

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут будівництва та архітектури
Кафедра міського будівництва і господарства

03-04-084М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з навчальної дисципліни
«Міське господарство» (модуль 2)
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за
освітньо-професійною програмою «Міське будівництво і
господарство» спеціальності 192 «Будівництво та цивільна
інженерія» усіх форм навчання

Рекомендовано
науково-методичною комісією
з якості ННІБА
Протокол № 8 від 20.06.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Міське господарство» (модуль для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Міське будівництво і господарство» спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» усіх форм навчання [Електронне видання] / Ткачук О. А. – Рівне : НУВГП, 2023. – 30 с.

Укладач: Ткачук О. А., д.т.н., професор, завідувач кафедри міського будівництва і господарства.

Відповідальний за випуск: Ткачук О. А., д.т.н., професор, завідувач кафедри міського будівництва і господарства.

Керівник групи забезпечення спеціальності Ткачук О. А.

© О. А. Ткачук, 2023

© НУВГП, 2023

ПЕРЕДМОВА

Відповідно до навчального плану спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» для здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Міське будівництво та господарство» вивчення навчальної дисципліни «Міське господарство» проводиться протягом двох семестрів і закінчується складанням екзаменів у кожному із них.

Силабусом навчальної дисципліни передбачено такі основні види занять – лекції, практичні заняття та самостійну роботу, яку студенти виконують з використанням основної та додаткової навчальної, а також нормативної літератури.

За своєю структурою навчальна дисципліна складається із двох модулів, які вивчають у різних семестрах. Для виконання практичних занять у кожному із них підготовлено окремі методичні вказівки. У даних методичних вказівках наведено рекомендації до практичних занять 2-го модуля «Управління міським господарством».

У результаті вивчення цього модуля навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні знати:

- основні передумови та проблеми розвитку міст;
- методи і механізми управління господарською діяльністю;
- сучасні тенденції та методи управління міським господарством;
- методи ведення містобудівного моніторингу;
- техніко-економічні показники розвитку і забудови міст;
- соціально-економічні основи формування життєвого середовища.

У процесі практичної підготовки здобувачі вищої освіти набувають умінь щодо:

- застосування методів та механізмів управління містобудівною та господарською діяльністю;
- ведення містобудівного моніторингу;
- техніко-економічного обґрунтування розвитку і забудови міст;
- моделювання містобудівної та господарської діяльності.

1. Оперативно-розпорядчі документи адміністративного управління

Наказ – розпорядчий документ, який видає керівник установи підприємства організації на правах єдиноначальності та на виконання чинних нормативно-правових актів, розпорядчих документів та директивних листів керівних органів або за власною ініціативою чи структурних підрозділів.

Розпорядження – документ, який видають посадові особи, державні органи, установи, підприємства у межах їхніх компетенцій й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким воно адресовано.

Створення наказу – організаційно-адміністративний процес, якому включає кілька послідовних етапів:

- 1) визначення питання, з якого планується видати наказ;
- 2) збір та аналіз інформації з даного питання;
- 3) підготовка проекту наказу;
- 4) погодження проекту наказу;
- 5) підписання наказу;
- 6) доведення наказу до виконавців.

За напрямками діяльності накази поділяють на категорії:

- з основної діяльності;
- з кадрових питань (прийняття на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток, матеріальної допомоги тощо);
- з адміністративно-господарських питань.

Вони різняться за змістом і строками зберігання.

Проекти наказів з основної діяльності та адміністративно-господарських питань готують і подають керівники структурних підрозділів за дорученням керівника установи чи за власною ініціативою.

Проекти наказів з кадрових питань (особового складу) готує кадрова служба на підставі доповідних записок керівників структурних підрозділів, заяв працівників, трудових договорів та інших документів.

Проекти наказів, що надають для підписання керівникові установи, візують його заступники відповідно до розподілу функціональних обов'язків.

Проекти наказів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань та додатки до них візують:

- працівник, який створив документ, та керівник його структурного підрозділу;

- посадові особи, які визначені у проекті наказу як виконавці завдань;

- керівник служби діловодства;

- керівник або посадова особа структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції;

- інші посадові особи, яких стосується документ, зокрема, представник підрозділу юридичного забезпечення за наявності усіх необхідних віз – проекти наказів нормативно-правового характеру, а також накази з кадрових (особового складу) та інших питань, визначених інструкцією установи.

У разі необхідності проведення оцінки змісту та доцільності видання наказу здійснюють зовнішнє погодження проекту документа з іншими заінтересованими установами.

Якщо в процесі погодження до проекту наказу вносять істотні зміни, він підлягає повторному погодженню.

Наказ оформляють на бланку наказу [3].

Наказ і розпорядження складаються з таких реквізитів:

1. Повна назва установи.

2. Назва документа: НАКАЗ або РОЗПОРЯДЖЕННЯ.

3. Номер і дата видання (в одному рядку).

5. Місце видання.

6. Назва (про що розпорядження).

7. Текст (констатуюча та розпорядча частини).

8. Додатки (за необхідності).

9. Посада, підпис, ініціали, прізвище керівника, який підписав розпорядження.

Зміст наказу коротко викладають у заголовку, починаючи з прийменника «Про» із віддієсловним іменником або іменником, наприклад: «Про затвердження ...», «Про введення ...», «Про створення ...», «Про підсумки ...», «Про заходи ...» тощо.

Текст наказу з основної діяльності складається із двох частин – констатуючої (преамбули) і розпорядчої.

У констатуючій частині зазначають підставу, обґрунтування або мету видання наказу. Вона може починатися із слів «На виконання», «З метою» тощо. Якщо документ видають на підставі іншого розпорядчого документу, то у констатуючій частині зазначають назву виду цього документу, його автора, дату, номер та заголовок. Крапку у кінці констатуючої частини не ставлять.

Розпорядча частина наказу повинна починатися із слова «НАКАЗУЮ». Розпорядження може починатися зі слів «ЗОБОВ'ЯЗУЮ» чи «ПРОПОНУЮ». Ці слова друкують з нового рядка великими літерами без відступу від лівого поля і лапок, після чого ставлять двокрапку.

Розпорядча частина може бути поділена на пункти і підпункти, які нумерують арабськими цифрами. У кожному пункті необхідно зазначити виконавців (структурні підрозділи або конкретні посадові особи), конкретні завдання (доручення) і строки їх виконання. Виконавці можуть бути названі й узагальнено, наприклад: «головам районних державних адміністрацій», «начальникам структурних підрозділів».

Якщо наказом відміняється попередній розпорядчий документ, у розпорядчій частині зазначається пункт, який повинен починатися із слів: «Визнати таким, що втратив чинність, ...».

Якщо до наказу додають таблиці, графіки, форми, схеми, інструкції тощо, то їх оформлюють на окремих аркушах як додатки, а у відповідних пунктах наказу дають посилання на ці документи. Усі додатки повинні бути пронумеровані. На кожному додатку у верхньому правому куті першого аркуша роблять відповідну відмітку з посиланням на наказ, його дату і реєстраційний індекс.

Додатки до наказу підписує або візує керівник структурного підрозділу, що підготував проект наказу.

Після підписання наказу жодних виправлень чи доповнень до нього вже не вносять. Якщо йдеться про персональну відповідальність окремих осіб, то працівників ознайомлюють під особистий підпис.

Зображення Державного герба України або емблеми підприємства (за потреби)

Назва організації вищого рівня
Назва підприємства

НАКАЗ (РОЗПОРЯДЖЕННЯ)

Дата

№ _____

Місце складання

Заголовок до тексту

Констатуюча частина тексту, де зазначають підставу, обґрунтування або мету видання наказу (розпорядження). Якщо підставою є нормативно правовий акт або розпорядчий документ, то зазначають його назву, видавця, заголовок, дату прийняття та реєстраційний номер

НАКАЗУЮ (ПРОПОНУЮ, ЗОБОВ'ЯЗУЮ):

Розпорядча частина, де формулюють один чи кілька пунктів, кожен із яких містить конкретне завдання, імена його виконавців і термін виконання. Пункти нумерують арабськими цифрами і друкують з абзацу. В останньому пункті, як правило, зазначають особу, на яку покладається контроль за виконанням наказу (розпорядження).

Назва посади керівника підприємства,
особистий підпис, ініціали, прізвище

Візи

Гриф погодження (за потреби)



**НІКОПОЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ БЛАГОУСТРОЮ, ІНФРАСТРУКТУРИ ТА
КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

НАКАЗ № 19

м. Нікополь

«28» 02 2020 року

Про затвердження Положення
про Наглядову раду Комунального
підприємства «Міське паркове господарство»
Нікопольської міської ради

Розглянувши лист директора комунального підприємства «Міське паркове господарство» Нікопольської міської ради Бондаренко С.В. від 13.02.2020 № 62, на виконання рішення Нікопольської міської ради від 30.11.2018 № 59-42/VII «Про створення Наглядових рад комунальних підприємств Нікопольської міської ради», -

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Положення про Наглядову раду Комунального підприємства «Міське паркове господарство» Нікопольської міської ради, що додається.
2. Головному спеціалісту відділу інфраструктури, енергозбереження та благоустрою у складі управління благоустрою, інфраструктури та комунального господарства Нікопольської міської ради Малишко А.В.:
 - 2.1. Оприлюднити на офіційному веб-сайті Нікопольської міської ради текст наказу в розділі «Наглядові ради комунальних підприємств» протягом 5 робочих днів з дня реєстрації даного наказу;
 - 2.2. Довести зміст даного наказу директору Комунального підприємства «Міське паркове господарство» Нікопольської міської ради Бондаренко С.В. особисто під підпис.
3. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Начальник управління благоустрою,
інфраструктури та комунального господарства
Нікопольської міської ради



В.О. Зінченко

2. Бізнес-план підприємства міського господарства

Бізнес-план – програма і техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах на перспективу. Його складають для нового або для діючого підприємства, коли планують новий вид діяльності, випуск нової продукції чи надання нових послуг.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану залежать від специфіки виду діяльності, розміру підприємства, мети, за якою бізнес-плани можна розділити на дві основні категорії:

1. **Для зовнішнього застосування** (залучення партнерів, інвесторів; одержання кредиту; продажу діючого бізнесу).
2. **Для внутрішнього застосування** (постійне використання в якості інструмента управління: управлінські; бізнес-плани проектів; разові (цільові) бізнес-плани).

На практичному занятті здобувачі складають бізнес-план для невеликого приватного підприємства, яке планує надавати послуги у галузі міського господарства. Це можуть бути ремонтні організації (ремонт дахів житлових будинків, утеплення їх стін, встановлення вхідних дверей з кодовими замками тощо), підприємства зеленого господарства (виращування розсади та квітів для міських парків, скверів, квітників тощо), підприємства санітарної очистки міста (селективний збір, вивезення, переробка та утилізація твердих побутових відходів, чищення септиків тощо).

Основні розділи бізнес-плану та їхні елементи:

1. **Резюме** (короткий опис бізнесу, його мета, завдання та унікальність; ресурсне забезпечення, механізми реалізації, обсяги продажів і прибутків; загальна інформація про майбутню підприємницьку діяльність, фінансово-економічні показники, структуру керування, запланований кадровий склад тощо).

2. **Мета та завдання** (основні напрямки і мета діяльності; характеристика виду економічної діяльності; опис продукції (послуги) та їх застосування).

3. **Аналіз ринку** (клієнти; конкуренти; сегменти ринку).

4. **Виробництво** (приміщення; обладнання; узгодження і дозволи; режими роботи; обсяги реалізація продукції чи послуг);

5. **Персонал** (кількість і кваліфікація працівників).

6. **Детальний фінансовий план** (витрати; доходи; прибутки; аналіз обігу коштів тощо).

7. **Маркетинг** (заходи щодо максимального задоволення споживачів продукції (послуг); реклама продукції (робіт, послуг) і витрати на неї; методи стимулювання продажів тощо).

8. **Додатки** (всі необхідні документи і дані, що використані при розробці бізнес-плану, але які не увійшли до його основного тексту).

Нижче наведено приклад з поясненнями щодо створення бізнес-плану автомийки.

Мета проекту: Надання власникам транспортних засобів послуг з очищення корпусу, коліс, днища й підкрильників автомобіля від забруднень; прибиранню й хімічності салону й багажника; поліруванню кузова й мийці двигуна.

Попит: Послуги автомийки користуються стабільним попитом, а з постійним збільшенням кількості автомобілів потреба в таких послугах буде тільки рости.

Вибір варіанту автомийки:

1. **Мобільні** - на базі транспортного засобу типу Газелі, що дає можливість працювати з клієнтами в будь-якому придатному для такого бізнесу місці.

2. **Портальні** - обладнані автоматичними засобами для миття авто, мають високу пропускну здатність, приносять хороший дохід. Мінус - людський фактор. Недбалый оператор може зіпсувати автомобіль клієнта. А це спричинить збитки від можливого відшкодування збитків і неминуче зіпсованої репутації.

3. **Мийки самообслуговування** - кожен клієнт власноручно мие свою машину. Це зручно, однак вимагає чималих коштів. До того ж, такий бізнес доцільний лише у великих містах, де висока щільність населення.

4. **Ручні** – найпопулярніші, так як обслуговує клієнтів мийник з допомогою спеціальних пристроїв подачі води під тиском.

Приміщення під автомийку: Дуже важливим є правильний вибір місця розташування, який би забезпечував постійне завантаження робочих площ. Самим зручним місцем розташування автомийки вважається знаходження поблизу автосервісів, магазинів запчастин й автозаправних станцій. Найкращим варіантом буде оренда готового приміщення, тому

що будівництво такого роду приміщень вимагає складних погоджень і дозволів від різних інстанцій з дотриманням санітарних норм. Можливо, на зведення будинку буде потрібно отримання кредиту, так як вартість будівництва автомийки, включає проектні роботи й підключення до інженерних мереж.

Необхідна площа: 90 кв.м - необхідна площа для мийки з двох постів, з них 60 кв.м - площа, призначена для постів миття автомобілів, 30 кв.м. - інші приміщення; ще 90 кв. м - площа, необхідна для прилеглої ділянки; і того – 180 кв.м.

Узгодження і дозвіл: Вам неодмінно потрібно провести експертизи проекту:

- в СЕС;
- у службі охорони природи;
- у пожежній службі;
- в управлінні містобудування та архітектури;
- у держекспертизи.

Графік роботи: Автомийка працює цілодобово. З 8.00 до 10.00 та з 17.00 до 22.00 максимальне завантаження, в решту часу - на рівні 20% від нього.

Із розрахунку миття одного автомобіля - 20 хв (3 авто за годину) один пост щодня буде обслуговувати: $3 \cdot (2 \text{ч.} + 5 \text{год.}) + 3 \cdot (24 - (2 + 5)) \cdot 0,2 \sim 30$ машин. Через обидва пости - 60 автомобілів. В середньому за місяць $\sim 30 \cdot 60 = 1800$ машин.

Персонал: директор підприємства, їм може бути сам підприємець;

- бухгалтер, виконувач та обов'язки касира,
- адміністратор автомийки - 3 особи при 3-х змінній роботі 3-х мийників;
- мийники автомобілів - 9 осіб при 3-х змінній роботі.

Капітальні витрати – Кв = 760 тис.грн:

- обладнання – 195 тис. грн:
 - автомат для мийки «Керхер» (2 шт.) – 160 тис.грн;
 - пілосос (2 шт.) – 60 тис.грн;
 - система для очищення води – 75 тис.грн;
- встановлення обладнання - 75 тис.грн;
- водопостачання і каналізація - 160 тис. грн;
- благоустрій території автомийки - 150 тис. грн;
- оздоблювальні роботи - 120 тис. грн;

- реєстрація та оформлення документації - 60 тис. грн;

Поточні витрати – Пв = 373 тис.грн за місяць:

- оренда будівлі (180 м²) – 90 тис грн;
- оплата праці – 188 тис. грн:
 - директор – 20 тис.грн;
 - бухгалтер – 15 тис.грн;
 - адміністратори (3 особи) – 45 тис.грн;
 - мийники (9 осіб) – 108 тис.грн;
- хімічні миючі засоби - 30 тис.грн;
- комунальні платежі (вода, електроенергія тощо) - 35 тис.грн;
- витрати на рекламу - 20 тис.грн;
- додаткові витрати - 10 тис.грн;

Дохід безпосередньо залежить від **кількості запланованих послуг** (мийка – 1800 авто/місяць; комплексне чищення – 60 авто/місяць) та їхньої **вартості** (мийка - 200 грн/авто; комплексне чищення - 550 грн/авто). Отже, дохід складе: $D = 1800 \times 200 + 60 \times 550 = 393,0$ тис.грн/місяць.

Прибуток є різницею між доходами і поточними витратами: $Pr = D - P_v = 393,0 - 373,0 = 20,0$ тис.грн/місяць.

Термін окупності є періодом, за який вкладені у бізнес капітальні витрати будуть компенсовані отриманим прибутком. При капітальних витратах 340 тис.грн/місяць бізнес проект окупиться за $T_{ok} = K_v / Pr = 760,0 / 20,0 = 38$ місяців.

Маркетинг, реклама і збут. Складаючи бізнес-план не варто забувати і про рекламу, що для мийок особливо актуально. Вибір реклами безпосередньо пов'язаний із місцем розташування автомийки. Поблизу від жвавої автомагістралі, можливо, буде потрібно лише рекламний щит або помітна вивіска з покажчиком. Деякі ставлять дорожній знак «автомийка». Але це складно, так як вимагає дозволу ДАІ.

На стадії відкриття бізнесу, коли вільних коштів під рекламу ще досить мало чи не залишилося взагалі, можна заявити про себе своїми силами. Наприклад, продавати абонементи з вигідними для клієнта умовами, проводити акції, типу «помий машину п'ять разів і отримай знижку» або «кожна дев'ята мийка за рахунок закладу». Вдалим рішенням є укладання корпоративних договорів на мийку транспортних засобів великих організацій.

3. Планування робіт на основі графіка Ганта











Графік (діаграма) Ганта (запропонований німецьким інженером Генрі Л. Гантом у 1910 р.) – це популярний тип діаграм, який використовують для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Він являє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі. Завдання та його складові, розміщують по вертикалі. Початок, кінець і довжина кожного відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості відповідного завдання (табл. 3.1).

На деяких діаграмах Ганта також показують залежність між завданнями, стан виконання робіт на поточний момент часу (виділення на відрізках кольором чи штриховкою виконаних частин робіт із зазначенням їх відсотків), поточний момент часу (вертикальна лінія).

Часто діаграму Ганта використовують спільно з таблицею зі списком робіт, рядки якої відповідають окремо взятій задачі, зображеній на діаграмі, а стовпці містять додаткову інформацію про задачу.

Таблиця 3.1

Форма діаграми Ганта

Завдання та його складові	Строки (робочі дні, місяці або дати)							Додаткова інформація (за потреби)
	1	2	3	4	...	1.03	2.03	
Завдання 1:								вик. 52%
Підзадача 1.1								вик. 94%
Підзадача 1.2								вик. 100%
Підзадача 1.3								вик. 28%
Підзадача 1.4								
Завдання 2:								
Підзадача 2.1								
Підзадача 2.2								
Підзадача 2.3								
...								

Здобувачам необхідно скласти графік Ганта для видів та обсягів послуг з утримання житлової території, отриманих на практичному занятті № 4 попереднього семестру: одна бригада складає графік на календарний рік із часовими періодами виконання – один місяць; друга бригада – на підготовчий до зими період – потижнево; третя – на квітень (завершення опалювального сезону) – поденно.

Наприклад, обслуговування внутрішньобудинкових мереж центрального опалення передбачає:

1. Перед опалювальним сезоном:
 - а) закріплення приладів і трубопроводів;
 - б) усунення течі у трубопроводах, приладах та арматурі, поновлення сальникових ущільнень;
 - в) промивання труб, розширювального бака та приладів;
 - г) гідравлічне випробування системи центрального опалення;
 - д) перевірка контрольно-вимірювальних приладів;
 - е) укріплення ізоляції трубопроводів.
2. В опалювальний період: щомісячний огляд та очищення (за потреби) інжекторів, елеваторів, змішувачів, редуційних клапанів, регулювальних кранів та вентилів, засувок, грязьових відстійників, повітрозбірників, компенсаторів, вантузів.
3. Після опалювального сезону: випуск води і консервація системи.
4. В неопалювальний період:
 - а) поточний ремонт – чищення баків, грязьовиків, інжекторів тощо; заміна зношених частин арматури та приладів; поновлення теплоізоляції; фарбування труб та арматури тощо;
 - б) капітальний ремонт (за потреби) – заміна труб, арматури, обладнання та приладів тощо.

Для цих видів робіт потрібно скласти графіки Ганта на рік, пусковий період та після опалювального сезону. В колонці «Додаткової інформації» слід вказати виконавців робіт – слюсар ОСББ чи сторонні фірми або найняті працівники, з якими потрібно заключати договори на період виконання робіт.

4. SWOT-аналіз підрозділу міського господарства

SWOT-аналіз широко застосовують у процесі стратегічного планування діяльності підприємств та організацій. Він полягає у розділенні зовнішніх і внутрішніх впливових чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths);
- слабких (Weaknesses);
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при реалізації стратегічного плану;
- загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

У процесі SWOT-аналізу встановлюють зв'язки між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами. Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, що надто складно і не забезпечує досягнення ефективності, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим. Важливим є визначення тих чинників, на яких необхідно зосередитися і які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу.

Методика проведення SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом і передбачає здійснення кількох етапів:

I. Визначення власних (внутрішніх) сильних і слабких сторін (табл. 4.1).

II. Визначення можливостей і загроз (табл. 4.1), що є своєрідною оцінкою ситуації поза підприємством.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами, формуючи матрицю SWOT (табл. 4.2) для узагальнення результатів SWOT-аналізу.

Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами, що має у своєму середовищі будь яке підприємство, та зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що буде використано для розробки стратегії підприємства.

Сильні сторони підприємства забезпечують його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його слабкі сторони викликають гальмування. При цьому без врахування можливостей і загроз зовнішнього середовища неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» – траєкторії, що формується внаслідок накладання (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Таблиця 4.1

Форма таблиці SWOT-аналізу

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1.		1.
2.		2.
...		...
	Можливості (O)	Загрози (T)
1.		1.
2.		2.
...		...

Таблиця 4.2

Форма матриці SWOT

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O)	Загрози (T)
		1.	1.
		2.	2.
	
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)		
	1.	поле SO (заходи)	поле ST (заходи)
	2.		
...			
	Слабкі сторони (W)		
1.	поле WO (заходи)	поле WT (заходи)	
2.			
...			

На перетинах складових груп факторів (табл. 4.2) формують поля характерних сполучень, які необхідно враховувати при розробці стратегій певного типу:

- поле **SO** – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;
- поле **ST** – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;
- поле **WO** – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;
- поле **WT** – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як для подолання загроз, так і для усунення слабкості підприємства. При цьому сильні сторони визначають основу базової стратегії розвитку міського господарства, а слабкі визначають уразливість і необхідність коригуючих дій.

Завдання: Виконати SWOT-аналіз вибраного підрозділу міського господарства на основі визначених стратегічних цілей його розвитку. Для цього слід встановити зв'язок між його сильними і слабкими позиціями, можливостями і ризиками, а також розробити заходи досягнення стратегічних цілей.

Наприклад, для ЖКГ міста Рівного стратегічна ціль розвитку може бути визначена на основі його місії: **«Сприяння підвищенню якості життя і добробуту населення шляхом надання громадянам і підприємствам якісних житлово-комунальних послуг у такий спосіб і у такому об'ємі, які відповідають високим професійним і етичним стандартам».**

Показники таблиці SWOT-аналізу (табл. 4.1) слід визначати за доступними джерелами інформації [7, 8, 9]. Матрицю SWOT кожний здобувач формує самостійно, формуючи сполучення відповідних полів (табл. 4.2). При цьому необхідно пам'ятати про приналежність житлово-комунальних послуг до товарів першої необхідності і необхідність забезпечення їхньої доступності для всіх верств населення.

5. Програми комплексного розвитку міського господарства (на прикладі визначеного міста)

Програми комплексного розвитку міських господарств населених пунктів є складовою програм соціально-економічного розвитку регіону [7] чи територіальної громади [9]. Їх розробляють групи фахівців різних підрозділів міського господарства, міської економіки, соціальної політики, захисту довкілля, громадських організацій тощо але, зазвичай, під егідою департаменту економіки. Проекти цих програм повинні пройти широке громадське обговорення, для чого їх розміщують на відповідних сайтах муніципальних управлінь. Законної сили вони набувають після розгляду та прийняття на сесіях міських чи обласних рад народних депутатів.

Програму комплексного розвитку міського господарства для визначеного міста здобувачі вищої освіти розглядають протягом двох практичних занять.

На першому занятті за доступними джерелами інформації [6 - 9] наводять коротку характеристику Програми, в якій зазначають місію і візію міста, загальну інформацію про місто та його міського господарства, фактори інвестиційної привабливості, сильні та слабкі сторони, можливості та ризики (за наявності – дані SWOT-аналізу).

Приклад 1: Рівне – культурно-освітній центр, одне з найбільших міст Полісся та Західної України, місто з диверсифікованою економікою, крупний вузол транспортних перевезень. Станом на 1.01.2020 р. площа міста складала 58 км², а чисельність населення - 242581 осіб [9].

Загальна площа усіх зелених насаджень в місті складає 563,9 га, зокрема, на території міста розташовані 10 парків, загальною площею 104,4 га. Найбільшим є парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення ім. Т. Шевченка площею 22,8 га. Сквери займають 32,75 га, набережні та бульвари - 23,3 га.

У 2020 році місто Рівне мало 442 вулиці загальною довжиною 300,5 км, 4 шляхопроводи, 8 автомобільних мостів, 54 світлофорні об'єкти. Всі вулиці мають тверде покриття, а зовнішнє освітлення мають 274,4 км.

Житловий фонд міста Рівного всіх форм власності у 2019 році склав 4836,0 тис.м² загальної площі. Місто має 9 закладах охорони здоров'я, 21 школа, 8 навчально-виховних комплексів, 4 гімназії, 2 ліцеї, 1 навчально-реабілітаційний центр. У місті функціонує 3 університети, 2 інститути, 4 відокремлені структурні підрозділи вищих навчальних закладів, 10 коледжів та училищ.

Місто має розвинуту інфраструктуру підтримки підприємництва, сприятливе для бізнесу та інвестицій, завжди відкрите до співпраці та партнерства. Місто Рівне належить до групи інвестиційно-привабливих міст України. Привабливість інвестиційного клімату міста зумовлює низка факторів, а саме:

- 1) вигідне географічне положення;
- 2) багатий природно-ресурсний потенціал;
- 3) розгалужена мережа транспортного сполучення;
- 4) багата історична та культурна спадщина;
- 5) конкурентні трудові ресурси;
- 6) висока ділова активність громадськості;
- 7) активізація транскордонного співробітництва;
- 8) зацікавленість місцевої влади у залученні інвестиційних ресурсів та забезпеченні сталого розвитку міста.

На основі проведеного SWOT-аналізу [9] визначено такі його показники, пов'язані із розвитком міського господарства:

а) сильні сторони:

- ✓ вигідне географічне розташування міста і його високий потенціал як регіонального, адміністративного, економічного, культурного, освітнього центру;
- ✓ диверсифікована структура економіки міста;
- ✓ розвинена автотранспортна мережа, наявність залізниці та діючого аеропорту з якісною злітною смугою;
- ✓ забезпечення якісною артезіанською питною водою одне з найкращих в Україні;
- ✓ низький рівень забруднення навколишнього природного середовища, наявність зелених зон;
- ✓ наявність земельних ділянок («браунфілдів» - ділянок на територіях, які уже використовувалися для промислових цілей раніше, та «грінфілдів» - нових, ще неосвоєних територій);
- ✓ система підготовки професійних кадрів (робітничі професії, інженери водного господарства) є однією з кращих в Україні;

б) слабкі сторони:

- застаріла інженерна інфраструктура;
- завантаженість транспортом центру міста, брак електротранспорту, парк автобусів застарілий та незручний для пасажирських перевезень;
- високий рівень безробіття, брак робочих місць;
- низький рівень доходів населення, значна частка «тіньової» економіки;
- низька екологічна культура мешканців, забрудненість Басівкутського озера та річки Устя;
- дефіцит пішохідних зон, відсутність велодоріжок;
- недостатньо активно діють бізнес-асоціації та громадські організації підприємців;
- брак туристично-привабливих об'єктів та недостатня кількість готелів;
- відсутня концепція та програми розвитку бізнесу на довготерміновий період;

в) можливості:

- ❖ розвиток міста як міжрегіонального логістичного центру
- ❖ притік молоді з північних районів області
- ❖ створення нових промислових зон (технопарків) на основі нових та існуючих підприємств, розвиток інфраструктури, спрямованої на підтримку бізнесу
- ❖ притік коштів від заробітчан, а також видобування корисних копалин підтримує економіку міста
- ❖ зростання вартості енергоносіїв стимулює впровадження енергозберігаючих заходів
- ❖ формування єдиного інформаційного простору міста
- ❖ розвиток туризму, зон відпочинку та створення нових можливостей для культурного дозвілля
- ❖ розширення територіальних меж міста

г) загрози:

- ❖ повільний темп структурних реформ у переважній більшості сфер суспільного життя;
- ❖ залежність комунальних підприємств і установ міста від бюджетного фінансування, зростання тарифів на комунальні послуги;
- ❖ структурні диспропорції на ринку праці, пов'язані з невідповідністю попиту пропозиції робочої сили за професійно-кваліфікаційними критеріями;

- ❖ відтік кадрів за межі міста, переважно, висококваліфікованих та молодих;
- ❖ розшарування суспільства на багатих та бідних, зменшення частки середнього класу, старіння населення;
- ❖ погіршення здоров'я людей через низький рівень життя, низьку якість охорони здоров'я та недотримання принципів здорового способу життя.

На другому занятті здобувачі визначають ефективність реалізації розглянутої Програми комплексного розвитку міського господарства. Для цього вони за результатами *першого заняття* визначають наявність та доцільність реалізації заходів досягнення стратегічних цілей, що висвітлені у Програмах. За потреби пропонують зміни та доповнення до Програми.

Приклад 2: Визначено, що досягнення стратегічних цілей розвитку міста, передбачених його візією та місією, буде базуватись на таких ключових принципах:

- сталість та інтегрований розвиток;
- конкурентоспроможність;
- екологічність;
- креативність.

На цій основі передбачено розробку та реалізацію таких основних **програм розвитку** міського господарства:

1. Розвиток малого і середнього підприємництва на довгострокову перспективу, створення комплексної централізованої інформаційної системи для бізнесу.
2. Розвиток туристичних можливостей міста.
3. Розвиток спортивної інфраструктури міста.
4. Оптимізація системи міської мобільності та розширення мережі транспортних сполучень.
5. Модернізація просторової інфраструктури міста, розвиток рекреаційних та екологічних зон.
6. Розвиток комунальної інфраструктури, реконструкція діючих мереж, обладнання та об'єктів.
7. Розвиток комунальних підприємств.
8. Впровадження системи коригування тарифів відповідно до змін у витратах.
9. Реалізація модифікованої системи оплати комунальних послуг.

Аналіз цих програм показує, що вони орієнтовані на вирішення економічних (поповнення міського бюджету), соціальних (модернізація комунальної сфери послуг) та екологічних (розвиток рекреаційних та екологічних зон). Ефективність економічного розвитку міста передбачає розвиток малого і середнього підприємництва (МСП) але й залучення інвестицій (рис. 5.1).



Рисунок 5.1. Ефективні шляхи економічного розвитку міста

Пріоритетними сферами інвестування у м. Рівному є:

1) Транспортно-логістична інфраструктура: розвиток транзитного потенціалу та логістичної інфраструктури, будівництво складських та пакувальних комплексів, транспортування продукції.

2) Розвиток житлово-комунального господарства: оновлення об'єктів і мереж водо- і тепlopостачання, каналізації, електро- і газових мереж, міської транспортної інфраструктури, реконструкції існуючого житлового фонду, збільшення обсягів будівництва.

3) Інвестиції у впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій: реалізація проектів з енергозбереження, раціонального використання та економії паливно-енергетичних ресурсів, створення виробництв і

широкого застосування енергетично-ефективних технологічних процесів, обладнання та матеріалів.

4) Розвиток підприємств експортоорієнтованих товарів та імпортозаміщуючих видів продукції: пріоритетний розвиток тих підприємств, які вже сьогодні виробляють конкурентоспроможну продукцію і потребують лише певної організаційної та фінансової підтримки для стабільного виходу на світовий ринок.

5) Створення ділового фінансово-торгового та офісно-готельного центру: будівництво нових і реконструкція існуючих споруд у центральних районах міста, створення мережі сучасних готелів, бізнес-центрів, розвиток телекомунікаційних систем та інформаційних технологій тощо.

6) Розвиток туристичного комплексу: розвиток інфраструктури транскордонного туризму, зокрема, у частині фольклорного, культурно-етнічного, релігійного, сільського, екологічного, екстремального та спортивного туризму, а також у розбудову системи рекреаційно-оздоровчих закладів.

Додаткові надходження від МСП та інвестицій дозволять вирішити низку соціальних та екологічних питань, зокрема:

- ❖ забезпечити змістовне дозвілля та активне культурно-мистецьке життя містян та гостей міста;
- ❖ зробити місто, соціально-орієнтованим на мешканців, у якому безпечно та затишно жити;
- ❖ модернізувати просторову інфраструктуру міста, поширити електронні сервіси та ІТ-технології для базових публічних сервісів міста
- ❖ покращити інфраструктуру для дітей та молоді;
- ❖ забезпечити доступність населення до адміністративних послуг соціального характеру;
- ❖ створити екологічні затишні зони для відпочинку та прогулянок у місті;
- ❖ підвищити ефективність використання води та енергоресурсів міста.

Разом з тим, Програми соціально-економічного розвитку міста потребують корегування через російську агресію, притік переселенців, відновлення критичної інфраструктури тощо.

6. Містобудівний моніторинг

До завдань містобудівного моніторингу належить збір та аналіз інформації (стосовно систем та об'єктів міського господарства) щодо:

- розвитку території міста за видами та режимами переважного використання;
- розвитку інженерної та транспортної інфраструктури;
- стану довкілля;
- спостережень за режимами гідрометеорологічних явищ: лавин, селів, рівня поверхневих вод;
- стану проектної роботи, інженерної підготовки, інженерного обладнання тощо.

Результати містобудівного моніторингу постійно вносяться до містобудівного кадастру та оформляються у вигляді аналітичного звіту. Частина цих даних періодично висвітлюють на сайтах органів місцевого самоврядування. Так, на сайті Рівненської міської ради [8] у рубриці «Місто Рівне» наведено звіти «Профіль громади за ____ рік». В інтернеті доступна онлайн-карта м. Рівне [6]. Інформацію щодо моніторингу окремих об'єктів та підрозділів міського господарства наводять на своїх сайтах управління виконкому міськради.

Використовуючи цю та іншу доступну інформацію студентам необхідно **скласти короткий звіт щодо моніторингу окремих підрозділів міського господарства**, в якому крім абсолютних величин показників стану необхідно **показати динаміку їх змін** за останні роки і зробити відповідні **висновки**. Нижче наведено структуру такого звіту на прикладі моніторингу житлового господарства міста Рівного.

Приклад: Станом на _____ у місті функціонує 984 житлових будинки комунальної власності, 24 будинки житлово-будівельних кооперативів, 434 будинків об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, 5 будинків громадських організацій та 15 відомчих будинки. Житловий фонд м. Рівне всіх форм власності становить 4763,9 тис.кв.м загальної площі, а забезпеченість житлом одного мешканця міста – 19,6 кв.м.

Зміни основних показників житлового фонду в останні роки наведені у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Основні показники житлового фонду

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	20__
Житловий фонд – тис.м ² загальної площі	4567	4588	4640 ²	4741 ²	4791 ²	___
Забезпеченість населення житлом у середньому на одну особу, м ² загальної площі	18,1	18,0	18,8 ²	19,4 ²	19,6 ²	___
Відсотки загальної житлової площі обладнаної ³ :						
- водопроводом	98,7	98,8	98,8	96,2	95,8	___
- газом	96,2	96,5	96,7	93,1	91,8	___
- водовідведенням	98,7	98,8	93,8	96,2	95,8	___
- опаленням	98,6	98,6	96,8	96,1	95,5	___
Загальна кількість ОСББ на кінець року	89	116	157	197	434	___
Житловий фонд ОСББ, тис.м. ² , і квартир, од.	293,9 7443	367,8 8810	469,9 11232	566,3 13534	1012,3 18908	___
Кількість збудованих квартир на 100 осіб	0,18	0,18	0,53	0,66	0,52	___

- Примітки:**
1. Дані про житловий фонд наведені за оцінкою Державної служби статистики України.
 2. З урахуванням житлового фонду, що належав підприємствам-банкрутам та тим, що припинили діяльність.
 3. Без врахування житлового фонду підприємств-банкрутів.

Експлуатацію житлового фонду Рівненської міської ради здійснюють 447 ОСББ та 11 управляючих компаній (рис. 6.1), кількість яких в останні роки зростає.

Обслуговування житла забезпечується комунальними службами міста. Майже всі помешкання підключені до комунального водопостачання, газопостачання, комунальної системи каналізації і центрального опалення (рис. 6.2).

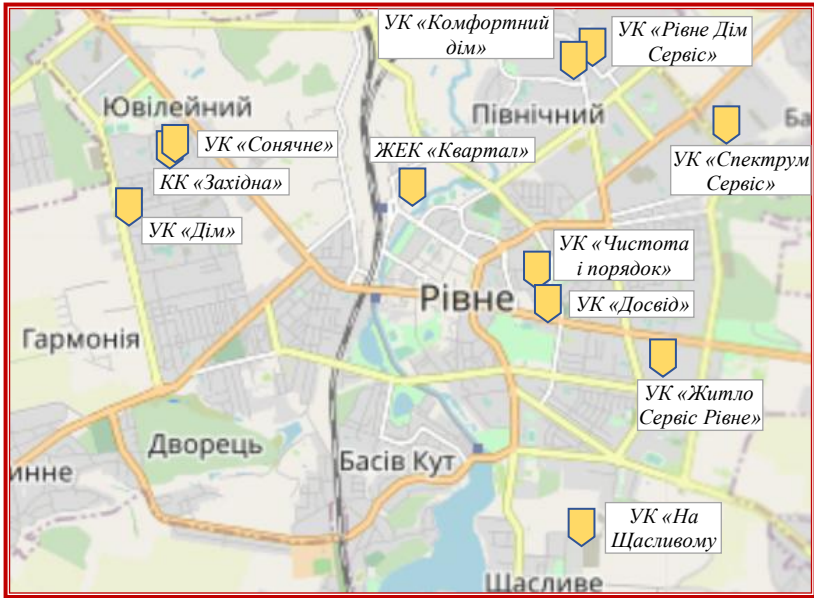


Рисунок 6.1. Розташування управляючих компаній м. Рівного

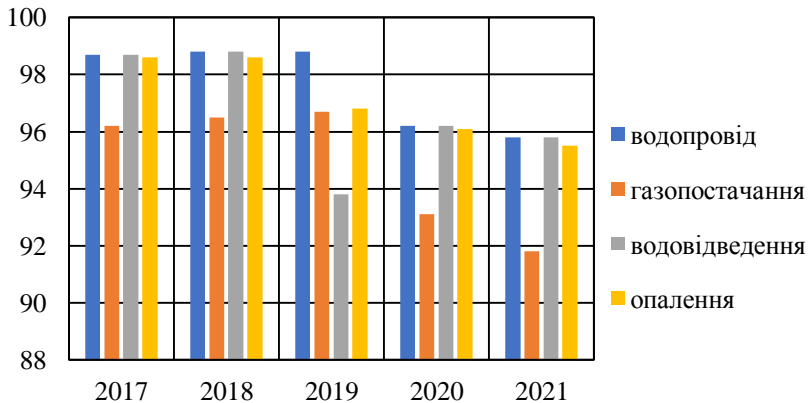


Рисунок 6.2. Забезпеченість житлового фонду міста комунальними послугами

Зниження у останні роки відсотків житлової площі, обладнаної централізованим водопостачанням, каналізацією, газопостачанням, опаленням, можна пояснити

7. Складання балансу території міста

Мета заняття – оволодіти навичками графічного заміру структурних елементів генерального плану міста і складання проектного балансу території.

Проектний баланс генерального плану міста виконують в період закінчення його розробки, він відображає прийняті в проекті рішення щодо функціонального зонування міської території. Порівняння проектного балансу з попередніми розрахунками дозволяє вирішити, як вдалося витримати розрахункові нормативи з перспективного територіального розвитку міста.

Проектний баланс території міста є першим етапом техніко-економічного обґрунтування розвитку і забудови міст. Його складають у формі таблиці з виділенням окремих функціональних зон: сільбищної, промислової, комунально-складської тощо.

Таблиця 7.1

Баланс території міста

Територія	За генпланом			Норматив
	га	%	$\frac{M^2}{\text{люод.}}$	
А. Сельбищні території				
Житлові масиви, квартали				
Заклади та підприємства обслуговування				
Зелені насадження загального користування				
Вулиці, дороги, проїзди, майдани, автомобільні стоянки				
Інші території: промислові підприємства, комунально-складські об'єкти, об'єкти зовнішнього транспорту, незручні тощо				
<i>Разом за розділом А</i>				

Продовження табл. 7.1

Б. Інші території				
Промислові території				
Підприємства комунального хазяйства і складів				
Території зовнішнього транспорту				
а) смуги відводу залізних доріг				
б) території споруд водного транспорту				
в) території споруд автомобільного транспорту				
Вулиці, дороги, проїзди, майданчики, автостоянки				
Водні простори				
Території санітарно-захисних зон				
Лісопарки, розсадники				
Інші: цвинтарі, складські землі і т.д.				
<i>Разом за розділом Б</i>				
Всього в межах границь міста				

Відповідно до чинного генерального плану міста здобувачам необхідно знайти й розрахувати основні елементи території та заповнити пусті графи проектного балансу території (табл. 7.1). У графі «Норматив» необхідно навести нормативні дані, м²/людину [1]. Ці дані необхідно порівняти із їхніми фактичними значеннями за генпланом і у висновках вказати причини невідповідності фактичних показників нормативним. Якщо фактичні показники менші за нормативні, або суттєво (у кілька разів) перевищують нормативи, то передбачити можливі шляхи приведення їхніх значень до норм. За цими висновками у наступній практичній роботі необхідно виконати зміну функціонального призначення територій.

8. Обґрунтування зміни функціонального призначення міських територій

Зміна функціонального призначення міських територій може бути обумовлена необхідністю [10]:

- здійснення загальноміських планувальних заходів;
- ліквідації зношених та аварійних будівель і споруд;
- ревалоризації нерентабельних територій;
- гуманізації міського середовища;
- доведення фактичних показників щільності забудови до нормативних (табл. 7.1)

Загальноміські планувальні заходи першочергово пов'язані із необхідністю влаштування у певній частині міста об'єктів транспортної та інженерної інфраструктури (вокзали, станції, лінії транспортного сполучення, котельні, насосні станції, резервуари тощо). Важливе значення має зведення громадських об'єктів загальноміського значення (стадіонів, театрів, різного роду атракціонів, сучасних торговельних установ тощо).

Ревалоризація нерентабельних територій, як процес переоцінки цінностей, передбачає підвищення якості містобудівного середовища реставрацією існуючих споруд і відбудовою зруйнованих із можливим їхнім використанням за іншим призначенням. Наприклад, на території старого заводу після реставрації його будівель у них влаштували технологічний музей або культурно-розважальний центр.

Гуманізація міського середовища передбачає формування нового типу міського простору, привабливого громадського і житлового середовища, перехід від пагубної технократичної до гуманістичної діяльності, створення оптимальних умов для гармонійного розвитку особистості, творчого удосконалення, як символу добра, духовного відродження, реалізації майбутніх устремлінь.

Завдання: на підставі проведеного на попередньому занятті балансу території міста необхідно визначити можливі шляхи доведення фактичних показників щільності забудови до нормативних, а також вирішення планувальних питань загальноміського характеру, ревалоризації нерентабельних територій та гуманізації міського середовища.

Рекомендована література

1. ДБН Б.2.2-12:2019. Державні будівельні норми України. Планування і забудова територій. К. : Держбуд України. URL: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/07/DBN-B22-12-2019.pdf> (дата звернення: 19.05.2023).
2. ДБН Б.1.1-16:2013. Склад та зміст містобудівного кадастру. К. : Мінрегіонбуд України. URL: https://architect.gov.ua/files/pdfs/DBN_b.1.1-16_2013.pdf (дата звернення: 19.05.2023).
3. ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. К. : ДП «УкрНДНЦ». URL: <http://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU41632020v1.pdf> (дата звернення: 19.05.2023).
4. Проектування міських територій : підручник / Бабаєв В. М., Рищенко Т. Д., Завальний О. В., Линник І. Е., Чорносова Т. О., Ткачук О. А., Гайко Ю. І., Мороз Н. В. Харків : ХНУМГ, 2019. ч. 2. 544 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/17398/> (дата звернення: 19.05.2023).
5. Житлово-комунальне господарство міст / Ключниченко Є. Є., Лісніченко С. В., Рейцен Є. О., Денисенко Н. О. К. : КНУБА, 2010. 248 с.
6. Онлайн-карта міста Рівне. Інформаційно-довідковий портал Рівного. URL: <https://list.in.ua/Рівне/map/index> (дата звернення: 22.05.2023).
7. Обласна Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2023 рік (проект). URL: <https://www.rv.gov.ua/oblasna-programa-ekonomichnogo-ta-socialnogo-rozvitku-rivnenskoji-oblasti-na-2023-rik-proekt> (дата звернення: 22.05.2023).
8. Рівненська міська рада. Офіційний сайт. URL: rivnerada.gov.ua (дата звернення: 22.05.2023).
9. Стратегія розвитку Рівного на період до 2040 року. URL: <http://investrv.org.ua/storage/web/source/1/1qW5AFOEdx0fdCRF WGH2bewRuFvlyK8x.pdf> (дата звернення: 22.05.2023).
10. Ткачук О .А. Міське господарство : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2018. 244 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/10592/> (дата звернення: 19.05.2023).