УДК 332.1:658.8

Карий О.І., к.е.н., доцент, Крикавський Є.В., д.е.н., професор
(Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ МІСТА ЯК ТОВАР ПРОМИСЛОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

У статті розглянуті зацікавлені у розробці стратегічного плану розвитку міста сторони та проаналізовані основні мотиви, які сприяють купівлі стратегічного плану розвитку міста органами місцевого самоврядування.

The main subjects interested in strategic plan of city development creation are investigated and the main motives that support purchasing of strategic plans of city development by local self-government bodies are analyzed in this article.

В Україні вже прийнято понад сто 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 різними розробниками було підготовлено та представлено 8 варіантів стратегій і стратегічних планів розвитку міста [1], жоден з яких так і не був затверджений.

За результатами опитування правників органів місцевого самоврядування, лише 13% стратегічних планів розвитку міст в Україні були розроблені самостійно працівниками міськвиконкому та комунальних підприємств міста.

У решті випадків орган місцевого самоврядування повинен був звертатися по допомогу до сторонніх осіб та організацій. У цій ситуації актуалізується необхідність дослідження стратегічного плану розвитку міста як товару.

Стратегічний план розвитку міста підпадає під категорію "товар промислового призначення", оскільки цей товар купують організації – органи місцевого самоврядування.

При продажі послуг з створення стратегічних планів розвитку міст варто врахувати зазначені в літературі [2, 3, 4, 5] особливості маркетингу саме товарів промислового призначення:

1. Товари промислового призначення характеризуються значною складністю. Важливою особливістю товарів промислового призначення є стандартизація, яка може здійснюватись на державному або навіть на міжнародному рівні. В деяких випадках товари промислового призначення мають унікальний характер. Промислові товари можуть мати велике число різноманітних застосувань. Товари купуються при наявності специфікацій, відповідної документації.

2. Нерідко ціна товарів промислового призначення є змінною величиною, вона формується при конкурсних торгах чи переговорах.

3. Канали збуту товарів промислового призначення, як правило, короткі.

4. Для ринку товарів промислового призначення найхарактернішими маркетинговими комунікаціями є особистий продаж; пряме рекламне звернення та ділові газети, галузеві журнали; рекламне звернення в ділових газетах, галузевих журналах; участь у виставках, конференціях.

5. Високий ступінь взаємозв'язку між покупцями-організаціями та продавцями-організаціями на ринку товарів промислового призначення.

6. Складність процесу придбання товарів промислового призначення, що пояснюється великою кількістю залучених до придбання людей; високим рівнем професійної обізнаності збутових агентів; залученням значних коштів; впливом комплексу технічних та економічних факторів, які необхідно враховувати; впливом оточуючого середовища організації.

7. Іноді покупець може розпочати виробництво потрібного йому товару самостійно, якщо не знайде відповідної пропозиції від постачальників.

На нашу думку, організація, що пропонує послуги із розробки стратегічного плану розвитку міста органу місцевого самоврядування повинна враховувати всі зазначені особливості.

У процесі розробки стратегічного плану міста головним товаром є консалтингові послуги – інтелектуальний продукт, що залишається у розпорядженні клієнта після завершення консультування.

Специфіка консалтингової послуги полягає в:

1) унікальності кожної послуги;

2) складності кількісного виміру цієї послуги та переваг споживання;

3) безпосередній залежності якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів;

4) неможливості створення послуги у завершеній формі без наявності конкретного індивідуального споживача;

5) удаваній невідчутності послуги, що пропонується.

Тому ідентичні консалтингові продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, але й мати різну методологію розробки та зміст. Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги або відразу після завершення процесу консультування, або через деякий проміжок часу.

Окрім того, якість послуги та результативність консультування в цілому безпосередньо залежать від особистої участі та професіоналізму конкретного консультанта. У зв'язку з цим особливого значення набувають взаєморозуміння консультанта і клієнта та їх плідне співробітництво. У разі успіху клієнт схильний його ототожнювати не стільки із змістом та якістю проведених робіт, скільки із особистістю консультанта. Така персоналізація допомоги обумовлює певну специфіку попиту на ринку консалтингу: купують передусім окремих консультантів, які пропонують певні послуги. Щоправда, оскільки послуги з стратегічного планування розвитку міст часто фінансуються різноманітними фондами і є умовно безкоштовними для органів місцевого самоврядування, то вибір консультан-

та, як правило, залежить від консалтингових фірм, що отримали замовлення від фонду.

Проблеми та технології стратегічного планування розглянуто в працях багатьох українських та зарубіжних авторів: А. Гапоненка (РФ), Т. Гладченко, В. Євдокименка, Я. Квятковського (РП), Д. Коваль, Ф. Котлера (США), М. Окландера інших. Практичні аспекти методики стратегічного планування розглянуто в працях Р. Брусака, Я. Варди (РП), В. Клосовского (РП), П. Мавка, С. Максименка, В. Нудельмана, В. Пархоменка, П. Прошка, І. Санжаровського. Теоретичні аспекти стратегічного планування у своїх публікаціях розкрили Ю. Шаров, Д. Брайсон (США), А. Газарян (Литва). Однак жоден з авторів не розглянув питання продажу документа під назвою "стратегічний план розвитку міста" або послуг по його розробці організацією-розробником органу місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що затвердження плану на сесії міської ради теж не гарантує виконання цього документу. Аналіз рішень міських рад свідчить про те, що в більшості випадків відстеження реалізації завдань стратегічних планів розвитку міст не проводиться, актуалізація цих документів не здійснюється. Для того, щоб розібратися чому плани створюються, а потім не реалізовуються, необхідно проаналізувати потреби, які задовольняє стратегічний план розвитку міста як документ і як вказівник до дій.

Цілі статті:

- визначити основні зацікавлені у розробці стратегічного плану розвитку міста сторони;
- визначити основні мотиви, які сприяють купівлі стратегічного плану розвитку міста.

Оскільки потреба не може існувати сама по собі, без конкретної особи (організації), визначимо спочатку зацікавлених сторін. 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 добровільно беруть участь у розробці стратегічного плану;

2) покупці:

- фонди, які фінансують розробку 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 приймають безпосередньої участі у процесі купівлі-продажу послуг з розробки стратегічного плану розвитку міста:

- органи державної виконавчої влади;
- вищі учбові заклади, науковці.

Абсолютна більшість стратегічних планів розвитку міст в Україні була розроблена за методичної підтримки іноземних консультантів та консалтингових фірм (американських, британських, польських, литовських, чеських тощо). Вони освоюють новий ринок, де конкуренція є досить низкою; все частіше можна знайти досить кваліфікованих місцевих субпідрядників, які візьмуть на себе відповідальність за контакт із користувачем послуги, адаптують запропоновані матеріали; отримують новий досвід, нові записи в резюме; продають свої послуги. Їх перевагою є налагоджені стосунки з іноземними фондами, які готові фінансувати розробку 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 них важливим, наскільки це цікавить фонд, що фінансує його розробку. Виконання стратегічного плану апелює скоріше до їх професійних амбіцій, ніж до реальних потреб.

Переважна більшість стратегічних планів розвитку міст розроблялася за активної консалтингової підтримки українських громадських організацій, агенцій місцевого розвитку, місцевих консультантів. Без їх участі робота іноземних консультантів була б у більшості випадків практично неможливою. Участь у розробці стратегічного плану розвитку міста дає можливість отримати стале фінансування на декілька місяців, а деколи і років; забезпечує отримання нових знань і навичок; підвищує імідж організації, покращує її резюме; співпадає із задекларованими статутними цілями організації. Кінцевою ціллю місцеві консультанти собі, як правило, ставлять прийняття стратегічного плану розвитку міста міською радою, оскільки в подальшому впливати на виконання або аналізувати його виконання у них просто немає відповідних ресурсів, і під це замовники не виділяють значних коштів.

Тепер розглянемо людей, які безпосередньо беруть участь у розробці стратегічного плану розвитку міста як члени робочої групи, не отримуючи за це грошової винагороди. Вони витрачають свій час, інтелектуальний потенціал, авторитет, а деколи і матеріальні ресурси для розробки цього документа. Якщо вдасться створити проект стратегічного плану розвитку міста, який вони будуть вважати своєю власною розробкою, то, витративши багато власних сил і ресурсів на його розробку, 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 приймали участь у розробці стратегічних планів своїх міст, зазначили, що отримали користь для себе від участі у процесі створення цього документу.

Більшість стратегічних планів розвитку міст України розроблялися за вагомої фінансової підтримки американських, британських, канадських, європейських державних та недержавних фондів. Іноземні донори дають гроші на розробку стратегічних планів розвитку міст, оскільки це допомагає у досягненні їх статутних, а також реальних цілей, вважається модним і престижним, покращує їх імідж, дозволяє поїхати в екзотичне відрядження до України, дає роботу потрібним консультантам. Іноземні фонди не завжди наполягають на обов'язковому прийнятті стратегічного плану, розробку якого фінансують, хоча якщо це відбудеться, то вони будуть дуже задоволені. Реальне відстеження виконання розроблених за їх підтримки стратегічних планів розвитку міст фактично не здійснюється. Тому можна зробити припущення, що виконання стратегічного плану в їх цілі не входить. Принаймні авторові невідомі випадки, щоб іноземний фонд, який фінансує розробку стратегічного плану, закладав одразу певні кошти на виконання завдань, які будуть у ньому передбачені або вимагав хоча б часткового відшкодування витрат на створення цього документу від органу місцевого самоврядування у разі його неприйняття чи невиконання.

Орган місцевого самоврядування як організація може мати різні мотиви у придбанні стратегічного плану розвитку міста. Стратегічний план розвитку міста може бути використаний 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 виробництво власними силами такого документу. 88% опитаних представників 108 українських міст вважають за потрібне мати розроблений стратегічний план розвитку міста (рисунок).

У межах органу місцевого самоврядування можна виділити купівельний центр, який приймає рішення чи купувати послуги з розробки стратегічного плану, чи розробляти цей документ самостійно, чи взагалі не відволікати на це свої ресурси.

На нашу думку, розробка стратегічного плану розвитку міста не має сенсу, якщо цей процес не буде підтримувати мер. Для перемоги на виборах достатньо представити лише стратегію розвитку міста, а не якісний план. В умовах сьогодення зібрати необхідну для розробки стратегічного плану інформацію неможливо лише з відкритих джерел (хоча сама інформація є відкритою). Тут необхідна допомога працівників міськвиконкому, діяльність яких контролюється мером. Якщо все-таки стратегічний план буде розроблений без згоди мера, тоді немає жодної гарантії, що мер та міськвиконком прийме його як керівництво до дій. На нашу думку, мер є ключовою особою у забезпеченні успішності процесу розробки документа та головним гарантом його виконання.

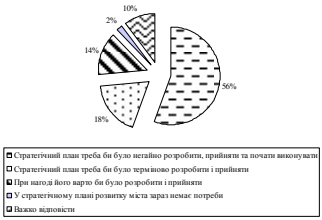

Рисунок. Розподіл відповідей працівників органів місцевого самоврядування на запитання "Чи потрібен стратегічний план розвитку міста?"

Джерело: власні дослідження

Якщо для вище згаданих зацікавлених сторін розробку стратегічного плану розвитку міста можна вважати бізнесом, то для мера це не так. Лише великі міста можуть закласти в бюджет велику суму на розробку стратегічного плану міста, щоб потім, гіпотетично, можна було отримати від виконавця "відкат". Навпаки, розробка стратегічного плану відволікає мера від інших важливих справ, вимагає відриву персоналу міськвиконкому від основних обов'язків для роботи над документом, створює необхідність звертатися з проханнями до інших незалежних організацій та осіб, а деколи, навіть, потребує фінансових витрат з власної кишені. Прийняття стратегічного плану покладає на мера додаткові моральні зобов'язання. Відсутність законодавчо визначеної потреби у існуванні стратегічного плану розвитку міста дозволяє стверджувати, що існують також певні переваги для мера в існуванні такого документа. Стратегічний план може бути додатковим аргументом у лобіюванні інтересів міста та своїх власних; підставою для одержання міжнародних грантів, фінансової і технічної допомоги та кредитів; створювати позитивний імідж місту і меру; надавати цінні вказівки щодо подальшої діяльності; згуртувати громаду навколо плану і мера, який його підтримує. Залежно від від того, що є основним мотивом створення стратегічного плану розвитку міста для мера можна говорити, чи потрібен йому цей план просто затвердженим міською радою на поличці у власному кабінеті, чи він стане реальним дороговказом для діяльності всього міськвиконкому. У ситуації, коли зміст стратегічного плану не подобається меру, він може просто внести в нього суттєві зміни ще до затвердження на сесії міськради або взагалі зробити так, щоб план не був затверджений.

Для працівників органу місцевого самоврядування участь та допомога у розробці стратегічного плану розвитку міста у більшості випадків є додатковим небажаним навантаженням. Буде цей план прийнятий чи ні, для них не має принципового значення, за винятком ситуації, коли вони самі і є розробниками цього документа. Необхідність ж виконання стратегічного плану розвитку може спричинити додаткові проблеми для працівників міськвиконкому.

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, духовної, так і політичної доцільності. Особливої користі від того, що стратегічний план буде прийнятий, вони не отримують, а відслідковувати його виконання депутати будуть, лише якщо це відповідатиме їх особистим цілям.

Місцеві юридичні особи та мешканці міста є основними, за задумом, вигодонабувачами від реалізації стратегічного плану розвитку їх міста. Чи прийнятий план, чи ні – не має для них жодного значення, допоки він не буде реалізовуватися або використовуватися для покращення їх життя або умов діяльності. У будь-якій ситуації, можлива реалізація або використання стратегічного плану загрожує проблемами для одних, обіцяє позитивні моменти іншим, а на когось не вплине зовсім. Лише врахування інтересів найвпливовіших представників громади та місцевих підприємств може забезпечити підтримку реалізації стратегічного плану.

Проведені дослідження думки працівників органів місцевого самоврядування українських міст показують, що саме громаді міста найбільше потрібен стратегічний план розвитку міста – 75% опитаних.

Органи державної виконавчої влади зараз ніби морально підтримують розробку стратегічних планів розвитку міст, програмно-цільові методи використання коштів, залучення громадськості до планування місцевого розвитку, але нормативних вимог щодо обов'язковості стратегічних планів, відповідальності за їх реалізацію не існує, дані про наявність стратегічних планів розвитку міст України не збираються (тим паче дані про те, як вони узгоджуються з державними, галузевими та регіональними стратегіями). Тобто держава "за" прийняття стратегічного плану, але якщо його не буде, то це не страшно.

Якщо опуститися на рівень працівників державних органів (обласної та районної державної адміністрації, місцевого управління статистики, податкової інспекції і т.п.), то як і для працівників міськвиконкому участь та допомога у розробці стратегічного плану розвитку міста для них або додаткове небажане навантаження, або можливість відірватися від повсякденної рутинної роботи та зайнятися чимось новим і цікавим. Тут багато що залежить від їх керівників, складності поставлених перед ними завдань та дій організаторів процесу розробки стратегічного плану розвитку міста. Важливість майбутньої реалізації стратегічного плану для них залежить від особистих інтересів та рівня формального залучення в процес створення стратегічного плану розвитку міста. Стратегічне управління як навчальна дисципліна викладається для студентів, які навчаються на спеціальностях, пов'язаних з менеджментом, економікою, державним управлінням у більшості університетів, академій, інститутів України. Науковці цих закладів пишуть наукові статті, дисертації, монографії і беруть участь у конференціях з тематики стратегічного планування розвитку міст. У більшості випадків дослідження у цій галузі базуються лише на теоретичних матеріалах або на одному-

двох прикладах, а потім результати цих досліджень не доводяться до практиків стратегічного планування розвитку міст. Науковці, які займаються цією проблематикою, зацікавлені в розробці, прийнятті і спробах реалізації стратегічних планів розвитку у містах України, але реально до цих процесів мало залучені.

Таким чином, фонди, які фінансують розробку стратегічних планів розвитку міст, іноземні консультанти та консалтингові фірми, українські громадські організації, агенції місцевого розвитку, місцеві консультанти, люди та організації, які на добровільних засадах беруть участь у розробці стратегічного плану, органи державної виконавчої влади, науковці виступають за прийняття стратегічних планів розвитку міст. Проте, якщо цього не буде бажати мер, прийняття такого документу буде дуже проблематичним. За реалізацію плану однозначно виступають лише люди та організації, які добровільно беруть участь у розробці стратегічного плану, науковці, окремі мешканці міста і діючі в ньому організації.

Стратегічні плани розвитку міст часто пропонуються міжнародними фондами органам місцевого самоврядування України як безкоштовна послуга, що не сприяє розвитку ринку професійного консалтингу у цій сфері та знижує ціннісні і вартісні характеристики стратегічного плану розвитку міста як документа для працівників органів місцевого самоврядування.

Подальших досліджень потребує методика оцінки якості роботи надавачів консалтингових послуг у сфері стратегічного планування розвитку міст.

1. База даних текстів стратегій // Інститут міста. – Режим доступу: http://www.cityinstitute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=121. **2**. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг. – К.: ЦУЛ, 2009. – 362 с. **3.** Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Котлер Ф., Келлер К.Л. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с. **4**. Крикавський Є. Промисловий маркетинг / Крикавський Є., Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 472 с. **5.** Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. – С-Пб.: Вильямс, 2008. – 208 с.

Рецензент: д.е.н., професор Зінь Е.А. (НУВГП)