібно скласти план роботи над стратегічним планом, із вказівкою послідовності кроків, проміжних результатів, відповідальних осіб і організацій, джерел фінансування та календарного плану робіт.

До розроблення стратегічного плану розвитку міста необхідно у тій або іншій формі залучити всі сторони, які можуть вплинути на його подальшу реалізацію, та сторони, на які вплине реалізація цього плану. Важливо також долучити до розробки стратегічного плану і спеціалістів у конкретних галузях стратегічного планування. Залучення громадян до стратегічного планування розвитку міста є корисним з багатьох причин.

Створення цілісної, гармонійної стратегії розвитку міста – це довготривала робота. Тому, чим раніше вона буде розпочата, а також, чим послідовніше буде реалізовуватися, тим більшими будуть шанси для досягнення позитивних результатів у майбутньому. Кожен момент часу підходить для початку роботи над стратегією.

Потребують подальшого дослідження питання організування реалізації та актуалізації стратегічних планів розвитку міст України.

1. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с. 2. Варда Я., Клосовскі В. Острови надій: розробка стратегії локального розвитку. – Івано-Франківськ: Видавництво "Нова зоря", 2003. – 339 с. 3. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів,

2002. 4. Стратегічне планування в місцевому самоврядуванні: Модуль. – Тусон: Інститут Санта-Крус, 1999. 5. Стратегія розвитку – принципи побудови і впровадження: Опис методу / Під ред. Я. Квятковскі, В. Одзімек, Я. Кишжак – Краків: MISTiA, 2004. 6. Гладченко Т. Механізми управління – основа впровадження стратегічного плану розвитку територіальної громади // Аспекти самоврядування. – 2005. – №3. – С. 57–59. 7. Місто і економіка (або місцевий економічний розвиток): Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Кол. авторів. – К.: Академпрес, 2003. – 152 с. 8. Горжеляк Г., Яловецький Б. Стратегії регіонального розвитку воєводства. Аналіз проблем, оцінка. – Варшава, 2001.

УДК 658:339.94:336.777

В.Я. Карковська

Національний університет “Львівська політехніка”

ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗРАХУНКІВ ЗА ДОКУМЕНТАРНИМИ АКРЕДИТИВАМИ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Карковська В.Я., 2006

Розглянуто міжнародну форму розрахунків акредитивів. Приділено увагу перевагам та недолікам використання акредитивів підприємствами України під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наведено схему здійснення розрахунків за акредитивами, перспективи використання акредитивної форми розрахунків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

This article long distance form accounts letter of credit. Emphasis take away advantages and disadvantages use letter of credit business Ukraine of realization foreing – economic activity. Happen chart realization accounts letter of credit. Prospect use letter of credit forms accounts of realization foreing – economic activity.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Протягом усього періоду незалежності України відбувались різні негативні зміни в економічному середовищі, які дещо загальмували розвиток акредитивної форми розрахунків не лише у банках, але і на підприємствах. Та незважаючи на це, цей вид міжнародних розрахунків є одним з найперспективніших у міжнародній торгівлі. Це пов'язано з високим рівнем гарантій, які надає ця форма розрахунків суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. З поступовою інтеграцією України у міжнародну торгівлю обсяги міжнародних контрактів поступово зростатимуть, що приведе до збільшення потреби підприємств у проведенні міжнародних розрахункових операцій. У такій ситуації акредитивна форма розрахунку може бути досить прибутковою статтею доходу будь-якого банку та підприємства. Саме тому використання акредитивної форми розрахунків під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності недостатньо ефективно використовується як експортером, так і імпортером.

Основною проблемою ефективного використання акредитивної форми розрахунків є велика кількість невідповідностей між документами, що вимагаються і подаються за акредитивом. Тому необхідно ретельніше розглянути акредитивну форму розрахунків, яка допоможе українським підприємствам налагодити зв'язки із закордонними контрагентами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Для вирішення поставленої проблеми необхідно проаналізувати низку літературних джерел. У навчально-методичному посібнику Шевчука І.М. наведено визначення міжнародних розрахунків як системи організації та регулювання платежів у сфері міжнародних економічних відносин, суб'єктами яких є банки, експортери та імпортери. У праці Красовина Л.Н. зазначено, що в основу міжнародних