



ЛЬВІВська
міська
рада

Шановні львів'яни,

Я переконаний, долю міста формують лише активні, цілеспрямовані та віддані люди. Люди, яким не байдуже, яким місто буде завтра, через 10 і через 100 років.

Наше місто – справді європейське. Ми живемо у місті, стара частина якого внесена у Всесвітню спадщину ЮНЕСКО, і яке приваблює та зачаровує своєю красою гостей з усього світу.

Але Львів продовжує жити і розвиватися. Завдяки нашим спільним щоденним зусиллям ми формуємо його таким, яким воно є сьогодні. І вже зараз маємо цікаві досягнення – Львів в розвитку ІТ посідає третє місце в Україні, згідно з журналом «Фокус» є кращим містом України для життя, Львів – безперечна культурна столиця України, ми у ТОП-10 вікендових міст Європи. Але для нас – це не межа. Ми ставимо перед собою нові, досить амбітні, але цілком реальні завдання. Ми хочемо, щоб Львів став містом №1 в усіх сферах життя.

Протягом двох років експерти працювали над новою стратегією розвитку міста. Сподіваюся, що ці напрацювання стануть надійним орієнтиром соціально-економічного і культурного розвитку Львова на наступні роки.

Однак, реалізувати все задумане ми зможемо тільки у тісній співпраці влади, ділових, культурних та наукових кіл Львова.

Лише не будучи байдужими, об'єднавши наші зусилля, ми зможемо досягти поставленої мети.



*Міський голова Львова
Андрій Садовий*



Львівська
міська
рада

Комплексна
стратегія розвитку
Львова 2012-2025 рр.

Зміст

Методологічна основа	5
Передумови створення стратегії	6
Основи методології	9
Європейський досвід створення стратегій	13
Структура формування стратегії	23
Аналітична частина	25
Аналіз попередніх стратегій	26
Інші прийняті стратегії	37
Аналіз статистичних даних	41
Яким Львів бачать його мешканці	55
Аналіз аналогічних стратегій	71
Формування стратегічного бачення та цілей	75
Місія	76
Візія	78
Пріоритети	81
Шляхи досягнення стратегічних цілей	91
Основні вимоги до стратегічних програм	92
Організація і моніторинг виконання Комплексної Стратегії	98
Прикінцеві положення	101
Додатки	105



ЛЬВІВська
міська
рада

Методологічна основа

1.1 Передумови створення стратегії

Прогрес і успіх стратегічного планування для міст в країнах Європейського союзу довели необхідність створення і виконання Стратегії міста в умовах глобальної економіки. В умовах постіндустріального суспільства, коли одні міста прискорено ростуть, а інші стрімко зменшуються, стає зрозуміло, що міста стали учасниками глобальної конкуренції за інвестиційні ресурси, нові технології і також за мешканців. Місто Львів і його мешканці завжди відрізнялися інноваційністю, підприємницьким мисленням та готовністю інтегруватися в європейське суспільство. Саме тому постала необхідність створити стратегію міста за європейським зразком, яка б дозволила впровадити найбільш успішні технології розвитку у Львові.

Розробляючи дану структуру стратегії, ми виходили з припущення, що необхідно максимально залучати всі наявні джерела інформації і експертні думки. На момент початку роботи з цією стратегією у Львові існували більше ста різних стратегічних документів (стратегії, плани, програми, концепції), які регламентували або описували довгостроковий розвиток міста. Тому завданням Інституту міста було не створення чергової «сто двадцятої стратегії...», а об'єднання всіх найкращих ідей і методик, розроблених до теперішнього часу і адаптованих у відповідності до сучасних умов з використанням найбільш успішних європейських моделей.

В першу чергу потрібно було визначити який саме вид стратегії нам варто застосувати, адже в теорії стратегічного планування, крім різних шкіл, присутні щонайменше п'ять принципово різних розумінь. Найбільш поширеними є розуміння стратегії як довгострокового плану дій та розуміння стратегії як узгодженого напрямку дій. Стратегія як план на сьогодні є домінуючим сприйняттям, але сучасні спеціалісти і консультанти з стратегічного розвитку все частіше звертають увагу на стратегію як узгоджений напрямок. Це обумовлено тим, що зовнішні умови стають все більш динамічними і складання плану в довгостроковій перспективі не виправдовує себе через постійну необхідність вносити численні зміни. Натомість використання узгодженого довгострокового бачення дозволяє більш гнучко реагувати на зміни і дотримуватися чіткого курсу розвитку. Місто як соціально-економічна система є надзвичайно складною і непередбачуваною, з величезною кількістю змінних чинників, крім того для більшості сфер життя міста характерна висока швидкість змін, особливо в Україні. Тому ми вирішили використати розуміння стратегії як узгодженого напрямку розвитку і в подальшому будувати методологію саме на цьому припущенні.

Серед багатьох стратегій, що ми дослідили, можна було визначити три принципових підходи: створення стратегії зусиллями зовнішніх консультантів, створення стратегії керівництвом міста та створення стратегії за результатами опитувань мешканців. Унікальність шансу, який зараз має наше місто, полягає в тому, що ми можемо використати переваги всіх трьох принципових підходів одночасно, оскільки скористались досвідом попередніх стратегій, які розроблялися зовнішніми експертами, громадськими організаціями і представниками влади. В різних етапах планування ми активно залучали управлінців Львівської міської ради для аналізу, прогнозування і побудови попередніх планів. На

другому етапі проекту було проведено круглі столи з представниками вищих навчальних закладів, наукових установ, громадських організацій та представниками бізнесу, а також використано експертні думки представників депутатського корпусу. На різних етапах до роботи з підготовки стратегії, враховуючи опитування громадської думки, залучалися більше 3000 осіб, і лише за вересень 2011 р. на сайті Інституту міста з проектом ознайомилися близько 9000 осіб. Максимальне залучення зовнішніх експертів, управлінців міської ради і представників громадськості дозволяє запобігти проявленню слабких сторін кожного з підходів і дозволяє використати всі джерела інформації та переваги всіх зазначених вище підходів.



Відповідно до цієї моделі місцева влада у формуванні муніципальної стратегії розвитку повинна будувати свої дії виключно на побажаннях громадськості. Такий підхід у стратегічному розвитку міст з різного типу інноваціями широко використовується у багатьох містах світу, аналіз деяких із них наведено далі.

Львів – це особливий історичний та культурний феномен. Це простір, в якому мешканці мають можливість потенційно брати участь у будь-якій діяльності, що існує в межах простору міста. Враховуючи те, що відповідальність за майбутній стан міст перейшла від держави до муніципальної влади, остання повинна оволодіти сучасним інструментарієм побудови стратегії розвитку міста.

Вироблення методології для створення «Комплексної стратегії розвитку міста Львова» було надзвичайно важливим етапом спільної роботи над стратегією. Узагальнення світового досвіду і подальша імплементація його на львівську модель створення стратегії є тим підходом, який повинен забезпечи-

ти найбільш якісний процес створення та реалізації стратегії. Використовуючи досвід, здобутий під час створення «Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року», «Інтегрованої концепції розвитку центральної частини міста», «Плану сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року», «Генерального плану Львова до 2025 року», і вивчивши світову та національну практику, місцева влада консолідувала здобуті знання в цій Комплексній стратегії.

Враховуючи вищезазначені умови, розроблено відповідний методологічний план, який найбільше відповідає сучасності та автентичності міста Львова. Основним принципом при розробці даної методики було задоволення нинішніх потреб без завдання збитків для розвитку майбутніх поколінь з максимальним врахуванням побажань мешканців міста.

Стратегія, як явище, вже тривалий час використовується як інструмент розв'язання проблем. Питання: що потрібно робити в довгостроковій перспективі, як керувати процесами життєдіяльності — є основними у світовій практиці планування розвитку міста. Комплексна стратегія розвитку міста — це суспільно підтримані і прийняті напрями розвитку міста, включаючи його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей.

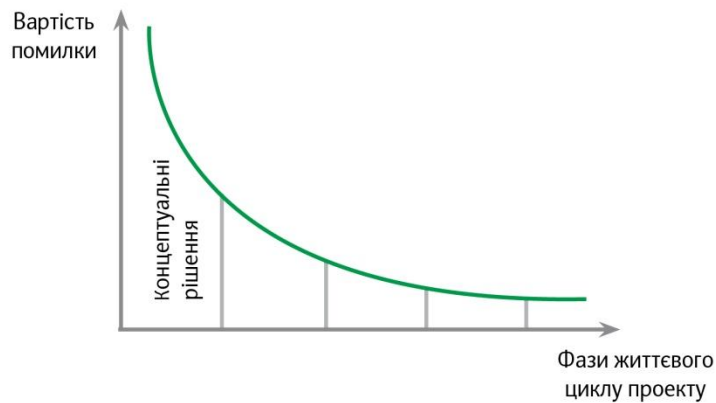
В Україні практика стратегічного розвитку міста швидко поширюється не тільки на міста обласного значення, але й на районні центри. Стихийний розвиток міст вже відходить у минуле, так як без визначених стратегічних цілей неможливо передбачити як саме буде проходити процес розвитку, які зміни відбудуться в майбутньому і як саме місто буде реагувати на нові виклики. Щоб ефективно розвиватися, максимально використовувати свої сильні та розвивати слабкі сторони, вирізнитися на фоні регіону, місто мусить функціонувати згідно заздалегідь сформованої стратегії розвитку. В даному випадку стратегія є маяком, який показує найшвидший шлях розвитку міста.

Розвиток міста можна назвати стратегічним у тому випадку, коли він торкається найважливіших аспектів функціонування міста: позитивних та негативних. Стратегія повинна чітко визначати, що саме є головним двигуном розвитку і, відповідно, «тягне» інші сфери розвитку міста. Основою стратегії є принцип рівномірного розвитку, тобто задоволення потреб теперішнього покоління ні в якому разі не повинно погіршувати умови розвитку майбутнього. Іншими словами — це такий розвиток міста, що забезпечує передачу в спадщину нащадкам усіх компонентів навколишнього середовища у стані не гіршому за той, який існує сьогодні. Суть стратегії полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку за умов, коли якість та безпека життя людей від покоління до покоління не зменшується, не погіршується стан довкілля та забезпечується соціально-економічний прогрес¹. Тільки за допомогою концентрації зусиль та ресурсів на обраному варіанті бачення власного майбутнього міста вдається його реалізувати. Вибір пріоритетів подальшого руху у майбутнє є однією з складових стратегії розвитку міста. Більш того вибір пріоритетів є концептуальним етапом проектування стратегії розвитку міста, на якому плата за стратегічні помилки є найбільшою, що чітко продемонстровано на рис².

Відповідно, на концептуальному етапі проектування стратегії проводиться деталізований аналіз реального стану міста та формується візія міста, тобто те, яким ми бачимо місто в майбутньому. Подальші етапи формування стратегії окреслюють стратегічні та операційні цілі для досягнення поставленої мети. Останнім етапом є процес впровадження та моніторингу виконання стратегії.

¹ Поплавська Ж., Поплавський В. Як дорости Україні до сталого розвитку?// Вісник національної академії наук України. - 2007, №9 с.8-14

² Бойко-Бойчук О. Розвиток міст України як пріоритет внутрішньої політики держави.//Цомісячний науково-практичний журнал «Управління сучасним містом». - 2006 № 3-4 с.221-229



Важливим аспектом у виробленні стратегії розвитку міста є високий коефіцієнт присутності громадської думки, яка повинна бути ключовою при формуванні візії міста та стратегічних і операційних цілей. Власне, таким шляхом будуються стратегії розвитку багатьох європейських міст. Для прикладу, фахівці міста Бірмінгем на концептуальному етапі створення стратегії провели масове громадське дослідження, під час якого було опитано чотирнадцять тисяч жителів міста. Метою цього соціологічного дослідження було з'ясувати яким бачить місто в майбутньому населення Бірмінгема. Трохи інший принцип побудови стратегії розвитку міста використовують наші західні сусіди, зокрема Польща. При плануванні стратегій міст Варшави, Кракова та Познані експертами цих міст було максимально враховано громадську думку при формуванні візії, стратегічних та операційних цілей міст шляхом опитування та проведення широкомасштабних громадських слухань.

Як показує світова практика, ефективний розвиток будь-якої соціальної системи, в тому числі і міста, завжди проходить за умов усвідомленого вибору власного майбутнього з декількох можливих варіантів його бачення.

Наша робота дозволила створити ефективну модель побудови Комплексної стратегії розвитку Львова на основі узагальнення та синтезу світових і національних практик здійснення стратегічного планування розвитку міст.

Як уже згадувалося, стратегічне планування передбачає системне визначення чітких цілей і завдань, які взаємопов'язані між собою і взаємоузгоджені із наявним обсягом ресурсного потенціалу. Для вітчизняної практики характерна розробка загальнодержавних стратегій та регіональних стратегій розвитку. За останнє десятиліття в Україні було розроблено декілька стратегій національного рівня, а саме: «Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки»³, «Стратегія економічного та соціального розвитку України до 2011 року», «Стратегія економічного та соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції»⁴, проте жодна з них не була реалізована.

Практика створення стратегій розвитку також присутня і на регіональному рівні. Вже розроблено стратегії розвитку практично усіх областей України.

³ Посилання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки», - документ від 30.04.2002 - <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0001100-02>

⁴ Стратегія від 28.04.2004 № 493/2004 «Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки» - <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=493%E0%2F2004> «Управління сучасним містом». - 2006 № 3-4 с.221-229

Підхід до стратегічного планування у більшості областей є здебільшого формальний, проте це свідчить про наявність європейського підходу до розвитку регіонів. Відповідні стратегії економічного та соціального розвитку розроблені у Львівській⁵, Івано-Франківській⁶, Чернігівській⁷, Вінницькій⁸ та Сумській⁹ областях демонструють чіткий методичний підхід, визначений у документі «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку»¹⁰.

Практика розробки стратегій розвитку на муніципальному рівні також досить поширена в Україні. Зокрема, у місті Львові з 1991 по 2010 рр. було розроблено 115 стратегій, програм, концепцій за регіональним та галузевим принципом. Першим кроком у стратегічному плануванні на Львівщині стала «Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року», розроблена у 2005 році Відділом Посольства Великої Британії з питань міжнародного розвитку для Львівської обласної адміністрації. Саме ця стратегія з'явилася в результаті ухвалення Закону «Про стимулювання розвитку регіонів»¹¹. Це перший законодавчий акт, який передбачає системний підхід до розв'язання регіональних проблем. Впродовж 2007-2010 років для Львова було розроблено ще декілька стратегій, а саме «Стратегічна концепція для Львова та області до 2025 року», ініційована та розроблена союзом консультантів «ExpertGroup», «Стратегія міста Львова до 2027 року», «Стратегія підвищення конкурентоспроможності економіки Львова»¹². Всі ці стратегії включали в основному такі галузі: туризм, суспільний розвиток, надання послуг, охорона навколишнього середовища, ЄВРО-2012. Загалом стратегії, розроблені для Львова, описують економічний та соціальний розвиток міста через високі технології та інновації, розширення міжнародної співпраці, вдосконалення інфраструктури та покращення доступу інвесторів до регіону.

Що ж стосується інших міст України, то тут простежується аналогічна практика. Практично у всіх обласних центрах України розробляються або вже розроблені стратегії сталого розвитку міста. Найбільш прогресивними в контексті написання муніципальних стратегій є Дніпропетровськ та Чернігів. У Дніпропетровську станом на жовтень 2010 року ведеться активне громадське обговорення, що, власне, є практично завершальним етапом формування тексту «Стратегії розвитку м. Дніпропетровська до 2025 р.»¹³. Чернігів — одне з перших міст України, яке має затверджену стратегію розвитку. 21 грудня 2007 року на двадцять третій сесії п'ятого скликання Чернігівської міської ради було

⁵ «Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року» - Львів 2008 - <http://www.oblrada.lviv.ua/programs/Starategy.pdf>

⁶ «Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» - Івано-Франківськ 2007 р. - <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015.pdf>

⁷ «Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року» - Чернігів 2006 р. - http://www.chernihiv-oblrada.gov.ua/index.php?th=cat&cat_id=145&item_id=465

⁸ Стратегія економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2005–2015 роки. - Вінниця, 2005 - http://www.vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/web_alldocs/DocJ2AHQ

⁹ Концепція Стратегії розвитку Сумської області на період до 2015 року „НОВА СУМЩИНА – 2015” - Суми 2010 - http://www.state.gov.sumy.ua/docs/komitet_ekonom_pitan/ns2015.pdf

¹⁰ Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. // «Актуальні проблеми економіки» - науковий економічний журнал. - 2009 №1 с.152-157

¹¹ Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» N 2850-IV від 08.09.2005 - <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2850-15>

¹² Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року - Львів 2010 р. - <http://www.city-adm.lviv.ua/adm/economy/strategija/strategija-do-2015-r>

¹³ Стратегія розвитку м. Дніпропетровська до 2025 р. Дніпропетровська міська рада - <http://www2.dniproprada.gov.ua/strategija-rozvitku-mista.html>

прийнято рішення «Про Стратегію розвитку міста Чернігів на 2007-2015 роки»¹⁴.

Інші обласні центри України також досить ефективно рухаються у процесі стратегічного розвитку. Зокрема, у Хмельницькому міський комітет з економічних реформ підготував і виніс на сесію міської ради «Стратегічний план економічного розвитку міста Хмельницького»¹⁵, який був затверджений у 2008 році. Також у вересні 2010 року був презентований проект Стратегії розвитку «Великого Житомира» до 2020 року¹⁶. В Ужгороді розроблена Концепція сталого розвитку міста, яка за структурою дуже подібна до стратегії розвитку міста¹⁷.

¹⁴Рішення «Про Стратегію розвитку міста Чернігів на 2007-2015 роки». Чернігівська міська рада - http://www.chernigiv-rada.gov.ua/starteg_roz_mista.php

¹⁵Рішення чергової двадцять другої сесії Хмельницької міської ради №1 від 17.12.2008 р. «Про затвердження Стратегічного плану економічного розвитку міста Хмельницького» - http://www.khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=217&Itemid=226

¹⁶Яким бачать майбутнє міста житомиряни?. Презентація проекту Стратегії розвитку «Великого Житомира» до 2020 року. - http://zaslavskiy.com.ua/index.php?option=com_project&artId=239&id=101&view=article&Itemid=10&lang=uk

¹⁷Концепція сталого розвитку міста Ужгород. Ужгородська міська рада - <http://www.umr.uzhgorod.ua/uzhgorod/konceptcia>

Європейський досвід створення стратегій

За останні десятиріччя принципами розвитку значної кількості країн стає довгостроковість та сталість. Вісімдесят дві держави-члени Організації Об'єднаних Націй (ООН), що складає 43% усіх країн світу, у 2007 році повідомили Комісію зі Сталого розвитку ООН щодо впровадження національних стратегій сталого розвитку¹⁸. Впровадження концепцій сталого розвитку і їх формування здійснюється не тільки на базі рекомендацій Комісії ООН зі Сталого розвитку, але й застосуванням деякими країнами власних розробок та покращень¹⁹. Така ж практика спостерігається при розробці муніципальних стратегій сталого розвитку. Місцева влада більш творчо підходить до розробки стратегії з методологічної точки зору. Під час дослідження методології написання муніципальних стратегій розвитку було проаналізовано декілька стратегій світових міст, а саме: Лондон, Бірмінгем, Познань, Краків, Варшава, Дрезден, Ляйпціг. Найбільш цікаві підходи у стратегічному розвитку міст наведені нижче.

¹⁸ Nationalsustainabledevelopmentstrategies UN - http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/nsds/bgnote_nsdsmap.pdf

¹⁹ Бібік Н. В. Аналіз сучасних теоретико-методичних підходів щодо формування й використання стратегій регіонального розвитку. //Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. - 2009, №24 с.213-217

Бірінгем, Велика Британія

Концепція побудови стратегії у Бірінгемі будувалася на простому запитанні – «Де ми знаходимося зараз, а де ми хочемо бути в 2026 році?». Основою для створення стратегії має бути думка і побажання громадськості, так як мешканці міста відіграють головну роль у всіх етапах створення стратегії. Відповідно, на першому етапі створення стратегії сталого розвитку м. Бірінгем експерти зі стратегічного планування провели соціологічне опитування. Метою такого дослідження було виявлення основних проблем, з якими стикаються мешканці міста кожного дня. В часі проведення громадського дослідження було опитано чотирнадцять тисяч осіб. Базові запитання, які містилися в соціологічній анкеті, відповідали основним категоріям цілей: глобальним, локальним, місцевим та іншим. У створенні стратегії розвитку м. Бірінгем також був використаний інноваційний підхід вивчення громадської думки, а саме – опитування школярів (понад 40 шкіл). Також вивчення громадської думки було здійснено шляхом організації конференцій та фокус-груп.

На другому етапі формування стратегії фахівці проводять консультування мешканців та бізнес-оточення щодо майбутнього бачення міста. Цей процес відбувається за допомогою різного типу роздаткового матеріалу: Інтернет порталів та електронної розсилки, громадських обговорень по цілому місту.

Третій етап — це консолідація матеріалу, виділення основних блоків та формування ключових ідей, практично створення чорнового варіанту стратегії «Бірінгем 2026». Заключним етапом громадської кампанії є чотирьохмісячне обговорення, і як результат, всі напрацювання цього обговорення включаються у основну версію документу.



Познань, Польща

«Стратегія розвитку міста Познань» — це консолідований, структурований перелік підходів до сталого розвитку міста з точки зору досягнення поставлених стратегічних цілей. Процес формування і реалізації стратегії відбувається за заздалегідь встановленим методологічним планом (див. рис.).



Етапи формування та реалізації стратегії в Познані²⁰

На рис. наведено відповідні етапи, проте не вказано як саме вони реалізуються. У методологічному плані побудови стратегії міста Познань не вказується де і коли проводиться громадське дослідження, проте одним із принципів Стратегії розвитку міста є громадські консультації. Тобто під час роботи над стратегією максимально враховуються думки і побажання мешканців Познані. «Стратегія розвитку міста Познань» створена як результат поєднання експертної роботи з громадськими консультаціями, обговореннями та дискусіями. Для цього були організовані стратегічні семінари «мозковий штурм», інтернет-форуми, зустрічі з представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування.

²⁰ Strategia Rozwoju Miasta Poznania. Założenia metodyczne. Dokument przyjęty Uchwałą nr LXXII/990/V/2010 Rady Miasta Poznania z dnia 11. maja 2010 r. w/s Strategii Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030.-
<http://www.poznan.pl/mim/public/publikacje/pages.html?co=list&id=14886&ch=15543&instance=1017&lang=pl>



DO VEKNA
w 2023 17

CHAR

Краків, Польща

Краків — місто, яке має десятилітню історію у стратегічному плануванні розвитку міста. У 2005 році була прийнята нова «Стратегія Розвитку Кракова», яка актуалізувала Стратегію, прийняту місцевим самоврядуванням Кракова у 1999 році. Фактично «Стратегія Розвитку Кракова», прийнята в 2005 році, є модернізацією попередньої. Краків був змушений частково змінити її, тому що вступ до Європейського Союзу вплинув на нормативно-правову організацію місцевого самоврядування. Проте нова Стратегія не змінила логіку документу та не вплинула на загальну концепцію візії Кракова.

Загалом методологія побудови стратегії розвитку Кракова подібна до моделі, яка була представлена у Познані, але вона більш розширена і деталізована (див. рис.).

Наведений нижче методологічний план відображає класичний підхід до формування стратегії розвитку міста, проте у цій методології все ж таки присутня інновація, а саме — створення «Краківського списку можливостей». Цей документ — це двоступеневе соціологічне дослідження на тему думок і суджень щодо розвитку Кракова, проведене в формі дискусій у різних соціальних та професійних групах та за допомогою традиційного анкетування жителів міста.



Етапи формування та реалізації стратегії в Кракові (Польща)²¹

²¹ Strategia Rozwoju Krakowa. UCHWAŁA NR LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Krakowa - <http://www.bip.krakow.pl/?mmi=209>



Варшава, Польща

За роки незалежності Республіки Польщі у Варшаві було розроблено та затверджено дві стратегії розвитку. Перша «Стратегія розвитку Варшави до 2010 року»²² розроблялася з 1992 по 1998 рр. та була затверджена на сесії міської ради столиці у 1998 році²³. Основою цієї стратегії є звіт про стан міста, який описував структурні зміни та тенденції розвитку суспільно-економічного розвитку Варшави за 1990-1996 роки. Враховуючи структурні зміни у місцевому самоврядуванні Варшави після 1991 року стратегія не була досконалою і не могла відповідно реагувати на виклики сучасності, проте залишалась актуальною до часу розробки та прийняття нової. Зокрема польські експерти виділяють кілька слабких сторін першої стратегії розвитку Варшави²⁴:

- ▶ Вихідні дані, які були використані у звіті про стан міста та в самій стратегії, швидко втратили свою актуальність, тому що динамічний розвиток Польщі суттєво вплинув на ситуацію у столиці.
- ▶ Часовий горизонт для Стратегії-2010 є короткий, враховуючи сучасні тенденції у побудові стратегій.
- ▶ Стратегія була створена місцевим урядом, повноваження якого описувалися в старому законі «Про устрій Варшави», який значно обмежував можливості та повноваження Ради Столичного Міста Варшави. Новий аналогічний закон розширив компетенцію органів місцевого самоврядування Варшави.
- ▶ Територія столиці розширилася та зросла кількість мешканців, що не було враховано в стратегії.
- ▶ Дана стратегія не враховувала нових можливостей, що виникли у зв'язку з вступом Польщі до Європейського Союзу.
- ▶ Не було враховано всіх джерел фінансування розвитку Варшави.
- ▶ Не було враховано обов'язків, які набувала столиця відповідно до Національного плану розвитку 2004-2006 рр. та Стратегії розвитку воєводства Мазовецького.

Усвідомивши недоліки старої стратегії, місто почало розробку нової «Стратегії розвитку Варшави до 2020 року»²⁵. Методологічний підхід до розробки нової стратегії розвитку міста відповідає класичним вимогам європейських стандартів. Загалом у цій стратегії враховано слабкі сторони попередньої стратегії та розроблено механізми ефективного прийняття рішень на місцевому рівні та швидкого впровадження корекцій в планах у випадку форс-мажорних обставин. Ефективною інновацією у методологічному плані розробки стратегії є впровадження прогнозування кількості населення на заданий період часу, оскільки різка зміна населення міста суттєво впливає на окремі стратегічні цілі.

²² Strategia rozwoju Warszawy do 2010 roku -

http://www.um.warszawa.pl/v_syrenka/inwestycje/strategia_synteza_pl.pdf

²³ Uchwała Nr LXX/592/98 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 25.05.1998 r.

²⁴ Słowik W. Aktualne problemy planowania strategii rozwoju Warszawy -

<http://warszawa.sarp.org.pl/php/seminarium/1902slowik.php>

²⁵ Strategia Rozwoju m.st. Warszawy do 2020 roku -

http://www.um.warszawa.pl/v_syrenka/ratusz/strategia.php

Оскільки відповідальність за майбутній стан міст перейшла від держави до муніципальної влади, остання повинна оволодіти сучасним інструментарієм побудови стратегії розвитку міста. Узагальнення світового досвіду і подальша імплементація його на львівську модель створення стратегії є тим підходом, який повинен забезпечити найбільш якісний процес створення та її реалізації. Використовуючи досвід, здобутий під час створення «Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року», і вивчивши світову та національну практику, місцевій владі потрібно консолідувати здобуті знання у відповідний методологічний план побудови стратегії.

Розглянувши декілька стратегій розвитку європейських міст, можна простежити спільні тенденції у методологічних підходах до формування муніципальних стратегій. Найбільш яскравим прикладом у інноваційному підході до формування стратегії є місто Бірмінгем у Великій Британії. Експерти Бірмінгема провели найбільш масштабне громадське дослідження. Познань, Краків та Варшава у своїх методологічних підходах також використовують інновації у громадському дослідженні, проявом чого є «Краківський список можливостей».

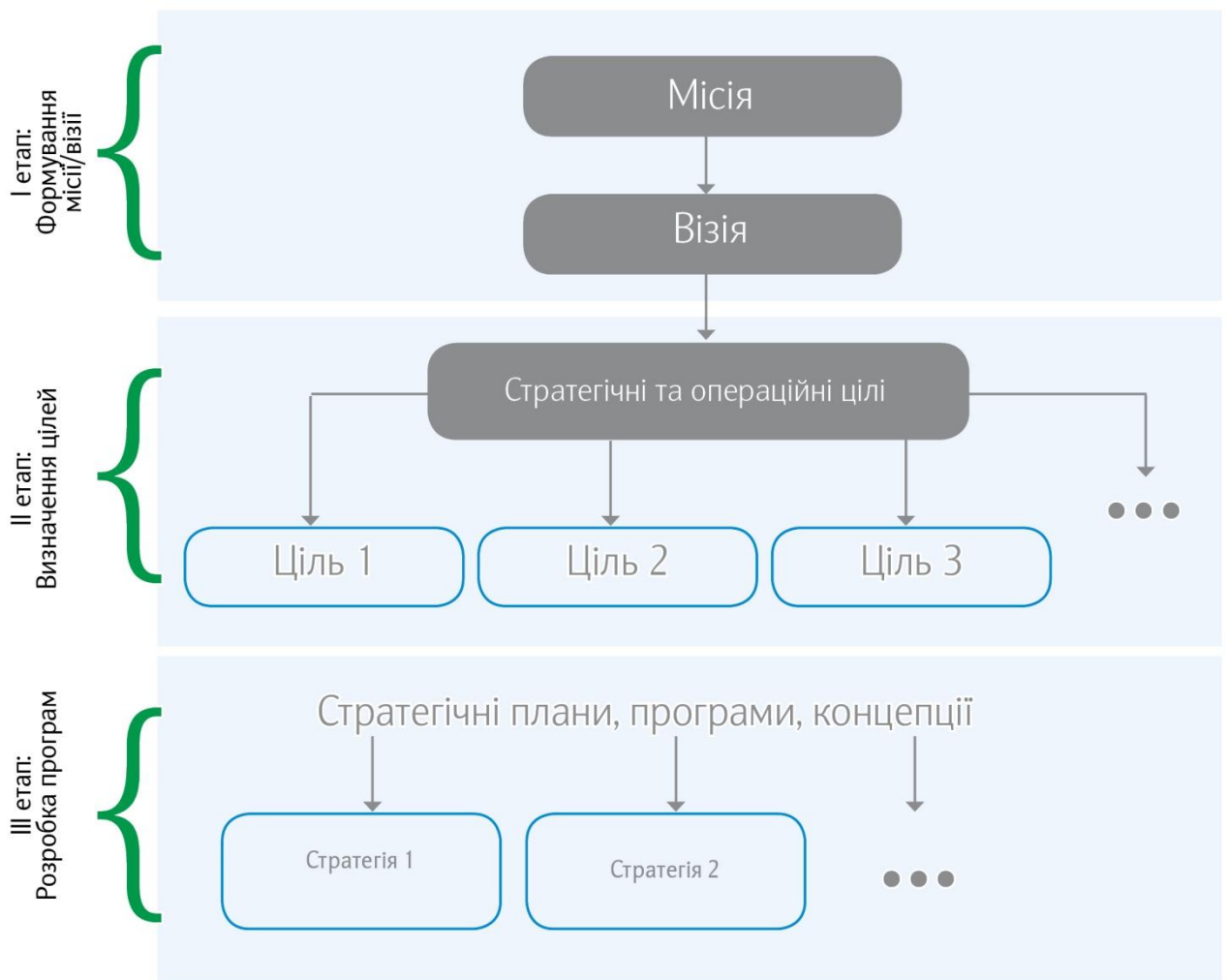
Враховуючи методологічні рекомендації щодо формування регіональних стратегій, можна трансформувати їх у відповідність до муніципальних, що в свою чергу повинно виступати каркасом методологічного плану стратегії.



1.3

Структура формування стратегії

Вивчаючи різні приклади і підходи до формування головних стратегічних планів міст, ми обрали схему, яка найбільше відповідає умовам, що склалися у Львові, і дозволяє застосувати потужний синергетичний ефект попередньо розроблених та прийнятих до виконання стратегій. Розробка комплексної стратегії розвитку за такою трирівневою схемою дає можливість об'єднати найкращі підходи, які використовуються в сучасному плануванні розвитку міст.



Така схема найкраще відображає розуміння стратегії як узгодженого напрямку дій. Саме такий підхід рекомендується сучасними консультантами з стратегічного планування для складних систем з високим рівнем непередбачуваності зовнішнього середовища. Місто якраз представляє собою чудовий приклад надзвичайно складної системи з непередбачуваним зовнішнім середовищем, особливо це справедливо для сьогоденного етапу розвитку України, коли триває докорінна трансформація соціально-політичного, економічного

та культурного середовищ у напрямку європейської моделі містоутворення та державної політики.

Запропонована схема дуже подібна на розповсюджену у Польщі модель, яку використовують для себе такі міста як Варшава, Краків, Вроцлав, Познань та ін. Використовуючи таку схему планування ми ставимо собі за завдання дотримуватися обраного напрямку розвитку оперуючи необхідною кількістю вузько спеціалізованих стратегічних програм (цільові програми, секторні стратегії, спеціалізовані плани та ін.), що в свою чергу забезпечує більшу гнучкість та швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі. В свою чергу наявність узгоджених напрямків розвитку дозволяє використовувати ефект синергії в різних програмах, що підсилює ефект реалізації і дає можливість для більш раціонального використання обмежених фінансових і людських ресурсів.



Львівська
міська
рада

Аналітична частина

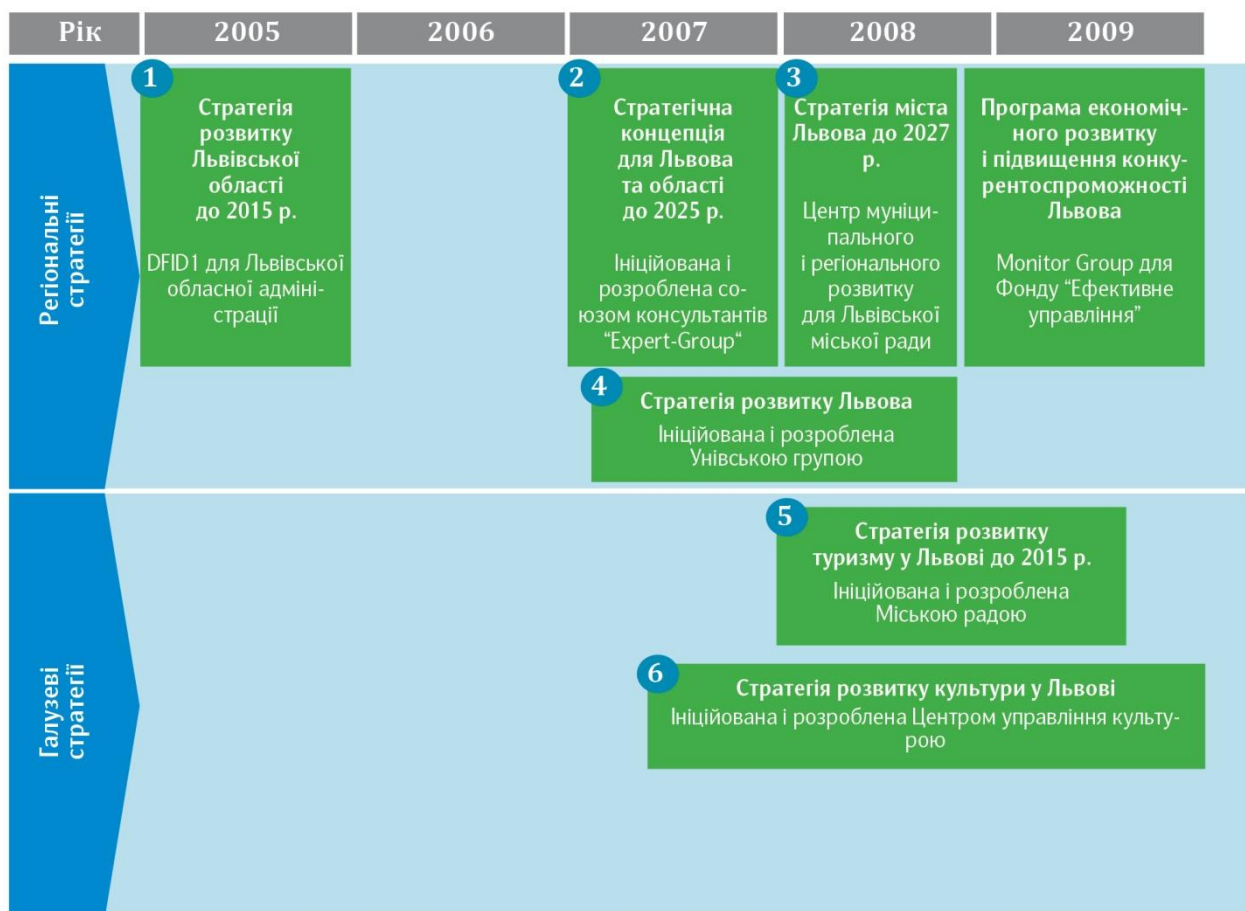
2.1 Аналіз попередніх стратегій

Львів — одне з небагатьох українських міст, яке почало успішно крокувати у визначенні і реалізації своїх стратегічних цілей. У Львові здійснювалися неодноразові спроби написання стратегічно-програмних документів міста та окремих галузей його життєдіяльності. Їх авторами та ініціаторами були владні структури, громадські організації, науково-дослідні установи, освітні заклади та просто небайдужі ініціативні мешканці міста. На жаль, деякі з них так і не були реалізовані і залишилися всього-навсього деклараціями.

На даний момент для міста Львова уже було розроблено 7 комплексних стратегій (розроблялися у 2005–2008 рр.).

Узагальнюючи усі наведені стратегії, можна зробити такі висновки:

- ▶ економічний та соціальний розвиток міста повинен концентруватися на високих технологіях та інноваціях, побудові міжнародної співпраці, вдосконаленні інфраструктури та доступі інвесторів до регіону.
- ▶ потрібно вдосконалювати управління ресурсами та людським капіталом.
- ▶ у сфері надання послуг особливу увагу потрібно надати освіті та науці, співпраці між наукою і бізнесом, а також оновленню міської інфраструктури і транспорту.



В більшості стратегій зазначається, що Євро-2012 вважається чудовою можливістю для міста сконцентрувати зусилля на будівництві необхідних споруд, оновленні інфраструктури та системи безпеки.

Однак, не всі рекомендації, прописані у стратегіях, були виконані. Серед основних перешкод – розробка ключових стратегічних документів без детальних програм і планів по досягненню стратегічних цілей, обмеження участі зацікавлених осіб та нагромадження рекомендацій, у яких не виділені пріоритети. Іншою ключовою перешкодою для втілення цих стратегій було те, що вплив тіньової економіки на офіційну економіку та економічне зростання Львова був недооцінений²⁶.

Економіка	Суспільство	Надання послуг	Довкілля	Туризм	Євро-2012
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Просувати ринкову конкуренцію й ефективно управління ▶ Вдосконалювати доступ інвесторів до регіону ▶ Розвивати транспортну і телекомунікаційну інфраструктуру ▶ Розвивати міжнародні відносини через торгові ярмарки і дипломатичні місці ▶ Посилювати освітню та комерційну співпрацю ▶ Підвищувати здатність регіону використовувати кращі практики ЄС та конкурувати за отримання допомоги ЄС ▶ Просувати життєздатну продукцію та інновації ▶ Стимулювати розвиток високих технологій (наприклад, ІТ) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Розвивати людський капітал через тренування навичок та освітні програми у приватному та державному секторах ▶ Створювати можливості для індивідуальної самореалізації через розвиток науки, освіти і спорту 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оновити галузь освіти через міжнародні партнерства та вдосконалення технологій ▶ Підвищити науковий потенціал і стимулювати співпрацю між наукою і бізнесом ▶ Підвищити ефективність у енергозабезпеченні через аудит існуючої системи і втілення необхідних змін ▶ Переформувати генеральний план розвитку міста, щоб стимулювати інновації, економічну диверсифікацію та комфорт життя ▶ Реконструювати/ спорудити ключові об'єкти інфраструктури (аеропорт, залізничні станції, дороги, помешкання) ▶ Покращити систему громадського транспорту, включаючи ключові види транспорту та маршрути 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Просувати екологічно чисту продукцію та інновації в регіоні ▶ Оновити систему громадського транспорту, щоб зменшити забруднення навколишнього середовища ▶ Підвищити обізнаність громадськості про стан забруднення навколишнього середовища та виховати екологічно свідомих громадян ▶ Вдатися до заходів запобігання нещасних випадків та технічних катастроф і зменшити їх потенційні наслідки 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Просувати Львівський регіон як напрямок для бізнесового, рекреаційного та культурного туризму ▶ Вдосконалити якість та доступність інформаційних послуг ▶ Вдосконалити якість транспорту та готелів ▶ Відновити історичні пам'ятки ▶ Розвивати рекреаційну інфраструктуру ▶ Зберігати традиційні мистецькі та культурні традиції шляхом підтримки відповідних організацій та подій ▶ Розвивати місцеву спільноту та можливості для креативного туризму ▶ Зберігати довкілля шляхом захисту природних запасів та управління забрудненням 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Побудувати новий стадіон для проведення матчів ▶ Побудувати/ реконструювати стадіони для тренування команд ▶ Побудувати/ реконструювати залізничні станції ▶ Побудувати/ реконструювати дороги ▶ Побудувати/ реконструювати готелі та гуртожитки ▶ Створити системи запобігання та зменшення надзвичайних ситуацій ▶ Створити інфраструктуру для представників медіа, що освітлюють Євро-2012

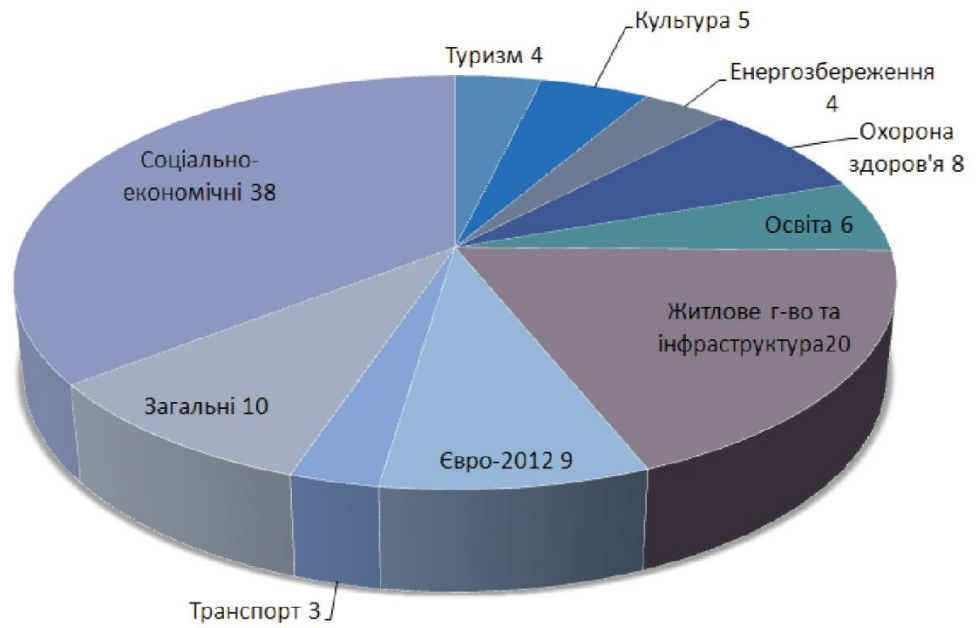
²⁶ http://city-adm.lviv.ua/adm/attachments/1058_strategy%202015.pdf

Класифікація стратегій

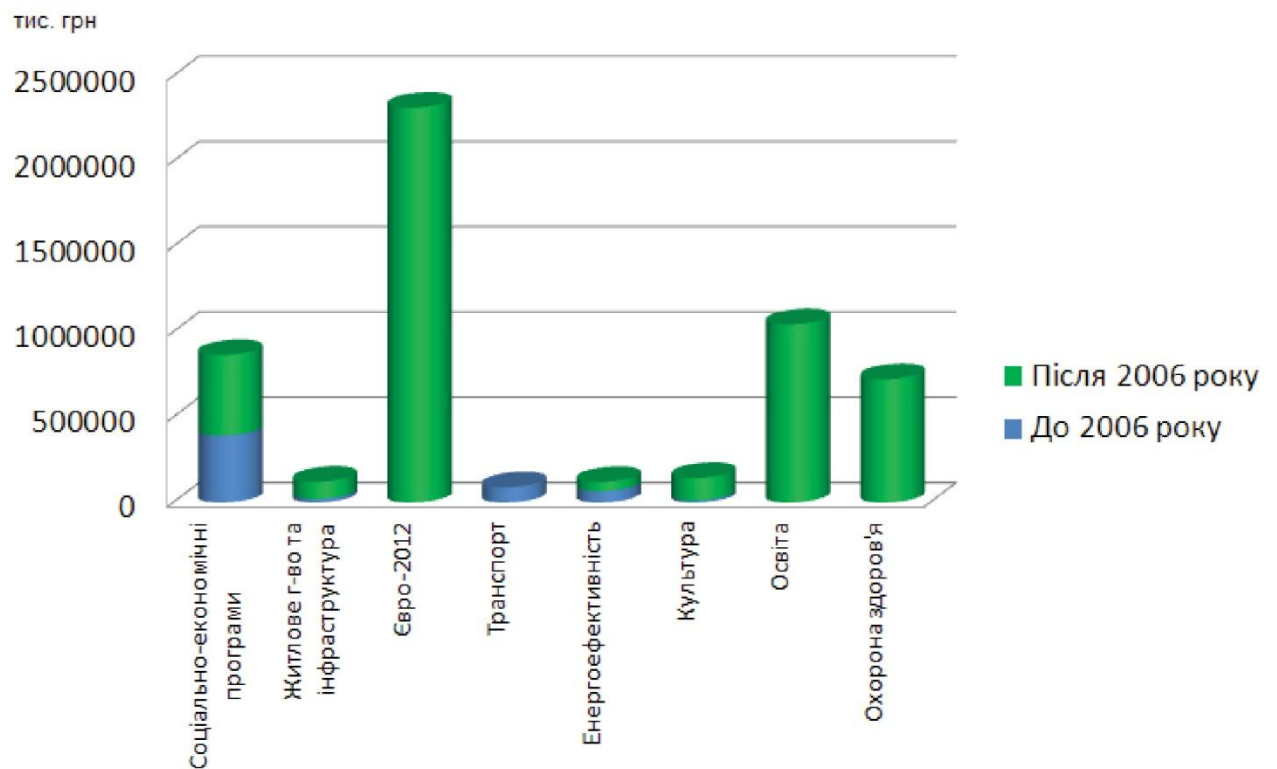
Щоб не залишити також поза увагою жодну з раніше розроблених стратегій, програм, концепцій Інститут міста дослідив наявність та тексти усіх стратегій, які можна було ідентифікувати. Під стратегіями також маються на увазі комплексні документи, що охоплюють всі основні сфери життя львів'янина. Ідентифіковані 115 стратегій, програм та концепцій були поділені на 10 блоків, а саме: загальні (стосуються комплексного розвитку міста), соціально-економічні, освіта, туризм, культура, Євро 2012, транспорт, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, енергоефективність, екологія.



Зібрана інформація була проаналізована з точки зору процентного співвідношення між галузями і обсягами фінансування галузей. Даний аналіз показав, що в місті домінує принцип фінансування оперативних негайних цілей (соціально-економічна сфера, сфера ЖКГ тощо).



Процентне співвідношення стратегій

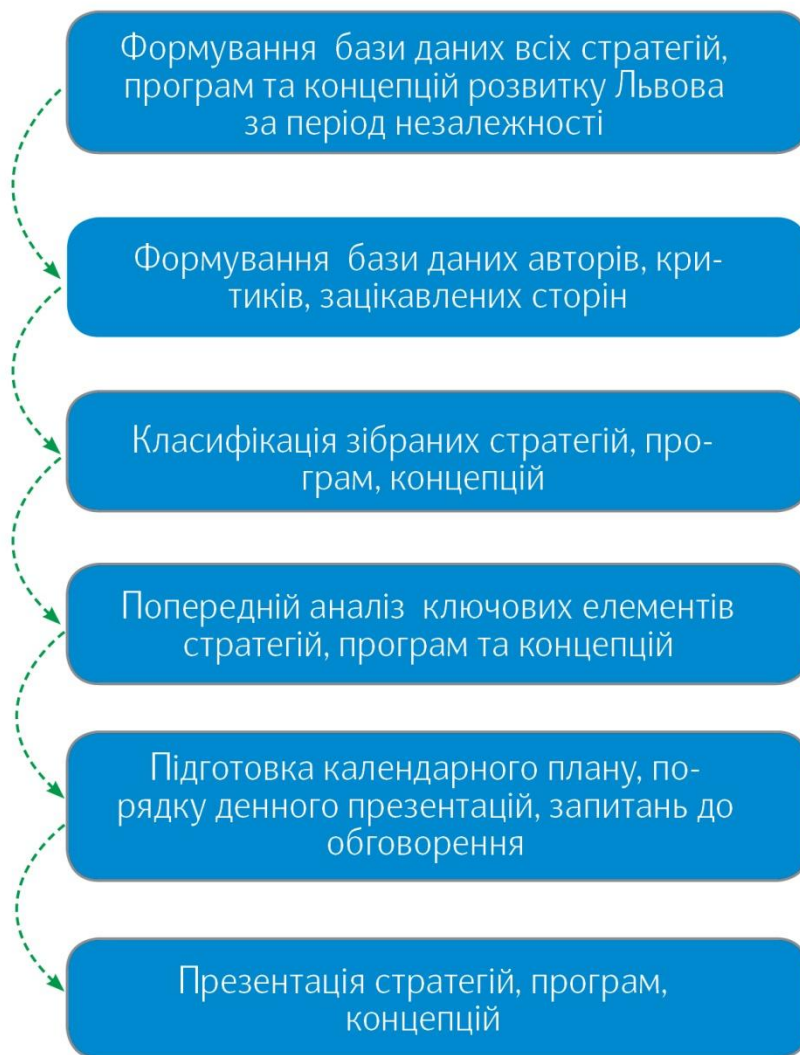


Фінансування урядових програм

1-11 грудня 2009 р. близько 30 стратегій, програм, концепцій були представлені на першому етапі публічної компанії «Єдина стратегія сталого розвитку Львова». В їх обговореннях взяли участь близько 350 експертів, серед яких представники міської і обласної влади, громадських організацій, науково-дослідних інститутів, інформаційних видань та експерти з різних сфер діяльності міста.

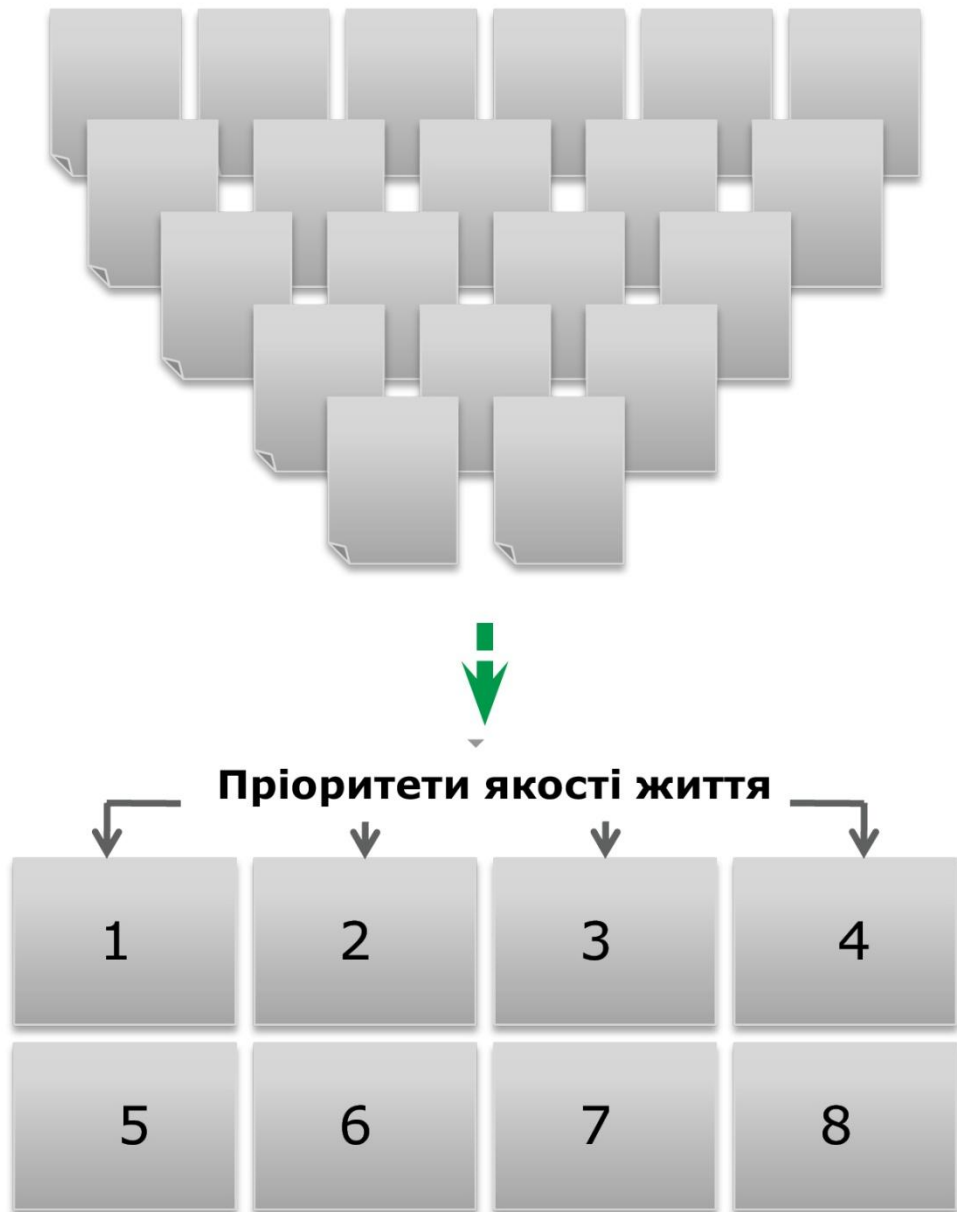
Для того, щоб зрозуміти основні причини невдачі наявних стратегій, програм, концепцій доповідачі в своїх презентаціях обов'язково відповідали на такі питання:

- ▶ які цілі були поставлені?
- ▶ які проблеми були виділені?
- ▶ які заходи були заплановані та профінансовані?
- ▶ чи відповідають профінансовані заходи поставленим цілям?
- ▶ чому нереалізовані цілі?



Таким чином, на основі стратегічних документів були визначені ті сфери, які для громади міста є ключовими і ефективно функціонування яких веде до поліпшення їх добробуту. Ці галузі визначені як пріоритети якості життя для львів'янина.

115 стратегій, програм, концепцій



«Презентації стратегій» дали можливість побачити, що практично в кожній галузі в усіх документах говорилося про одні і ті ж пріоритети, проблеми, ініціативи, які допоможуть ці проблеми подолати. Інститутом міста були зібрані ці спільні моменти для кожної галузі, які зазначені далі.

Пріоритети якості життя



ЖКГ

Пріоритети

- Формування свідомості мешканців міста щодо необхідності збереження та утримання своєї власності
- Реновація житлового фонду міста
- Зміна системи управління житловим фондом міста
- Здійснення міською владою розмежування меж прибудинкових територій всієї житлової забудови міста

Кроки до втілення

- Створення відділу управління і обслуговування житлового фонду міста
- Розробка процедури впровадження управляючих компаній на ринок послуг з управління житловим фондом
- Розробка навчальної програми для керівників ОСББ і ЛКП
- Розробка міської програми термомодернізації і ремонтів житлових будинків;
- Проведення аудиту технічного стану багатоквартирних будинків
- Розробка програми ремонту і відновлення житлових будинків в історичній частині
- Модернізація структур ЛМР і районних адміністрацій житлово-комунальних управлінь і відділів

Перешкоди

- Недостатня поінформованість мешканців про свої права та обов'язки, апатія
- Застаріла організаційно-правова форма ЛКП
- Відсутній ринок якісних житлово-комунальних послуг
- Відсутність системи підготовки професійних, ліцензованих управителів
- Непроведений аудит технічного стану житлового фонду
- Відсутність стандартів та процедур щодо умов ремонту при створенні ОСББ



Екологія

Пріоритети

- Впорядкування та утримання зелених насаджень м. Львова з метою створення екологічної рівноваги між суспільством і природою
- Підвищення рівня екологічної свідомості громадян
- Визначення стратегічних показників екологічного стану та їх покращення

Кроки до втілення

- Збільшення площ зелених насаджень
- Покращення стану атмосферного повітря та водних об'єктів
- Екоосвіта населення
- Запозичення міжнародного досвіду у вирішенні глобальних проблем в сфері екології

Перешкоди

- Низький рівень екологічної культури і свідомості мешканців
- Відсутність державного стимулювання галузі
- Відсутність бази даних для ефективного відновлення та експлуатації об'єктів зеленого господарства

Пріоритети якості життя



Енергоефективність

Пріоритети

- Економічна ефективність затрат на енергопостачання
- Раціоналізація споживання енергії, економія енергії
- Управління місцевими ресурсами відновлюваних джерел енергії
- Безпека енергопостачання

Кроки до втілення

- Проведення попереднього огляду об'єктів з високими показниками споживання енергії
- Постійний моніторинг витрат споживання енергії
- Формування енергетичного ринку на конкурентній основі
- Вільний вибір споживачем енергопостачальників

Перешкоди

- Неналежний розвиток локального енергетичного ринку на конкурентній основі
- Непоінформованість мешканців щодо можливостей та необхідності енергоефективності
- Немодернізована система мереж енергопостачання



Освіта

Пріоритети

- Європейські стандарти надання освітніх послуг
- Інформатизація закладів освіти
- Ефективна співпраця між роботодавцями та навчальними закладами

Кроки до втілення

- Переддипломне оцінювання фаховості випусників майбутніми роботодавцями
- Залучення професіоналів-практиків до навчального процесу
- Щосеместрове оцінювання знань з іноземної мови
- Впровадження новітніх інформаційних технологій в навчальний процес

Перешкоди

- Відсутність в муніципалітеті важелів впливу на вищу освіту
- Соціальна незахищеність працівників галузі
- Зміст освіти не відповідає вимогам демократичного суспільства
- Відсутність активної участі громади в процесі ініціювання змін

Пріоритети якості життя



Транспорт

Пріоритети

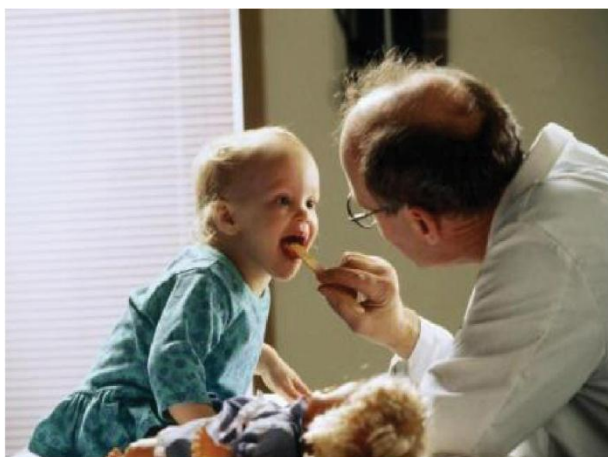
- Управління дорожнім рухом
- Громадський транспорт
- Паркування в місті

Кроки до втілення

- Впровадження автоматизованої системи управління дорожнім рухом
- Встановлення систем нагляду за рухом громадського транспорту (GPS)
- Створення інформаційної системи для пасажирів
- Оптимізація маршрутної мережі громадського транспорту
- Модернізація транспортної техніки та зупинок
- Запровадження електронної системи купівлі та продажу квитків
- Автоматизація процесу оплати паркування

Перешкоди

- Застаріла інфраструктура
- Відсутнє управління паркування та місць для нього
- Невпорядкована система пасажирського транспорту
- Відсутність велосипедних доріжок



Охорона здоров'я

Пріоритети

- Вдосконалення системи надання медичної допомоги
- Формування засад здорового способу життя
- Європейська якість медичних послуг

Кроки до втілення

- Санітарно-освітня робота серед населення
- Впровадження сучасних технологій та методів лікування
- Соціальна інтеграція людей з особливими потребами
- Залучення громадських організацій до впровадження соціальних проектів

Перешкоди

- Недостатня популяризація профілактики захворювань
- Мізерна кількість якісного медичного обладнання
- Відсутність в муніципалітеті механізму впливу на якість медичної освіти
- Низька санітарна культура населення

Пріоритети якості життя



Культура та охорона істор. середовища

Пріоритети

- Збереження унікального історико-архітектурного середовища
- Розвиток міста як креативного центру різноманітних культур, мистецтв і ремесел

Кроки до втілення

- Комплекс заходів для збереження та оновлення історико-архітектурної спадщини
- Виведення культурних послуг на якісно новий рівень
- Промоція культурних цінностей Львова

Перешкоди

- Недостатня підтримка владою культурних ініціатив громадськості
- Неналежна якість культурних послуг Львова
- Відсутність єдиного координаційного органу галузі
- Неналежний технічний стан пам'яток архітектури
- Відсутність цілісної системи підготовки фахівців для реставраційних робіт



Фізична культура та спорт

Пріоритети

- Сприяння, підтримка та стимулювання створення спортивної інфраструктури та спортивних громадських організацій
- Створення умов для розвитку спорту вищих досягнень
- Створення умов та розробка механізмів для розвитку доступних послуг для масових занять фізичною культурою і спортом

Кроки до втілення

Створити:

- систему управління галуззю фізичної культури і спорту
- умови для розвитку спортивної бази та інфраструктури галузі
- місцевий відділ НОК
- систему змагань різного рівня

Розробити:

- системи ліцензування спортивних споруд і стимулювання громадських організацій

Провести:

- аудит в галузі фізичної культури і спорту

Перешкоди

- Відсутній ринок якісних спортивно-оздоровчих послуг
- Невідповідність матеріально-технічної бази спортивної інфраструктури сучасним потребам
- Непоінформованість щодо переваг здорового способу життя

Успіх стратегії залежить в першу чергу від того, наскільки вона буде зрозумілою для тих, кого вона торкається. Це в першу чергу – бізнесмени і працівники владних структур, керівники громадських організацій, адже вони є безпосередніми виконавцями планів. Однак, без загальної підтримки мешканців міста досягнути високих результатів буде неможливо.

На перший погляд велика кількість документів стратегічного характеру в місті свідчить про відсутність чіткого єдиного напрямку розвитку. Але це буде помилкове твердження. Це насамперед неоціненний скарб, багатство, яке представляє собою думку експертного, наукового, громадського середовища. Інтегрування цих цінних напрацювань із сучасними документами, з думкою інших експертів дозволить врахувати усі можливі точки дотику добробуту громади з стратегічними цілями та завданнями, адже завдання влади – це максимальне задоволення усіх потреб та інтересів мешканця міста. Тому активна громада зі своєю позицією, креативне бізнес-середовище, потужна наукова думка в поєднанні з міжнародним досвідом і практиками – це саме те, що потрібно для досягнення спільного успіху.

Перехресний аналіз результатів соціологічних опитувань, аналіз статистичних даних наведених в звіті про реалізацію програми соціально економічного та культурного розвитку в 2010 р., аналіз даних існуючих стратегій підтверджує, що вибрані пріоритети, необхідні дії та перешкоди зазначені в даному аналізі є актуальними і відповідають реальній ситуації.

Інші прийняті стратегії

Починаючи з 2006 року Львів почав активно працювати над виробленням стратегії, курсом, за яким потрібно слідувати для розвитку міста як туристичного, культурного, економічно розвиненого та комфортного для життя. Особливої уваги заслуговують три документи, які є надзвичайно важливими для розвитку Львова. Це «Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова», «Стратегія підвищення конкурентоспроможності економіки Львова до 2015 р.» та «Програма сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року». Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова спрямована на розвиток центральної частини Львова, охоплюючи такі аспекти як: збереження архітектурної та культурної спадщини, покращення якості громадського простору, вдосконалення системи транспорту, розвиток роздрібної торгівлі та ремесел, культури та туризму, соціальної складової та освіти, модернізація управління містом. Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності економіки міста Львова завдяки розвитку двох пріоритетних економічних кластерів: туризму та бізнес-послуг. Обидві стратегії тісно переплітаються між собою і доповнюють одна одну. «Програма сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року» спрямована на підвищення енергоефективності у всіх секторах енергетики міста: виробництві, транспортуванні (постачанні) та споживанні. Стратегічні цілі, що постановили вищезгадані документи, повинні бути враховані при розробці Комплексної стратегії розвитку Львова, адже вони мають на меті найголовніше — комфорт та високий рівень життя львів'ян та гостей міста.

Розглянемо детальніше ці дві стратегії і програму сталого енергетичного розвитку.

Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова²⁷

Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова описує всі важливі заходи і проекти з розвитку історичного центру міста на наступні 10 років. При цьому в ній проводиться поділ між існуючими проектами, коротко-, середньо- і довгостроковими планами та ідеями проектів, реалізація яких залежатиме від фінансових можливостей та програм сприяння з боку міської влади, інших громадських інституцій та місцевих зацікавлених сторін. Концепція розроблена за співучасті місцевої влади, фахових підрозділів Львівської міської ради, комунальних підприємств та важливих громадських інституцій (а саме, Управління охорони історичного середовища, Департамент містобудування, Управління архітектури, Комунальна установа Інститут міста, Управління житлового господарства, Управління економіки, Сектор підтримки муніципальних проектів, Департамент «Євро 2012», Управління адміністрування, будівництва та розвитку інфраструктури, ДП ДІПМ Містопроєкт, ДП УР-СНПІ Укрзахідпроектреставрація, Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) ГмБГ, DREBERIS – Dresdner Beratung fuer internationale Strategien).

Зона дії Інтегрованої концепції розвитку центральної частини міста Львова охоплює площу близько 1,9 км². Територія Концепції орієнтується головним чином на межі, визначені ареалом культурної спадщини ЮНЕСКО, однак при цьому відбулося її суттєве розширення на південний захід для того, щоб охопити розташовані у цих районах старі будинки, які потребують санації. Головна частина охопленого проектом ареалу розташована на території Галицького району міста, менше 10 % — у Личаківському районі міста.

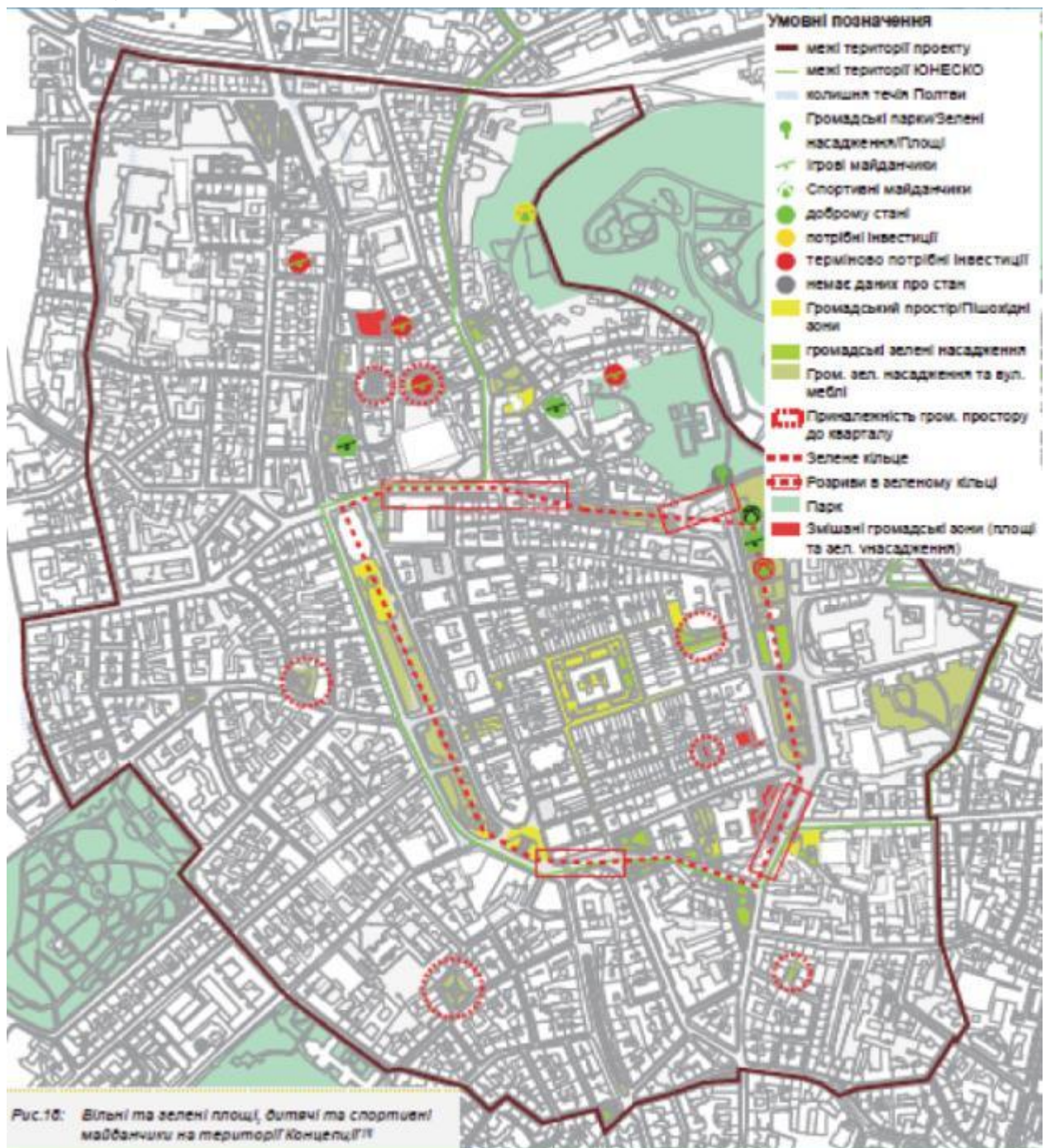
Написання Інтегрованої концепції розвитку центральної частини міста Львова було завершено в квітні 2011 р.

Для розробки даної концепції експерти проаналізували наступні програми, стратегії та концепції, які мають особливе значення для подальшого розвитку старої частини Львова:

- ▶ Стратегія розвитку Львівської області до 2015 р. (розроблена Львівською обласною державною адміністрацією та Інститутом регіональних досліджень Міністерства міжнародного розвитку Великої Британії)
- ▶ Стратегія розвитку Львова до 2027 р. (Центр комунального та регіонального розвитку, 2007 р.)
- ▶ Генеральний план розвитку Львова до 2025 р. (ДП ДІПМ Містопроєкт, 2008 р.)
- ▶ Стратегія підвищення конкурентоспроможності економіки Львова (ЛМР, Фонд ефективного управління, Monitor Group)
- ▶ Стратегія міського транспортного руху для м. Львова до 2030 р. (консорціум PTV AG-VCDB GMBH та DREBERIS, фінансування: Кредитна установа для відбудови KfW)

²⁷ Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова

- ▶ Міська цільова програма підготовки та проведення Євро-2012 (Управління адміністрування, будівництва та розвитку інфраструктури, 2009 р.)
- ▶ Стратегія культурного розвитку Львова (Центр культурного менеджменту Львова спільно з European Cultural Foundation, Амстердам, 2008 р.)
- ▶ Стратегічний план збереження історичної забудови у Львові на 2010–2024 рр. (ДП УРСНРІ Укрзахідпроектреставрація)
- ▶ Українсько-німецький проект «Муніципальний розвиток та оновлення старої частини міста Львова» (Львівська міська рада, Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, з 2009 р.)
- ▶ План розвитку громадського простору, 2004 р.
- ▶



Завдяки їм створюються якнайкращі передумови для успішного розвитку Львова як привабливого центру економіки та туризму, а також для збереження його архітектурної спадщини та модернізації інфраструктурних мереж. Більшість документів мають суто стратегічний характер і мало або й зовсім не охоплюють конкретних заходів. Винятками є лише Цільова програма підготовки та проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012 та Стратегія розвитку Львівської області до 2015 р.

Експертами, що працювали над розробкою концепції, було проаналізовано такі сфери життя міста:

- ▶ Історичний та архітектурний розвиток центральної частини Львова
- ▶ Демографічний розвиток
- ▶ Культурна спадщина
- ▶ Житлове господарство
- ▶ Громадський простір
- ▶ Транспорт та технічна інфраструктура
- ▶ Туризм та культура
- ▶ Економіка та роздрібна торгівля
- ▶ Соціальна сфера та освіта

Після детального аналізу вище перелічених сфер було розроблено план та визначено який позитивний вплив він буде мати на розвиток міста.

Реалізація процесу оновлення центральної частини міста Львова:

- ▶ Збереження архітектурної спадщини та забезпечення житлової функції. Через ухвалення Правил облаштування будинків в процесі виконання будівельних робіт в історичних будівлях Львова власники інформуватимуться про існуючі правові норми та докладніше розумітимуть потреби реставрації та модернізації їхніх будинків згідно з нормами пам'яткоохоронного законодавства. Затвердження Концепції та правил для збалансування інтересів мешканців та туристів в сфері закладів харчування і торгівлі має в довгостроковій перспективі забезпечити житлову функцію історичної частини міста.
- ▶ Покращення якості громадського простору. Після запланованої інвентаризації існуючих об'єктів зеленого та водного господарства потрібно створити різноманітні концепції, які регулювали б оформлення і використання громадського простору. При цьому особливу увагу слід надати темі встановлення вуличних меблів та освітлення об'єктів громадського простору, а також розробити Положення про організацію та проведення у м. Львові масових заходів для визначення додаткових функцій використання.
- ▶ Оформлення площ, які створюють обличчя міста. Шляхом нового оформлення площі перед Бернардинським монастирем, саду Бернардинського монастиря, площі Митної, площі на вулиці Підвальній та різних площ вздовж проспекту Свободи можна створити нові акценти у важливих місцях переходу в середмістя. З підвищенням архітектурного значення цих важливих ділянок можна сподіватися на покращення якості перебування для мешканців міста та зростання привабливості для туристів.
- ▶ Покращення транспортної ситуації і технічної інфраструктури. Оновлення і розвиток громадського електротранспорту. Покращення роботи громадського електротранспорту несе в собі значний потенціал для зменшення руху індивідуальних транспортних засобів та кращої досяжності центральної частини міста з використанням громадського транспорту. З цією метою передбачено ре-

монт трамвайних маршрутів (колії, зупинок тощо) у зовнішніх кварталах старої частини міста. Водночас модернізація маршрутів має відбуватися й за межами території Концепції. Модельний проект передбачає зразкову перебудову людних пунктів пересадки на площі Торговій та площі Митній, які мають відповідати вимогам до вузлів пересадки громадського транспорту. Він включає у себе наступні аспекти:

- захист від негоди, розклад руху і квиткові автомати,
- залучення всіх видів громадського транспорту, які перетинають вузол пересадки,
- безпечне поєднання зупинок з пішохідними та велосипедними доріжками.

Для покращення якості трамвайного руху планується модельна інсталяція автоматичної системи пріоритету для трамваїв, у результаті чого очікується економія часу для пасажирів.

В майбутньому на всій території Концепції планується зниження конфліктності руху усього вуличного транспорту (громадського транспорту, індивідуального автотранспорту та вантажівок). Для досягнення цієї мети слід запланувати заходи, спрямовані на покращення схеми руху транспорту та його обмежень. Розробка і втілення в життя концепції паркування на території проекту має забезпечити управління кількістю, якістю та контроль за паркувальними місцями чи зонами заборони паркування.

- ▶ Сприяння розширенню пропозицій в галузі туризму та культури. Для підвищення туристичного потенціалу Львова передбачено розробку плану дій щодо розвитку туризму. Метою цієї стратегії є поступове збільшення кількості туристів та підвищення привабливості міста. Для цього планується провести кращий аналіз потреб туристів, розширити комунікацію між міською адміністрацією та надавачами туристичних послуг і покращити пропозиції для туристів. Окрім цього, у вже розробленому маркетинговому плані Львова слід ще більше спрямувати увагу на історичний центр міста. Потрібно ще сильніше наголошувати на унікальних туристичних ознаках (Unique Selling Point — USP), як-от культура кав'ярень чи репутація Львова як міста літератури і пива, супроводжуючи стратегію відповідним брендингом та рекламними кампаніями. Аби ще більше привернути увагу туристів до Львова, потрібно підтримувати розробку пакетних туристичних пропозицій. Купуючи такі пакети, туристи отримують знижки в закладах харчування та дозвілля, а також в готелях та магазинах.
- ▶ Посилення роздрібної торгівлі, підтримка ремесел та сфери послуг. Слід розробити загальноміську Стратегію роздрібної торгівлі. Її метою мало б стати збереження за центральною частиною міста її ролі як привабливого торгового центру для мешканців і гостей Львова та забезпечення для мешканців центральних районів на тривалу перспективу можливості купувати все необхідне неподалік від місця проживання. В рамках такої стратегії слід визначити торгові центри міста і затвердити площі для розширення торгівлі та надання послуг. При цьому слід підтримувати розвиток роздрібної торгівлі в центральній частині міста на противагу тенденції до розташування закупівельних центрів на околицях міста. Ухвалення Правил з розміщення зовнішньої реклами та встановлення вивісок та Порядок встановлення літніх майданчиків сприяє подальшому зростанню привабливості розташованих в центрі міста магазинів, закладів харчування та гармонійному вигляду історичної частини Львова.

- ▶ Покращення ситуації в соціальній сфері та в галузі освіти. Реставрація закладів освіти. Часткова реставрація будівель шкіл № 2, 8, 21, 24, 62 та 87, а також дитячих садочків № 7 та 29 та їх інженерних мереж має стати першим важливим внеском у збереження закладів освіти в центральній частині міста. При цьому необхідно подбати про благоустрій вільних зон та ігрових майданчиків у дитячих садках та школах. Реставрація лікарень та поліклінік. Для збереження розташованих в центральній частині міста лікувальних закладів потрібно реставрувати та модернізувати поліклініки на вулицях Фредра та Руській. Розширення соціальних пропозицій. Слід розширювати існуючі пропозиції у соціальній сфері. Важливими напрямками є створення можливостей для проживання інвалідів з доглядом, створення центру для жертв насильства та заснування різноманітних денних закладів для людей похилого віку.
- ▶ Сприяння модернізації управління, орієнтація на громадян. В ході модернізації управління, яка вже розпочалася, Львівська міська рада хоче посилити орієнтацію на потреби клієнтів, покращити сервіс для громадян та оптимізувати адміністративні процедури. Заплановано розбудову та створення пунктів громадського офісу «Єдине вікно» як центрального пункту для звернень громадян та надання послуг. Проект «Електронне місто», географічна інформаційна система для нерухомості, повинен сприяти ефективному управлінню земельними ресурсами Львова. Впровадження системи громадського контролю за діями міської влади («Таємний клієнт») та створення правових консультацій для мешканців міста також є інноваційними інструментами запланованої модернізації управління.

Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова є дуже важливою частиною майбутньої стратегії, оскільки:

- Створює важливу базу для бюджетного планування у майбутньому та для залучення національних і закордонних інструментів фінансування та дотацій;
- Допомогає керівництву міста у прийнятті рішень для ефективного планування та використання бюджетних коштів і враховується у щорічному плануванні міського бюджету;
- Є інструментом управління та моніторингу для Львівської міської ради в процесах оптимізації;
- Робить зрозумілими і прозорими комунальні та приватні плани й проекти для мешканців Львова;
- Створює важливу базу для отримання національних та міжнародних програм фінансування та допомоги;
- Презентує довгострокову концепцію розвитку для старої частини міста, яка належить до культурної спадщини ЮНЕСКО;
- Є внутрішнім інструментом управління та моніторингу для подальшої оптимізації дій адміністрації;
- Для майбутньої діяльності окремих підрозділів є директивним документом;
- Визначаючи міжгалузеві та просторові пріоритети, задає напрямок для майбутнього використання комунальних коштів та зовнішнього фінансування.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року²⁸

Львівська міська рада Ухвалою № 3460 від 07 травня 2010 року затвердила Стратегію підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року.

Львів спільно із міжнародною консалтинговою компанією Monitor Group та Фондом «Ефективне управління» розробили стратегію економічної конкурентоспроможності міста. Передумовою реалізації проекту економічного розвитку регіонів став проект із вивчення конкурентоспроможності України, що Фонд здійснив разом із Всесвітнім економічним форумом. У рамках цього проекту в червні-липні 2008 року відбулися круглі столи в обласних центрах країни. За результатами регіональних дискусій і зустрічей із представниками місцевої влади Фонд разом із компанією Monitor Group проаналізував 24 області України, Автономну республіку Крим, місто Київ та місто Севастополь і вибрав два регіони: Донецьку область та місто Львів для проекту економічного розвитку регіону.

Під час першої фази, яка тривала близько шести місяців, була проведена системна та глибока діагностика економіки міста, розставлені пріоритети з основних питань економічного розвитку та визначені ключові бар'єри. Оцінка економіки Львова показала, що місто може використати ряд активів (наприклад, культурну спадщину під захистом ЮНЕСКО, високий потенціал людських ресурсів, конкурентну оплату праці, західну ментальність і перспективу Євро-2012) для підвищення своєї конкурентоспроможності. Водночас потрібно усунути існуючі бар'єри, які гальмують розвиток міста, а саме: тіньова економіка, нестача інновацій, відтік інтелекту, корупція і непрозорі процеси регулювання, незадовільний стан інфраструктури міста.

На початку проекту команда експертів спільно з широким колом зацікавлених сторін сформулювала бачення Львова для його подальшого економічного розвитку. Для втілення цього бачення в життя проведено ряд сфокусованих ініціатив, спрямованих на розвиток галузевих кластерів і формування економічної платформи, яка сприяє як розвитку самих кластерів, так і економіки міста загалом.

Стратегія має на меті окреслити пріоритети та підходи при формуванні відповідного плану заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності економіки міста Львова.

При підготовці проекту було оцінено попередні стратегічні ініціативи з метою кращого розуміння змісту, на якому базуватиметься даний проект. Було проаналізовано сучасний стан економіки міста.

Детальніший аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність міста показує, що загалом Львів володіє значними перевагами і потенціалом для розвитку. Порівняння із іншими містами Центрально-Східної Європи показало, що Львів має суттєву перевагу у наявності великої кількості студентів, тим не менше низька заробітна плата і відсутність привабливих пропозицій працевлаштування призводять до значного «відтоку інтелекту» у більші міста України, зокрема, Київ та закордон. Це у свою чергу викликає загальне старіння на-

²⁸ http://city-institute.org/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=188

ції. Місто потерпає від високого ступеню зносу активів. Тим не менше, деякі проблеми міських послуг важко вирішувати на рівні міської влади, що зумовлено обмеженими можливостями внутрішнього фінансування та сильним впливом держави.

При розробці стратегії було визначено ключові бар'єри в економіці, соціальній сфері, в управлінні містом. Усунення всіх існуючих бар'єрів та нарощення економічної бази Львова можливе, зокрема, шляхом зосередження на розвитку привабливих галузевих кластерів, оскільки кластери можуть стати рушієм підвищення конкурентоспроможності економіки. У процесі аналізу було визначено широкий спектр потенційних пріоритетних кластерів для подальшого розвитку в місті.

Проект розглядав 15 ключових економічних кластерів у Львові, з яких кластери туризму та бізнес-послуг були обрані як локомотиви економічного зростання міста.

Вибір двох кластерів не означає, що регіон повинен займатися виключно даними секторами економіки. Одним із завдань проекту є створення в місті власного потенціалу, передача місцевим фахівцям знань та методології кластерного підходу, що дозволить регіону надалі самостійно з достатнім ступенем ефективності розвивати й інші галузі економіки. Кластерна модель економіки приваблива для інвестицій і здатна забезпечити високий рівень життя громадян.

Ключові причини відбору кластеру туризму:

- ▶ Історична та архітектурна спадщина, визнана ЮНЕСКО
- ▶ Відповідає баченню міста та ментальності його жителів
- ▶ Використання потенціалу малого та середнього бізнесу і людських ресурсів
- ▶ Влиття капіталу в зв'язку з Євро-2012
- ▶ Ключові причини відбору кластеру бізнес-послуг:
- ▶ Здатність втримати робочу силу і залучити мешканців, що повертаються з-за кордону
- ▶ Наявність кваліфікованих випускників із західним способом мислення
- ▶ Високий потенціал для створення матеріальних благ
- ▶ Близькість до Європи, мала різниця в часі.

Методологія побудови кластерів з певністю може застосовуватися в інших секторах економіки міста, що дозволить диверсифікувати її та підвищити конкурентоспроможність Львова. Сильні кластери доведеться створювати, вирішуючи такі проблеми як тіньова економіка, корупція, неефективна система оподаткування, відсутність довгострокового планування, нестача інновацій і відтік мозку у вигляді трудової міграції до західних країн. Два пріоритетні кластери – Туризм і Бізнес-послуги – були відібрані на основі їхнього економічного потенціалу, здатності використовувати існуючі активи міста, підтримки з боку львів'ян і відповідності їхньому довготерміновому баченню свого рідного міста.

Цільові дії Стратегії:

- ▶ Економічне зростання через розвиток кластерів;
- ▶ Розвиток кваліфікованих людських ресурсів;
- ▶ Створення Агентства з питань сприяння інвестиціям;

- ▶ Прозора система управління;
- ▶ Допоміжна інфраструктура.

Отже, чому важлива реалізація Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста Львова:

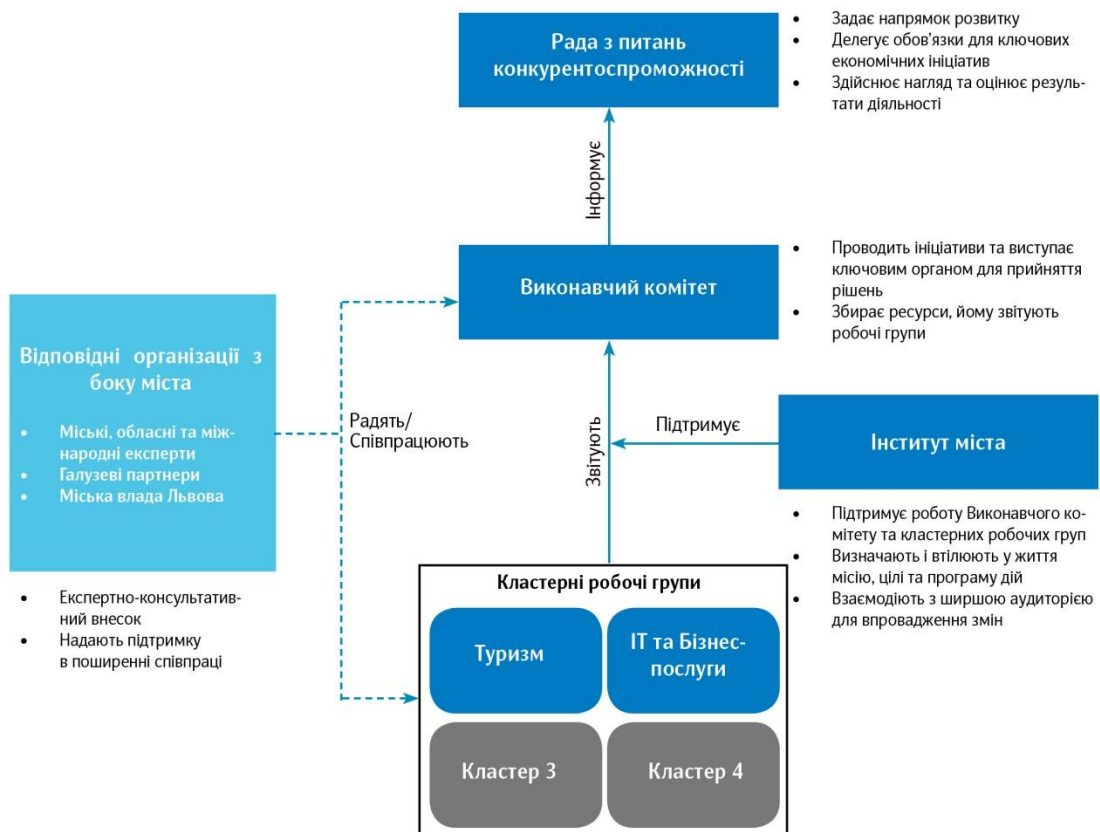
Місія кластеру туризму:

Реалізувати потенціал Львова як одного з головних туристичних напрямків ЦСЄ шляхом згуртування учасників кластеру навколо єдиної стратегії розвитку туризму та покращення туристичного досвіду та загальної інфраструктури для обслуговування цільових туристичних ринків і сегментів.

Місія кластеру бізнес-послуг:

Сприяти співпраці в межах кластеру та залученню знань і капіталу, щоб розвинути і просунути Львів як провідний центр бізнес-послуг у ЦСЄ, який використовує місцевий потенціал людських ресурсів для обслуговування українських і міжнародних клієнтів.

Хоча з початку реалізації проекту пройшов лише рік, уже сьогодні можна говорити про успіх. По-перше, вдалося створити майданчик для дискусій та обговорень важливих для міста питань, а також ефективний канал для діалогу бізнесу та влади. По-друге, вдалося реалізувати ряд конкретних ініціатив: запущено веб-сайт з оглядом інвестиційних можливостей міста, створено Центр розвитку туризму при міськраді, створено асоціацію учасників кластера ІТ та бізнес-послуг, реалізується програма підвищення якості англійської мови в ключових університетах Львова. Від настороженого нерозуміння бізнес і влада в місті перейшли до активної взаємодії у процесі розробки та реалізації спільних дій (детальніше про досягнення в реалізації Стратегії конкурентоспроможності на сайті www.city-institute.org).



План сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року²⁹

На виконання зобов'язань Угоди мерів (масштабної ініціативи Європейської комісії щодо усталеного розвитку міст) міська рада затвердила Програму сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року (далі ПСЕР), оскільки поставила собі за мету повністю трансформувати всю свою муніципальну енергетику відповідно до принципів сталого енергетичного розвитку з використанням всього наявного досвіду міст Європи.

Ця Програма спрямована на підвищення енергоефективності у всіх секторах енергетики міста: виробництві, транспортуванні (постачанні) та споживанні.

Процес розробки ПСЕР передбачає:

- ▶ розроблення загальної стратегії зі скорочення споживання енергії;
- ▶ розроблення Кадастру викидів вуглекислого газу;
- ▶ визначення ролі мерії як основної адміністративної рушійної сили у вирішенні заходів, пов'язаних зі споживанням енергії та використанням відновлюваних джерел енергії у сфері муніципальної інфраструктури;
- ▶ підвищення рівня поінформованості громадськості через поширення інформації про застосування заходів з енергозбереження;
- ▶ ПСЕР складалась максимально прагматично, на підставі оцінок та тенденцій, що зараз існують в енергетичній сфері міста. Цілі ПСЕР, а також передбачені нею заходи синхронізовані з цілями та заходами інших документів, що визначають стратегію розвитку м. Львова та регіону.

Підписавши Угоду мерів, м. Львів показало свої прагнення до готовності акумулювання всіх можливих людських та фінансових ресурсів з метою забезпечення сталого енергоефективного розвитку на найвищому європейському рівні, а також отримало можливості доступу до кредитної та технічної допомоги з боку європейських структур, що підтримують Угоду мерів.

У результаті розроблення Програми:

- ▶ Зроблено оцінку технічної й економічної ефективності наявних систем енергозабезпечення міста, зроблено висновок про необхідність та напрями їх модернізації.
- ▶ Оцінено ефективність споживання енергоресурсів у бюджетній сфері, підприємствами житлово-комунального господарства, населенням та на транспорті; сформульовано пріоритетні цілі модернізації цих об'єктів.
- ▶ Виконано прогнозний паливно-енергетичний баланс і вартісні баланси майбутніх періодів.

У результаті виконання Програми очікується:

- ▶ Зменшення енергоспоживання на 22,4 відсотка.

²⁹ <http://lvivrada.gov.ua/zasidannya/proekty-uhval/15129-pro-zatverdzhennja-programy-stalogo-energetychnogo-rozvytku-m-lvova-do-2020-roku>

- ▶ Поліпшення екологічного стану міста, зокрема зменшення викидів вуглекислого газу на 20,8 відсотків.
- ▶ Досягнення 11 відсотків частки відновлювальних джерел енергії у загальній структурі енергоспоживання.
- ▶ Завдяки переходу до мультипаливного балансу буде підвищено енергетичну безпеку міста та його економічну незалежність.

Генеральний план³⁰

Генеральний план є основним планувальним документом, який встановлює, в інтересах населення та з врахуванням державних завдань, напрямки і межі територіального розвитку м. Львова, визначає умови і принципи комплексного містобудівного освоєння прилеглих до міста земель в межах приміських сілрад, функціональне призначення і будівельне зонування територій в межах міста, містить принципові рішення щодо розміщення об'єктів загальноміського значення, організації магістральної вуличної мережі, вуличного руху транспорту і пішоходів, інженерного обладнання, інженерної підготовки та благоустрою, охорони природи та історико-культурної спадщини, першочергових заходів розвитку міста та підготовки до чемпіонату Європи з футболу «Євро-2012».

Мета:

Львів – комфортне місто, відкрите для світу.

Шлях до мети:

- збереження
- відродження
- розвиток

Збереження:

1. Матеріального ресурсу:
 - природного середовища;
 - цінного антропогенного середовища (історико-архітектурної спадщини, планувальної структури, силуету міста);
2. Духовного ресурсу:
 - релігійні, побутові традиції;
 - культура;
 - наука;
 - освіта;

Відродження:

1. Статусу неофіційної столиці Західного регіону України:
 - австрійські часи («східна столиця Австрії»);
 - новітні часи («західна столиця України»);
2. Центру різних видів діяльності:

³⁰ http://www.city-adm.lviv.ua/adm/images/stories/arhitect/123/01_genplan.pdf

- культури;
- освіти;
- науки;
- спорту;
- торгівлі (в т.ч. міжнародної);
- виробництва.

3. Втрачених цінних елементів середовища.

Розвиток:

1. Міста:

- як міжнародного туристичного центру;
- як промислового центру на базі наукоємких і безвідходних виробництв;
- як міжнародного транспортного вузла, що передбачає:
 - a. реконструкцію залізничних колій та розвиток інфраструктури вокзалу;
 - b. розвиток Львівського аеропорту;
 - c. доведення автовокзалу до рівня міжнародних стандартів;
- як центру міжнародних торгових зв'язків;
- як культурного, освітнього і наукового центру;

2. Приміської зони:

- формування містобудівної системи «Великий Львів»;
- формування зон відпочинку;
- розвиток інженерної інфраструктури;

3. Сельбищних територій:

- ефективне використання і комплексний благоустрій, обмеження екстенсивного територіального розвитку;

4. Виробничих територій:

- винесення дисгармонійних об'єктів з сельбищних територій;
- підвищення щільності забудови і ефективності використання території в межах промоутворень;

5. Ландшафтно-рекреаційних територій:

- формування природного екологічного каркасу міста;
- створення повноцінних умов для відпочинку;

6. Системи обслуговування:

- розвиток загальноміського центру, створення буферних під центрів на під'їздах до загальноміського центру для зменшення навантаження на центральну частину міста;

7. Вуличної мережі і парковок:

- завершення формування радіально-кільцевої структури;
- формування раціональної системи довготривалого і короткочасного паркування автотранспорту;
- створення безтранспортних зон в історичному центрі міста.

8. Системи громадського транспорту:

- розвиток традиційних видів громадського транспорту;
- вдосконалення маршрутної схеми, створення транспортно-пересадочних вузлів (ТПВ);

- використання залізниці для внутрішньоміських перевезень;
 - будівництво метрополітену системи «Радан» (на перспективу);
9. Системи інженерної інфраструктури, утилізації відходів та захисту довкілля:
- впровадження сучасних технічних рішень для гарантованого комфорту та безпеки проживання і перебування в місті.

Розвиток м. Львова генпланом передбачається на період до 2025 року, з виділенням 1-ї черги -2012 рік.

Згідно аналізу існуючої ситуації виробничий комплекс міста, системи міського господарства – транспорт, інженерне обладнання і благоустрій території, житловий фонд в значній степені не відповідають сучасним вимогам. Нерентабельність діяльності і банкрутство багатьох підприємств є причиною неефективного використання міських земель.

В зв'язку з цим, на розрахунковий період генплану пріоритетною задачею є розвиток міста в напрямку його реконструкції, тобто оновлення і нарощування потужності існуючих систем забезпечення його функціонування, реструктуризації виробничого комплексу і розширення галузевої структури економічної діяльності, вдосконалення планувальної структури міста із зміною функціонального використання ряду територій, збереження та реставрації історичної спадщини, охорони та оздоровлення навколишнього середовища.

Опосередкованою метою зазначених напрямків діяльності є підвищення конкурентоспроможності міста, що створить можливість «втягування» фінансових потоків і їх використання для реалізації вищевказаних задач.

Результати аналізу існуючих стратегій дуже важливі не тільки з точки зору запропонованих рішень, а й з точки зору проведеного аналізу соціально-економічних і культурних показників життєдіяльності міста. Висновки, зроблені під час аналізу поточної ситуації в місті у всіх трьох документах, актуальні та вказують на загальний правильний напрямок і актуальність пріоритетів, вибраних в процесі аналізу минулих стратегій.

2.3 Аналіз статистичних даних

Аналіз економічної ситуації у Львові

Інститут міста дослідив економіку міста та тенденції, що панують у ній протягом останніх 3-5 років. У дослідженні використано дані Державного управління статистики у Львівській області, дані структурних підрозділів ЛМР, дані незалежних дослідницьких центрів та інформаційних агентств.

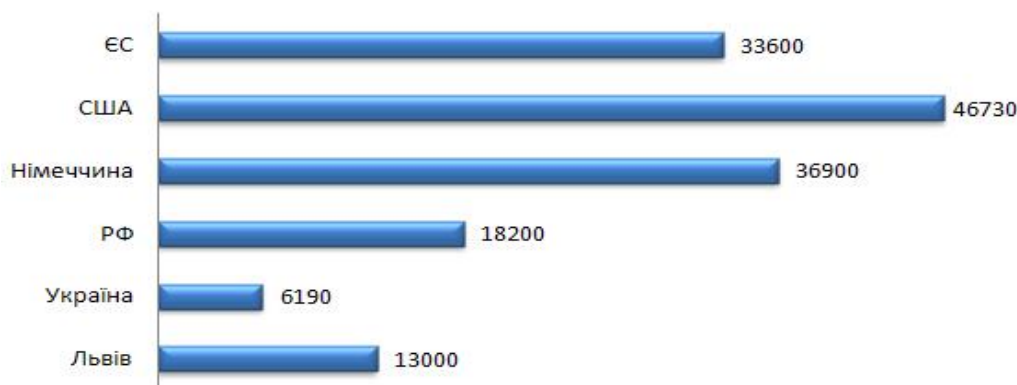
За основу для структури аналізу було обрано наступні документи: аналіз економічної та соціальної ситуації у місті від Monitor Group (Стратегія конкурентоспроможності до 2015 року), Інтегрована концепція розвитку центральної частини Львова (GIZ) та звіт з Програми соціально-економічного та культурного розвитку за 2010 рік (ЛМР). Інститут міста прийняв ці звіти, як найбільш якісні зразки стратегічного погляду на аналіз поточної ситуації у Львові за останні роки.

Львів – один з визначних промислових та культурно-освітніх центрів Східної Європи. Центральна частина міста містить численні пам'ятки архітектури, а велика частина будинків має більш ніж 500-річну історію. У давні часи Львів лежав на перехресті торгівельних шляхів, що вели з Центральної Європи на схід та від Балтійського до Чорного моря. Львів одним з перших міст Східної Європи та першим серед міст України отримав у 1356 році Магдебурзьке право. У подальші епохи місто переходило від одних держав до інших, однак залишалось центром науки, культури та торгівлі. Зараз Львів – найбільш населене місто Західної України, що має величезний економічний та суспільний потенціал. Завданням громади міста та міської влади є максимальне використання цього потенціалу для виходу на нові рівні розвитку, покращення життя мешканців та посилення ролі міста на рівні держави.

Порівняльний аналіз Львова з іншими схожими містами України та східноєвропейських країн

Львів після кризи 2008-2009 року почав повільний економічний ріст та повернення у докризовий стан.

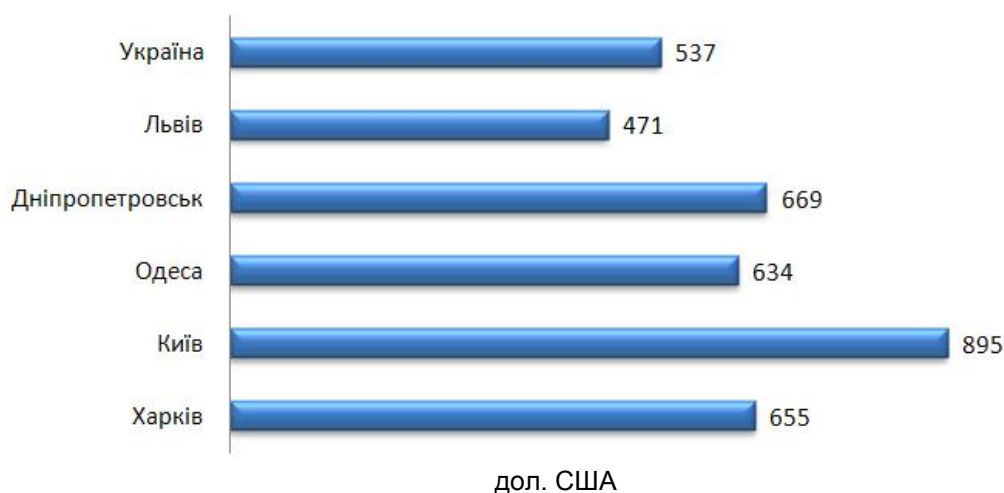
Рівень ВВП на душу населення є суттєво вищим за середньоукраїнський, однак є досі у 2-3 рази нижчим за середній у Європейському Союзі та США...³¹



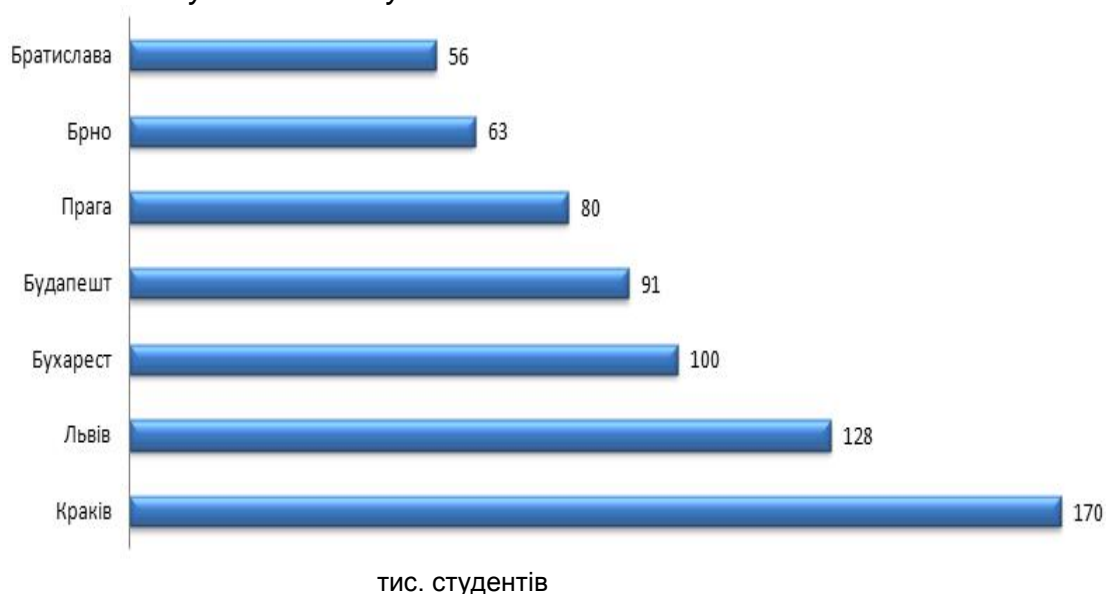
дол. США, 2006 р.

³¹ Дані GIZ, Інтегрована концепція розвитку Львова.

...економічна криза 2008 р. також відобразилась у рівні середньої заробітної плати, яка є нижчою за середньоукраїнську та суттєво нижчою за зарплату у інших великих містах України³².



Львів має стабільно велику кількість студентів ВНЗ...³³



Це говорить нам про наявність великих інвестиційних можливостей для міста. Відносно низькі зарплати та значна кількість студентів дає можливість відкривати нові компанії та філії для західних інвесторів, що отримають якісну робочу силу за суттєво менші витрати (порівнюючи навіть з іншими містами України, не говорячи про східноєвропейські міста).

Попри різке падіння фінансових показників у 2008-2009 роках економіка міста поволі повертається до показника 2007-2008, тобто «докризового» показника.

Інвестиції залучено у 673 підприємства міста. Обсяг прямих іноземних інвестицій у м. Львові з розрахунку на одне підприємство на 1 жовтня 2010 року становив 1,2 млн. дол. США.

³² <http://www.jobs.ua/ukr/stat/>

³³ Дані Monitor Group, Стратегія підвищення конкурентоспроможності економіки Львова.

Понад три чверті обсягу іноземного капіталу забезпечили партнери з чотирьох країн: Польщі – 299 млн. дол. США, Австрії – 144 млн. дол. США, Кіпру – 119 млн. дол. США, США – 71 млн. дол. США.



Обсяг іноземного капіталу³⁴

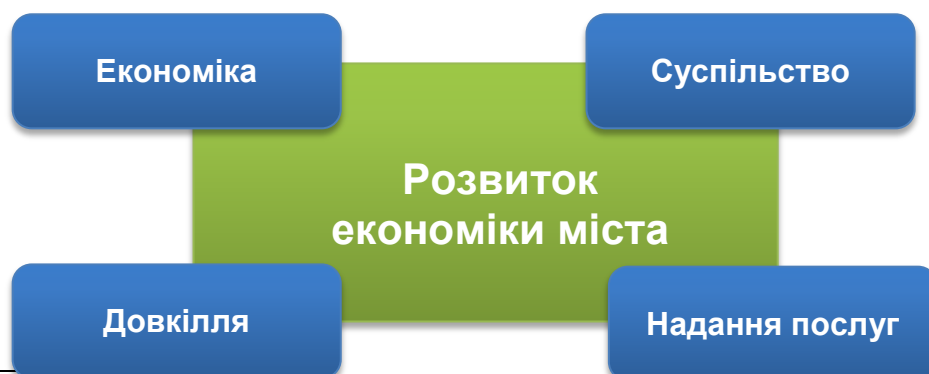
Пріоритетними напрямками інвестування в місті є розвиток інфраструктури (транспорт та зв'язок), промислове виробництво, торгівля, а також діяльність у сфері культури та спорту, що безпосередньо пов'язано із підготовкою міста до чемпіонату Євро-2012 року з футболу.

У січні-вересні 2010 року у підприємства Львова було залучено 80,7 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, що становить 83,6% від обсягу надходжень в економіку Львівщини. Порівняно з січнем-вереснем 2009р. іноземних інвестицій надійшло на 54,3% менше.

За весь період інвестування на 1 жовтня 2010 року обсяг прямих іноземних інвестицій, вкладених в економіку міста, становив 817,2 млн. дол. США., що склало майже дві третини від загальнообласного обсягу. У розрахунку на одного мешканця Львова припадає 1084 долара, що у 2,2 рази більше від середньообласного значення цього показника.

У цілому з врахуванням переоцінки, втрат і курсової різниці за січень-вересень 2010 року у м. Львові відбувся приріст сукупного обсягу іноземного капіталу на 66,1 млн. дол. США або на 8,8%.

При розробці Комплексної стратегії потрібно врахувати також реалії та бар'єри, що постають перед економікою міста. Їх можна об'єднати у 4 основні групи.



³⁴ Ухвала № 119 від 27.01.2011 Про затвердження Програми соціально-економічного та культурного розвитку м. Львова на 2011-2013 роки; Додаток 1 - Інформація про підсумки виконання у 2010 році Програми соціально-економічного та культурного розвитку м. Львова на 2009-2010 роки

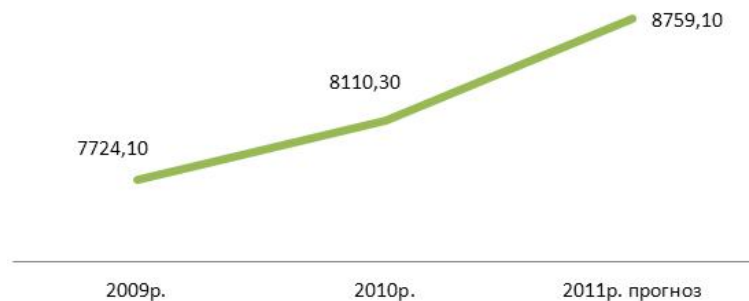
Аналіз цих факторів впливу на економіку міста показує, що місто має великий потенціал для розвитку.

Потрібно поетапно проаналізувати всі ці категорії.

Економіка

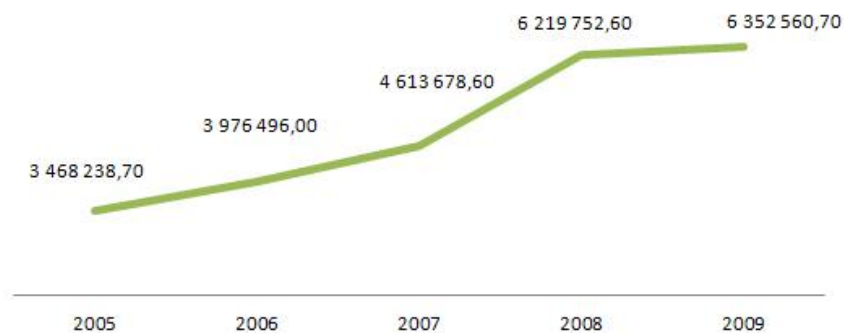
1. Економіка. Економіка Львова демонструвала стабільний ріст з 2003 до 2008 року. Після економічної кризи (2007-2009 рр.) економіка регіону поволі вертається до рівня 2008 року приблизно такими ж темпами, що й місто.

- Обсяги продажів промислової продукції у Львівській області зростають на ~5% за рік і досягли ~8110,3 млн. грн. у 2010 році (за даними Державного комітету статистики у Львівській обл.)



Обсяг реалізованої промислової продукції, млн. грн.³⁵

- Обсяги послуг зростали в середньому на ~23% в рік та досягли ~6 млрд. грн. у 2009 р.

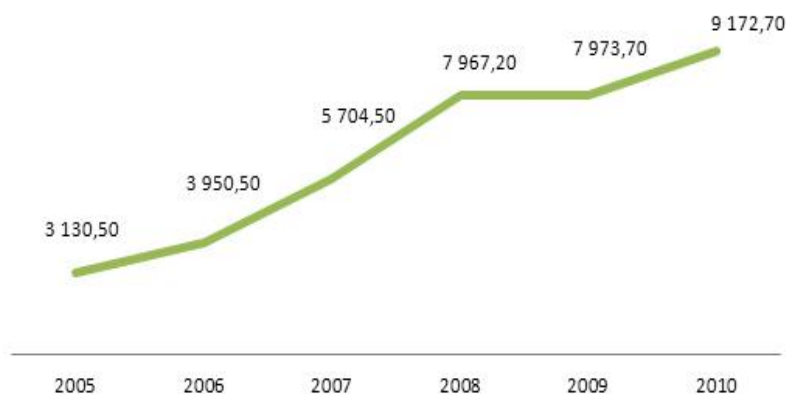


Обсяг реалізованих послуг у містах та районах, тис. грн.³⁶

- Товарообіг оптової та роздрібної торгівлі зростав у середньому на ~32% в рік та сягнув \$1,2 млрд.

³⁵ Ухвала № 119 від 27.01.2011 Про затвердження Програми соціально-економічного та культурного розвитку м. Львова на 2011-2013 роки; Додаток 1 - Інформація про підсумки виконання у 2010 році Програми соціально-економічного та культурного розвитку м. Львова на 2009-2010 роки

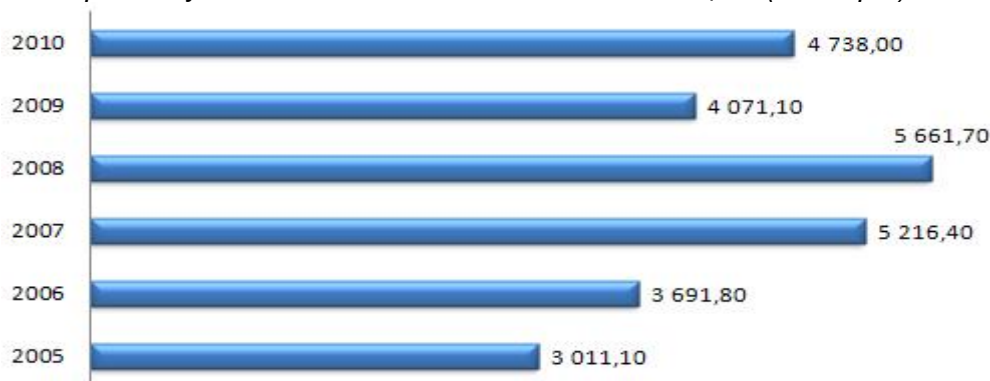
³⁶ Державне управління статистики у Львівській області



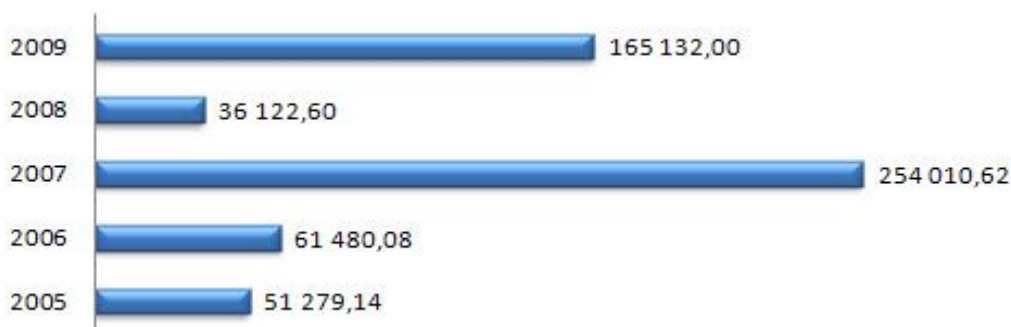
Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, млн. грн.³⁷

Певний позитивний рівень впливу на економіку було забезпечено зокрема розміром інвестицій у економіку області та міста:

У місто продовжують надходити капітальні інвестиції ... (млн. грн.)³⁷



... також збільшуються іноземні інвестиції (тис. дол. США)³⁷



Однак у даний момент відбувається зниження рівня добробуту мешканців:

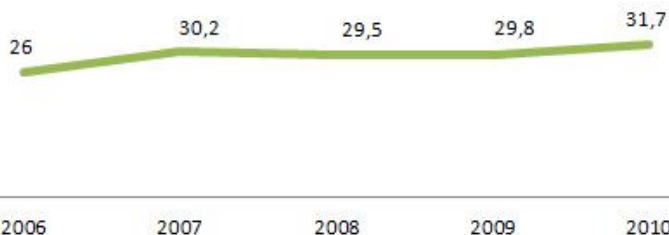
- Середньомісячна заробітна плата працівника склала у 2010 році 3760 грн., що на 536 грн. нижче за середнє значення в Україні (у дослідженні було використано дані порталу job.ua, з врахуванням фактичних середніх зарплат за існуючими вакансіями)³⁸.
- Рівень безробіття у місті є високим. Попри офіційний показник безробіття 0,5% - 0,8%, за методологією МОП у 2011 році складає 7-8%³⁹.

³⁷ Державне управління статистики у Львівській області

³⁸ <http://www.jobs.ua/ukr/stat/>

³⁹ http://www.ukrstat.org/uk/operativ/operativ2011/rp/rp_reg/reg_u/rbn_2011_u.htm

- ▶ Окрім цього Львів відчуває нестачу професійних та управлінських кадрів. **В той же час тіньова економіка становить значну частку від усієї економіки міста:**
- ▶ Частка тіньової економіки у Львові складає за оцінками експертів Monitor Group від 30 до 80 відсотків.
- ▶ Характер розподілу кількості малих, середніх та великих підприємств Львова залишається незмінним – третину ринку займають малі підприємства, що мають обмежений потенціал для зростання та не можуть запропонувати кар'єрного зростання для молоді.



Питома вага середньорічної зайнятості на малих підприємствах в загальній кількості найманих працівників, %



Питома вага продукції малих підприємств в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг), %



Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.

Суспільство

2. Суспільство.

Чисельність населення Львова складає 760 тисяч.

- ▶ Офіційна чисельність населення на 1 січня 2011 року склала 760,0 тис. осіб. Враховуючи населення прилеглих до Львова територій та велику

кількість людей, що працюють і/або живуть у Львові без львівської прописки.

- ▶ Протягом 2010 року вона зменшилась на 1,7 тис. осіб.
- ▶ За 2010 рік у Львові народилось 7576 дітей (на 5,7% менше порівняно з 2009 роком) та померло 7962 особи (на 3,0% менше відносно попереднього року).

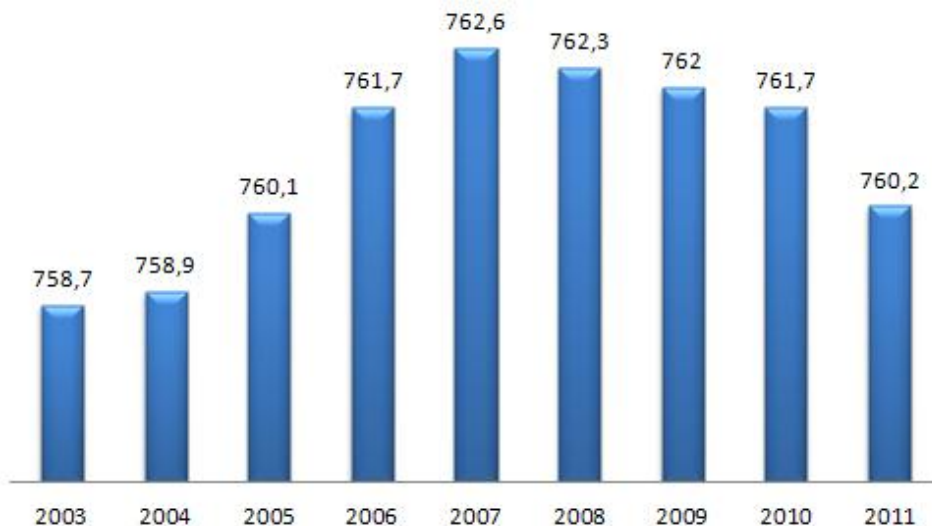
Сьогодні демографічна ситуація має негативний характер.

- ▶ Протягом останніх шести років у Львові народжуваність є меншою за смертність.



Демографічна ситуація у м. Львові 2005-2010 рр., осіб

- ▶ Загальна динаміка кількості населення говорить про незначне зменшення кількості мешканців починаючи з 2007 року.

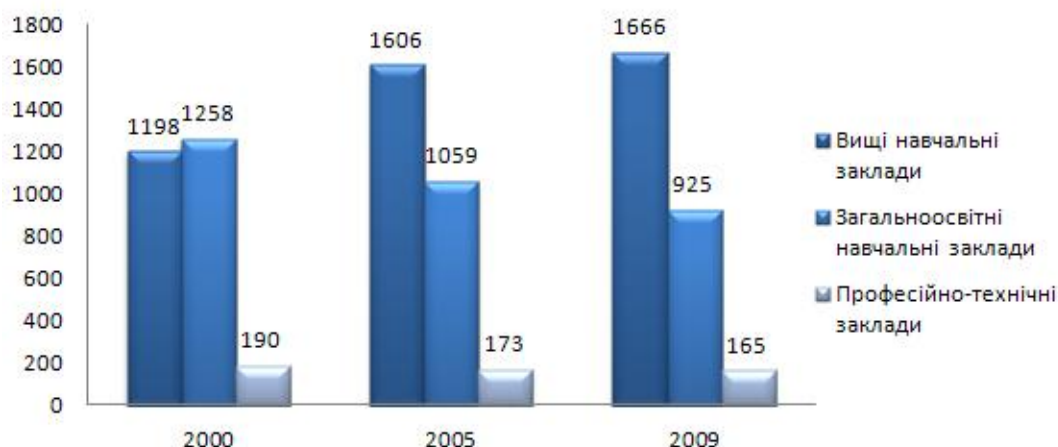


Динаміка кількості населення м. Львова, тис. осіб

- ▶ Однак, варто врахувати, що природний приріст у місті Львові є вищим, ніж середній показник по Україні.

Львів залишається освітнім центром з великою кількістю студентів...

- ▶ У Львові є 38 навчальних закладів, де навчаються більше 130 тис. студентів.



Кількість учнів (студентів) з розрахунку на 10 тис. наявного населення м. Львова, осіб⁴⁰

- ▶ Однак, Львів потерпає від нестачі кваліфікованих кадрів, що відповідають потребам ринку. Про це сказали 28% опитаних підприємців (2008 р.)⁴¹.

Активи міста у галузі інфраструктури переважно зношені і потребують вагомих впливань коштів для реконструкції. Завдяки проведенню чемпіонату Євро-2012 деякі з таких проблем було вирішено (зокрема, дороги у місті), інші проблеми стали суттєво меншими завдяки зусиллям місцевої влади (питання водопостачання у місті станом на осінь 2010 року є практично вирішеним, залишились лише одиничні місця, де водопостачання є недостатнім).

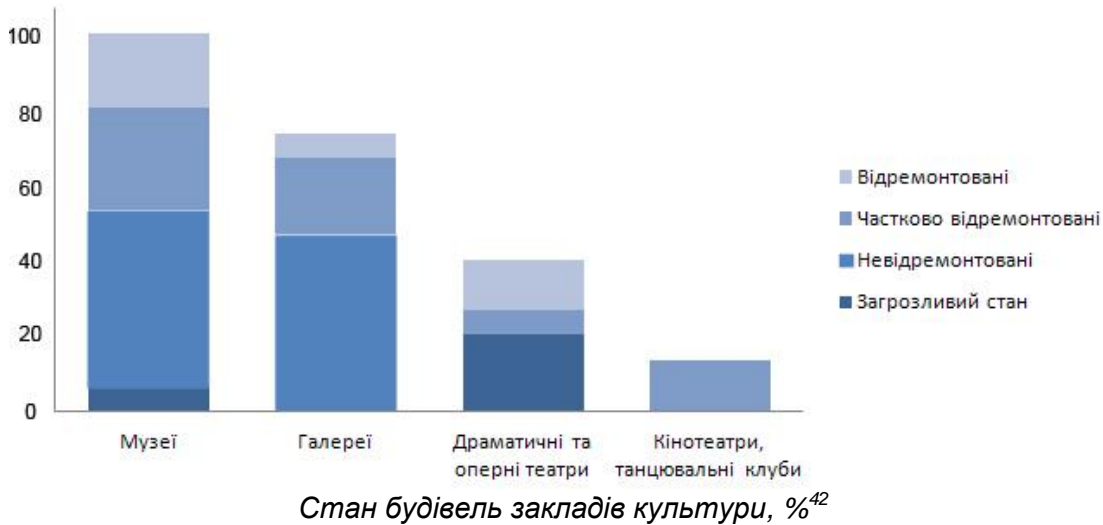
...а також центром культури, мистецтв та спорту.

- ▶ у 2010 році надано фінансову допомогу 33 молодіжним громадським організаціям на проведення молодіжних програм і заходів, укладено договори та проведено 161 захід цими організаціями, зокрема:
 - 35 заходів, що сприяють формуванню здорового способу життя;
 - 62 вишкільних табори для дітей та молоді;
 - 34 освітньо-виховні заходи;
 - 26 культурологічних заходів;
 - 4 інформаційних.
- ▶ На капітальні ремонти приміщень установ дитячо-юнацьких та молодіжних клубів у районах м. Львова з бюджету міста виділено 299,8 тис. грн.
- ▶ У історичній частині Львова 15 музеїв, 11 галерей, 6 театрів та 2 кінотеатри.

⁴⁰ <http://stat.lviv.ua/dem/SWF/dani/lviv/graph05.html>

⁴¹ <http://portal.lviv.ua/news/2008/07/16/133106.html>

- ▶ Заклади культурного сектору знаходяться переважно у невідремонтованому або загрозовому стані. Додатковою проблемою є те, що близько половини об'єктів є у державному підпорядкуванні.



- ▶ У 2009 році Львів було визнано культурною столицею України

Попри зусилля місцевої влади рівень соціального забезпечення на сьогодні є недостатнім.

- ▶ Бюджетні витрати на 1 мешканця у Львові складають 2183 грн., що у 2 рази менше за аналогічні витрати у Вільнюсі і майже в 5 разів менші за Вроцлав.
- ▶ У 2010 році із загального фонду міського бюджету проведені видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення в сумі 19545,6 тис. грн.
- ▶ У 2010 році в рамках конкурсу соціально-культурних проектів було визнано переможцями 10 проектів 10-ти неурядових організацій, які профінансовано в сумі 199,6 тис. грн., проведено 19 загальноміських заходів на суму 560,1 тис. грн.

Надання послуг

3. Надання послуг. Забезпечення виконання бюджету досі залишається суттєвою проблемою для місцевої влади.



⁴² Дані GIZ, Інтегрована концепція розвитку Львова

- ▶ Бюджет залишається обмеженим з точки зору витрат на розвиток міста. Майже 80% бюджету йде на задоволення основних потреб мешканців та виплату заробітних плат.



Структура видатків міського бюджету за 11 місяців 2010 року⁴⁴

- ▶ Муніципальні підприємства продовжують працювати на грані збитковості.

На даний момент залишаються актуальними два напрямки послуг, що вимагають термінового втручання:

- ▶ Освіта – слабе фінансування та практично відсутнє оновлення матеріально-технічної бази;
- ▶ Утилізація сміття (уже біля 10 років ведеться робота з залучення інвестора для будівництва сміттєпереробного заводу, однак лише у останні роки відбулось суттєве зрушення в цьому питанні).

Залишаються актуальними також супутні проблеми, що не дозволяють надавати послуги населенню у повній мірі.

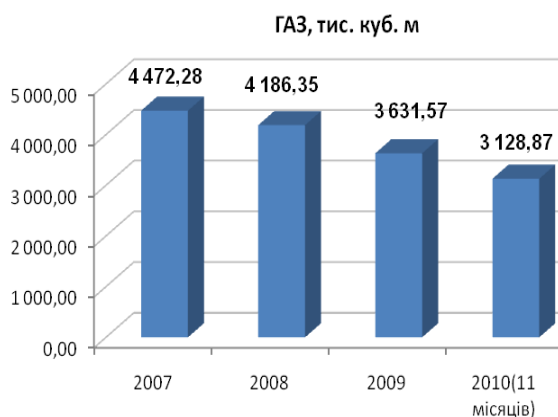
- ▶ Висока частка тіньової економіки та низька зарплата бюджетних установ зумовлюють певний рівень корупції;
- ▶ Необхідність залучення державних органів влади у дозвільні процедури зумовлює величезні затримки при отриманні документів на місцях, а також стимулює корупцію.

⁴³ Ухвала № 119 від 27.01.2011 Про затвердження Програми соціально-економічного та культурного розвитку м.Львова на 2011-2013 роки; Додаток 1 - Інформація про підсумки виконання у 2010 році Програми соціально-економічного та культурного розвитку м.Львова на 2009-2010 роки

⁴⁴ Ухвала № 119 від 27.01.2011 Про затвердження Програми соціально-економічного та культурного розвитку м.Львова на 2011-2013 роки; Додаток 1 - Інформація про підсумки виконання у 2010 році Програми соціально-економічного та культурного розвитку м.Львова на 2009-2010 роки

4. Довкілля

- ▶ Центр міста було спроектовано кілька сторіч тому із розрахунку на 260 000 мешканців (деякі вулиці та будівлі з'явилися ще у 13 сторіччі).
- ▶ Центральна частина міста знаходиться під охороною ЮНЕСКО, що створює перешкоди для змін у плануванні міста, а також будівництва та відновлення споруд.
- ▶ До кінця осені 2011 року заплановано закінчити реформу транспортної системи міста, створення хордових та радіальних маршрутів руху, що має суттєво розвантажити центр та транспортну систему загалом.
- ▶ Місто активно працює над зменшенням енергоспоживання. Це вдало поєднується із Стратегією України до 2030 року та рядом міжнародних програм із зменшення викидів у атмосферу.



- ▶ Загальна економія споживання енергоносіїв в грошовому еквіваленті за 2010 рік становить 1 098,91 тис. грн.
- ▶ Закупівля великої кількості нових автобусів, що замінять старі моделі, дозволять зменшити викиди CO₂.

Аналіз активів для підвищення конкурентоспроможності міста Львова

В порівнянні з 2008р., коли були проведені основні розрахунки для Стратегії конкурентоспроможності, можна констатувати багато позитивних змін, але попри це залишається ряд негативних явищ, які ще треба подолати на шляху побудови конкурентоспроможної економіки. Варто зазначити, що Львів володіє унікальними активами, які на сьогодні не в повній мірі використовуються для розвитку міста. Це і прикордонне розміщення міста. Львів є фактично воротами України в ЄС, основні міжнародні транспортні коридори проходять через Львівську область. Львів володіє унікальною світовою історичною спадщиною, враховуючи 750 років історії та збереження австро-угорських, польських та українських культурних традицій, експерти нараховують 366 історичних пам'яток, що було відзначено внесенням Львова у список захисту ЮНЕСКО.

Одним з найбільш привабливих факторів для інвесторів, який зазначався в стратегії конкурентоспроможності, є відносно низький рівень заробітних плат, які на момент аналізу були суттєво нижчими, ніж в Києві, та в рази нижчими, ніж у Вроцлаві або в Будапешті. На сьогодні це відставання зберігається, але ми б не хотіли використовувати цей фактор як конкурентний, тому що з розвитком економіки росте і середня заробітна плата, таким чином виходить замкнене коло, коли економічне зростання знищує головний чинник свого росту. Замість низької заробітної плати ми робимо ставку на якість робочої сили. Вже зараз в реалізації стратегії конкурентоспроможності новостворений кластер Бізнес-послуг та ІТ працює спільно з ВНЗ для покращення якості навчання. Необхідно стимулювати аналогічні зусилля інших представників реального бізнесу, що неодмінно вже в середньостроковій перспективі приведе до підвищення якості освіти наших молодих фахівців.

Львів є відомою студентською столицею Західної України, Тут знаходяться 38 навчальних закладів, в яких навчається 130 000 студентів, з них 31% вивчають економіку, комерційну діяльність, 22% – інженери науки, 23% вивчають медицину, гуманітарні науки та право. Така ситуація створює значний потенціал людських ресурсів для міста.

Слід також зауважити про західну ментальність мешканців Львова, що пов'язана близькістю розташування до Європи, а також історичним минулим Львова. Значна частина молодого населення міста має бажання отримати західну освіту та західний досвід ведення бізнесу. Це поєднується із підприємницьким духом. Зокрема, 59% людей воліють радше мати свій бізнес, а 16% планують розпочати власну справу в найближчому майбутньому.

Важливою рисою львів'ян є відданість та емоційна прив'язаність до свого міста, люди пишаються ним, описуючи Львів, його мешканці часто вживають такі слова, як "красивий", "унікальний", "популярний".

Як зазначалося вище, Львів викликає значне зацікавлення з боку європейських інвесторів. На сьогодні у Львові є близько 800 підприємств з іноземними інвестиціями, переважно з Польщі, Німеччини, США, Чехії та Канади. Привабливість Львова для європейських інвесторів пояснюється значним людським потенціалом, відносно дешевою робочою силою, вигідним розміщенням та культурною схожістю.

Львів максимально активно використовує перспективи, що відкриваються завдяки вибору Львова як одного з міст Євро-2012. Завдяки цьому є можливість покращити інфраструктуру міста. За підрахунками, загальна сума необхідних інвестицій складає 1 млрд. дол., які спрямовані на будівництво нового стадіону, розширення аеропорту, збільшення кількості готелів і реконструкцію транспорту та закладів охорони здоров'я. Під час підготовки до Євро-2012 значна частина необхідних коштів буде залучена із державного бюджету та з боку іноземних інвесторів, що значно прискорить розвиток інфраструктури міста.

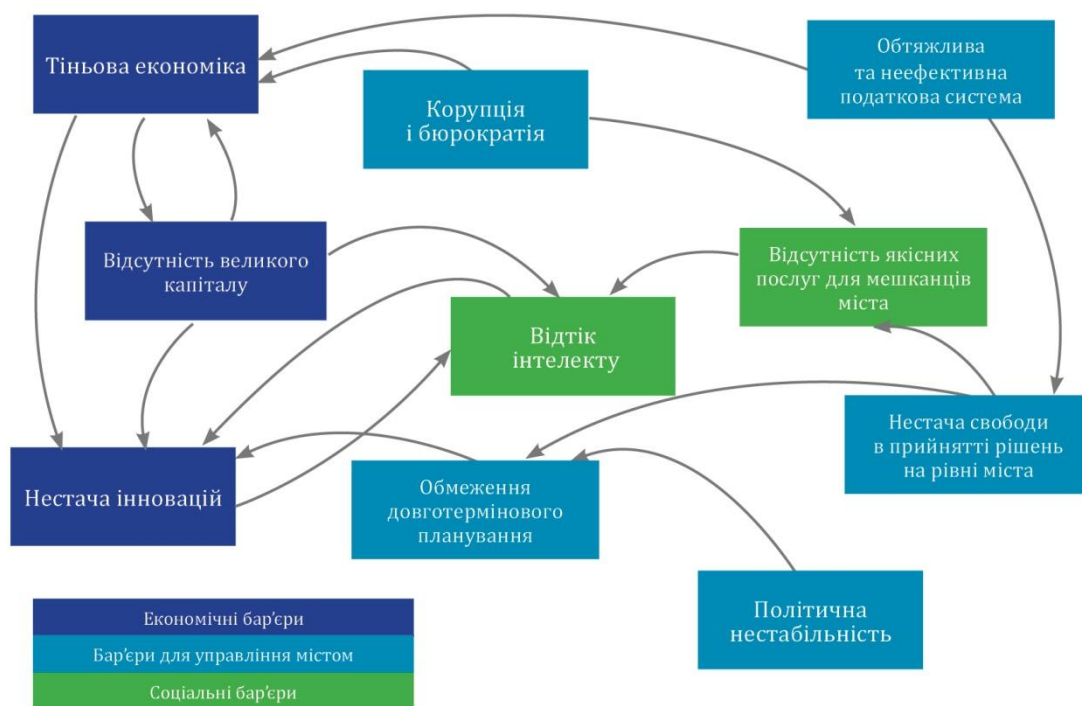
На сьогодні для Львова завдяки активності уряду України відкривається нова можливість, а саме – стати головним приймаючим містом для Зимової Олімпіади 2022р. Це стратегічна можливість продовжити високі темпи модернізації міської інженерної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості міста.

Аналіз бар'єрів для підвищення конкурентоспроможності міста Львова

Хоча Львів однозначно має потенціал стати рушієм економічного зростання в Україні, місту потрібно перш за все усунути певні суттєві бар'єри, які гальмують його розвиток. З одного боку, малий і середній бізнес, на якому базується економіка міста, послабив негативний вплив теперішньої економічної кризи завдяки диверсифікації, але з іншого боку, така структура економіки зумовлює відсутність великого капіталу та обмежує інноваційний та інвестиційний потенціал Львова. Це, в свою чергу, спричинює неконкурентні зарплати та обмежує можливості професійного зростання для працівників, результатом чого є значний відтік інтелекту. На сьогоднішній момент серед дій, направлених на реалізацію Стратегії конкурентоспроможності, місто велику увагу приділяє якраз інноваційному та інвестиційному розвитку. Триває створення центру інновацій та агенції залучення інвестицій, які активізують ці напрями, в т.ч. за рахунок участі в обох проектах іноземних партнерів (CRDF та CIDA) та приватних компаній.

Актуальною проблемою залишається висока частка тіньової економіки в місті (до 80% в деяких секторах), яку живлять непрозорі регуляторні та податкові процедури. Велика частка тіньової економіки призводить до знецінення інфраструктури міста, зокрема доріг, системи водопостачання/водовідведення, громадського транспорту і системи теплозабезпечення, а також негативно відбивається на якості міських послуг, таких як соціальний захист, охорона здоров'я і освіта.

Серед бар'єрів, що перешкоджають розвитку міста, можна виділити три основні групи: економічні, соціальні та бар'єри для управління містом.



Ключові бар'єри для розвитку Львова

Ключові економічні бар'єри

Тіньова економіка

- ▶ Приблизна частка тіньової економіки у Львові становить 21% у сфері реалізації промислової продукції, 35% – у будівництві та 30% – у сфері послуг і торгівлі.
- ▶ Неофіційна зайнятість, за підрахунками, становить 18%, а зарплати – 35% від офіційного сектору.
- ▶ Бюджет отримує менше надходжень з податків для фінансування сфери послуг та інфраструктури міста.
- ▶ До того ж, тіньова економіка зменшує привабливість міста як для внутрішніх, так і для іноземних інвестицій.

Відсутність великого капіталу

- ▶ У місті немає масштабних галузей/ підприємств.
- ▶ Перехідна економіка в поєднанні зі складним бізнес-середовищем стримує розвиток великих підприємств.
- ▶ У середньому, малі підприємства отримують річну виручку на суму 60 000 доларів США і мають 5 штатних працівників.
- ▶ Роздрібнене бізнес-середовище зменшує притік інвестицій, сприяє корупції і обмежує здатність місцевої влади контролювати/ співпрацювати з бізнесом

Нестача інновацій⁴⁵

- ▶ Більшість львівських підприємств зосереджені на продукції та послугах з низькою доданою вартістю.

⁴⁵ - місто активно співпрацює в галузі інноваційного розвитку з міжнародними партнерами та з приватними організаціями, але проблема залишається актуальною.

- ▶ Інвестиції в інновації становлять лише близько 3% від усіх інвестицій в основний капітал, а це вдвічі менше, ніж у Києві, та в 9 разів менше, ніж у Празі

Ключові соціальні бар'єри

Відтік інтелекту

- ▶ Значна кількість досвідчених професіоналів і випускників виїхали зі Львова.
- ▶ Місту не вистачає професійних та управлінських кадрів.
- ▶ Теперішня криза може пришвидшити процес повернення окремих людей, що, з одного боку, сприятиме економічному зростанню через приплив професійної робочої сили, але може також створити додаткові соціальні проблеми.
- ▶ Висока ймовірність повторного виїзду зі Львова після закінчення кризи.

Нестача якісних послуг для мешканців міста

- ▶ Система освіти характеризується високим рівнем корупції, амортизацією матеріальних активів і невідповідністю з потребами бізнесу.
- ▶ Якісні медичні послуги часто надаються лише за окрему плату; кваліфікації персоналу погіршуються.
- ▶ Загалом, соціальний захист у місті недостатній; бюджетні витрати на душу населення у Львові майже вдвічі менші, ніж у Вільнюсі, і майже в 5 разів менші, ніж у Вроцлаві, місту не вистачає професійних та управлінських кадрів.

Ключові бар'єри для управління містом

Корупція і бюрократія

- ▶ Минулого року корупція була перша в списку проблем для ведення бізнесу у Львові та в Україні загалом.
- ▶ 18,2% респондентів у Львові вважають, що корупція є найбільшою проблемою; показник сприйняття корупції (CPI) – 35%.
- ▶ Бюрократія – це основна причина корупції, вона забирає багато часу в керівництва та сприяє розвитку тіньової економіки.

Обмеження довготермінового планування⁴⁶

- ▶ Реалізація стратегії міста залежить від терміну перебування на посадах міських чиновників, а він може бути нестабільним.
- ▶ Політична нестабільність стоїть на заваді довготермінового планування.
- ▶ Короткотермінове планування призводить до недостатнього фінансуванні ініціатив розвитку.
- ▶ Бюджетне планування міста безпосередньо пов'язане з державним бюджетом, який затверджується щорічно та може змінюватися через політичну нестабільність.

⁴⁶ - Комплексна стратегія розвитку покликана подолати більшість проблем з плануванням в т.ч. і з бюджетним плануванням.

Обтяжлива та неефективна податкова система

- ▶ Процедура сплати податків складна, нестабільна та непрозора, що призводить до зловживання владою та порушення законодавства з боку податкових органів (наприклад, збільшення тривалості/ вартості процедури сплати податків з метою отримання хабарів).
- ▶ Політична нестабільність.
- ▶ Нестабільність в центральних органах влади негативно відбивається на ситуації на місцях і спричинює нестабільність в місцевому самоврядуванні.
- ▶ Затримки в прийнятті рішень щодо програм розвитку міст.
- ▶ Затримка/ замороження фінансування для міст.
- ▶ Акцент на короткотермінових програмах розвитку.
- ▶ Місцеві та іноземні представники бізнесу вважають політичну нестабільність однією з головних перешкод для інвестицій і створення/ розвитку нових компаній.

Нестача свободи в прийнятті рішень на рівні міста⁴⁷

- ▶ Міська влада має обмежений вплив на кошти, які виділяються для міста з державного бюджету.
- ▶ Вважається, що збір податків здійснюється на користь державних податків за рахунок місцевих.
- ▶ Міська влада не володіє механізмами контролю/ керування державною власністю, такою як транспортні об'єкти (наприклад, аеропорт), університети, музеї.
- ▶ Немає узгодження дій між різними гілками влади міста, а також з обласними органами влади

⁴⁷ - на сьогодні міста спільно з урядом країни працюють над адміністративною реформою метою якої має стати передача більших повноважень органам місцевого самоврядування.

2.4 Яким Львів бачать його мешканці

За два роки своєї діяльності (з серпня 2009 року) Інститут міста провів низку соціологічних досліджень, які дають змогу окреслити образ Львова та львів'ян.

Перш за все, львів'яни є носіями особливих цінностей. Серед них: любов, сім'я/родина, відносини у родині, щастя родини, відносини на роботі, ставлення до себе, родичів, близьких, друзів, самодостатність, справедливість, дружба, здоров'я, свобода творчості, стосунки, спокійна ділова або радісна атмосфера, порядність, стабільність, самореалізація, самовдосконалення, свобода, взаєморозуміння, гармонія, позитивне ставлення до життя, реалізація свого призначення на землі, комфортне середовище, спокій, мир, злагода, відчуття підтримки, відповідальність один перед одним, почуття добра, справедливості, життєвий досвід.

Також ми запитували львів'ян, яким саме вони бачать своє рідне місто. Львів в уявленні його мешканців це...

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▶ місто контрастів; | ▶ місто культури; | але нерозкритими можливостями; |
| ▶ рідне місто; | ▶ місто сучасної освіти; | ▶ цікаві люди; |
| ▶ європейське цивілізоване місто; | ▶ місто університетів; | ▶ місто, що зближує людей; |
| ▶ місто великих історичних традицій; | ▶ місто в якому знаходиться 40% пам'яток архітектури всієї України на двох гектарах; | ▶ місто, що мінє світогляд; |
| ▶ зелене місто; | ▶ місто яке є містом дуже розумних людей, місто вчених; | ▶ «П'ємонт українства»; |
| ▶ місто кнайп; | ▶ приємна атмосфера, куди туристам хочеться повертатися; | ▶ культурна столиця України; |
| ▶ місто-музей і місто іноземців; | ▶ затишне місто; | ▶ місто туризму (найбільша кількість в'їзних (в т. ч. внутрішніх туристів) серед міст України). |
| ▶ місто дощів і маленьких вуличок; | ▶ місто з великими, | |
| ▶ місто легенди; | | |
| ▶ місто-загадка; | | |

Якби у львів'ян трапилась нагода описати місто для людей, які ніколи не були у Львові, то вони б наголошували на двох аспектах: матеріальному та нематеріальному.

Матеріальний аспект	Нематеріальний аспект
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Вузькі вулички, бруківка, площа Ринок; ▶ «Людину треба заманювати чимось смачним: і кава і знову ж таки...шоколад у нас....» ▶ Кав'ярні («Мазох», «Золотий дукат», «Цукерня», традиційно маленькі кав'ярні, «Криївка» найбільш одіозне місце, один із символів Львова, але «туристів туди б не привів, вона усе ж таки надто мононаціональна»); ▶ Леви (маленькі левенятка). Класичний сидячий, або лежачий біля Порохової вежі; ▶ Високий Замок, Ратуша – панорама міста; ▶ Показати герб (класичний, лев); ▶ Показати старий трамвай («червоні, які колись були, чомусь найбільше асоціюється зі Львовом»); ▶ Старі телефонні будки; ▶ Кілька різних персонажів левів (лев-кухар, лев-охоронець, якимось урізноманітнити і хай люди ходять і шукають, поки будуть шукати, будуть бачити інші місця); ▶ Левів у кожній частині міста, не лише в центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Доброзичлива громада, орієнтована на сімейні цінності; ▶ Різдвяний Львів («настрій доброзичливості, тої коляди, дати їй текст, сказати ти там будеш таким персонажем – чортиком». Поколядували б по домівках, по маршрутках і на вулиці». «Повненька господиня в хустині пригощає пампушком таким великим, нашим, смачним); ▶ Львів і дощ («ввечері дощить, ліхтарі жовті і червоні відбиваються у калюжках»); ▶ Театралізовані заходи на вулицях міста (театр Батярів, рухомі скульптури) ▶ Вогняне шоу; ▶ Пантоміми («власного персонажа придумати, щоб відрізнявся, наприклад зробити рухому скульптуру Захер-Мазоха»); ▶ Фото місце з різних ракурсів і щоб туристи їх шукали. «Взагалі цікаво щось шукати» («бабуся в качалці у вікні читає книжку навпроти міської ради тут є такі старі будинки, старші люди ідуть під ручку навпроти якогось будинку, вузька вуличка, арка над нею і щоб він ходив шукав. Дуже цікаво у Вроцлаві із цими маленькими гномами, кожен щось означає. Я їх роздрукувала і потім ходила шукала»); ▶ ЮНЕСКО.

Проте львів'яни не забувають і про своє життя у місті. Якщо оцінювати рівень задоволеності життям у місті за 5-тибальною шкалою, де 5 – цілком задоволений, 1 – зовсім не задоволений, львів'яни займають зважену нейтральну позицію - оцінюють свій рівень задоволеності життям на 3,73. На думку самих мешканців 80% їхнього життя складають соціальні проблеми. В їх переліку переважають проблеми комфорту міського середовища, іншими словами, проблеми більш побутового характеру. Найбільш «болючими» виявились: зайнятість населення, низька заробітна плата, відсутність власного житла та засобів на його придбання. Також доволі гостро стоїть проблема бездомних лю-

дей, тобто проблема що знаходиться на перетині трьох сфер: комфорту міського середовища, соціально-економічної та соціокультурної.

Однією з найбільш часто згадуваних проблем виступає проблема міського транспорту. У даному випадку йдеться про надання послуг саме у громадському транспорті. Найбільші претензії мешканці міста пред'являють до водіїв маршрутних таксі та якості перевезення у цьому виді транспорту.

Наступною вагомою проблемою виступає питання працевлаштування. Йдеться про працевлаштування загалом та працевлаштування молоді по закінченню ВНЗ зокрема. Щодо останньої, то проблема полягає не лише у тому, що важко знайти роботу за спеціальністю, але й у тому, що на роботі вимагають стаж, а набути цей стаж молодій людині після закінчення навчального закладу практично неможливо. Також проблеми виникають у людей, що вчаться на заочному відділенні у ВНЗ та працюють на приватному підприємстві, з якого їх не відпускають на сесію. Назагал молодь є однією із найменш соціально захищених категорій населення на думку городян. Поруч із цією проблемою стоїть проблема соціального житла, а саме — його недоступності для населення. Також можемо стверджувати, що житлова проблема у Львові стоїть доволі гостро, враховуючи низький рівень заробітних плат, купівля квартири видається львів'янам чимось майже фантастичним та нереальним, незважаючи на періодичні падіння цін на нерухомість.

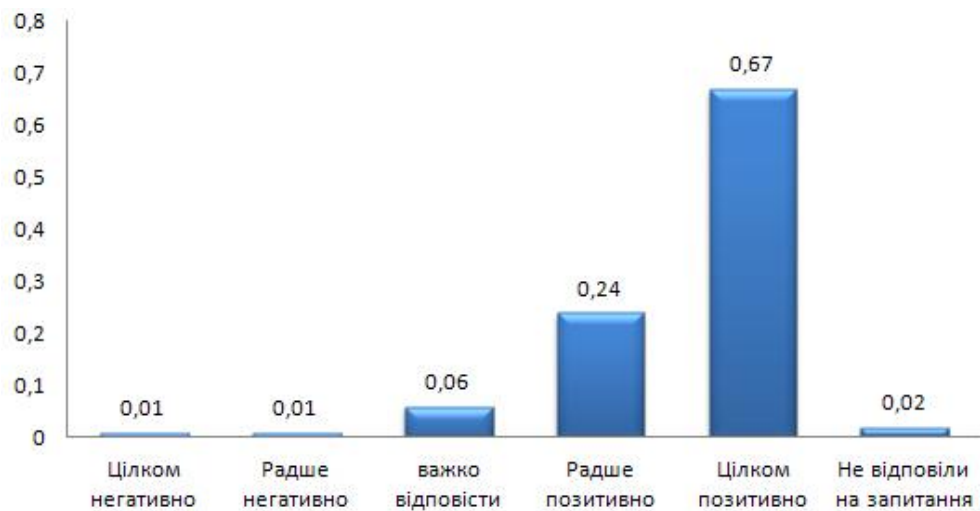
Також не останньою проблемою, що турбує львів'ян, є нерівномірність розвитку центральної частини міста та, умовно кажучи, «периферії», «спальних районів». Якщо у розвиток центру та відповідної інфраструктури вкладаються кошти, то «периферія» залишається на попередньому етапі розвитку. Йдеться про транспортне сполучення, чистоту вулиць, роботу ліфтів і т. п.

Важливою проблемою городяни також вважають різке падіння рівня культури населення, яке стосується усіх соціальних груп та переважно молоді, зокрема йдеться про відсутність виховання. У поняття культури входять усі її відгалуження, наприклад – екологічна, політична культура. Також доволі гостро стоїть питання толерантності до представників різних національних груп та рас. Також мешканці вважають, що влада міста не дбає про підтримання національної ідеї. Деякі респонденти вважають проект «Криївка» «спекуляцією українською символікою... з комерційною метою».

Також доволі цікавим і різноплановим є питання туризму. З одного боку мешканці міста пишаються впливом туристів та підготовкою до майбутнього чемпіонату Євро-2012, але з іншого боку вони переконані, що усі ремонтні роботи виконуються не для покращення побуту самих львів'ян, а виключно з комерційною метою «заманити» туристів. Тобто місто, на думку городян, ремонтується не для мешканців, а для гостей міста. Іншими словами, якби місто весь час підтримувалось у належному стані, у таких ремонтних роботах, які мають місце зараз, не було б потреби. Знову ж таки, це лише одна сторона медалі. На думку городян, у місті недостатньо розвиненою є сама туристична інфраструктура. Окрім назв вулиць (і ті лише в центральній частині міста), написи не дублюються і це створює ряд незручностей для гостей міста, які навіть не знають, яким чином можна придбати квитки на транспорт. До того ж мешканці доволі погано знають англійську мову або ж не знають її взагалі, що значно ускладнює процес комунікації як такої. Таким чином, попри усі нововведення місто є інформаційно «закритим» для туристів. Також у сфері туризму існує й

ряд інших проблем, наприклад, польські групи привозять із собою свого екскурсовода який, відповідно, презентує їм свою модель історії Львова, яка не завжди співпадає із тою, що лежить в основі офіційного дискурсу. Також мешканці схильні вважати, що помилка туристичної інфраструктури Львова полягає у тому, що туристичні фірми спрямовані на вивіз, туристів зі Львова, а не навпаки.

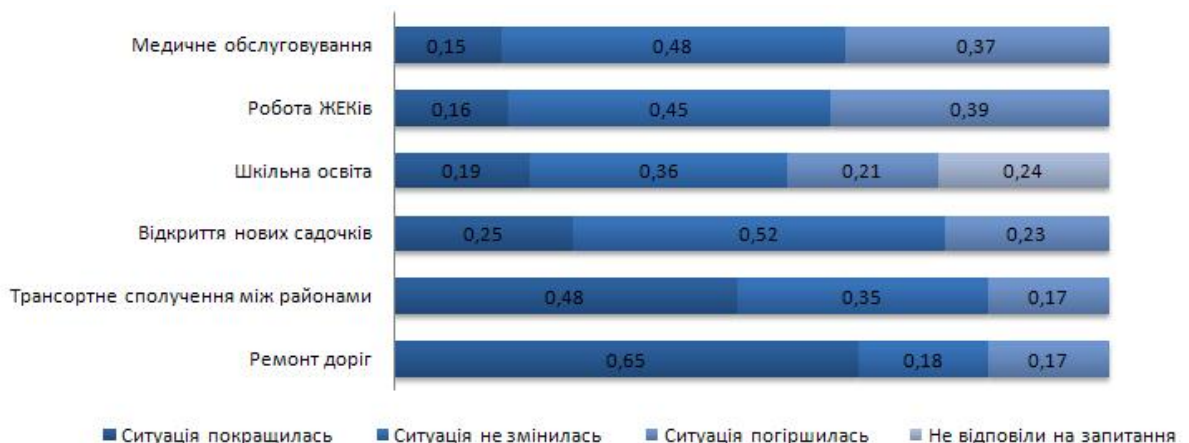
Проте за рік дії Стратегії підвищення конкурентоспроможності економіки Львова ставлення мешканців до розвитку туризму у Львові значно змінилось. Результати дослідження, проведеного у червні 2011 року, показують, що більшість львів'ян (66,5%) цілком позитивно ставляться до того, що Львів стає туристичним містом.



Результати опитування на тему:

Як ви ставитесь до того, що місто Львів стає туристичним містом?

За рік, що минув, покращилось ставлення мешканців й до інших сфер життя міста. Значні зміни у напрямку покращення львів'яни відзначають у сфері ремонту доріг та транспортного сполучення між районами міста.



Оцінка змін у різних сферах життя міста за останній рік

Проте ще залишаються сфери, змінами в яких мешканці є незадоволені. Особливо до них варто віднести житлово-комунальну сферу, медичне обслуговування та освіту.

Також львів'ян запитували що вони б хотіли змінити, якби мали таку можливість. Відповіді респондентів переважно знаходяться у площині матеріального, іншими аспектами переважно задоволені. Львів'яни прагнуть наступних змін:

- ▶ зробити ремонт;
- ▶ мати більше грошей;
- ▶ займатись улюбленою справою і мати змогу себе забезпечити;
- ▶ щоб ЛКП краще виконували свою роботу;
- ▶ отримати свободу у фінансовому плані;
- ▶ щоб життя менше залежало від матеріального благоустрою;
- ▶ самоуправління;
- ▶ мати окреме житло;
- ▶ попрацювати за кордоном;
- ▶ щоб була робота для дітей, на яку вони б могли себе утримувати;
- ▶ покращення житлових умов;
- ▶ досягти більшого порядку в органах, куди звертаються мешканці (судочинство, правоохоронні), і кращого забезпечення;
- ▶ мати активнішу життєву позицію;
- ▶ досягти комфорту в етичному плані;
- ▶ медіа-успіх, щоб хтось із сім'ї став публічною особою;
- ▶ займатись спортом.

Та попри усі негаразди потрібно зауважити, що львів'яни все ж таки позитивно оцінюють розвиток та зміни у місті. Одним з найважливіших фактів слід зазначити те, що самі мешканці визнають, що Львів стає свого роду брендом, який вони згодні підтримувати.

Дані, отримані в результаті опитувань громадської думки, досить чітко корелюють з сильними і слабкими сторонами, визначеними в аналізі поточної ситуації в прийнятих стратегіях, а також корелюють з пріоритетами, визначеними в результаті опрацювання минулих стратегій.

Аналіз аналогічних стратегій

Під час підготовки до створення Комплексної стратегії розвитку міста Львова ми брали до уваги також методологічні результати, яких добились європейські міста, розроблені ними місії, візії та показники ефективності.

Такими методологічними результатами можна вважати:

- ▶ Візії міста (бачення міст в майбутньому)
- ▶ Місії міст (цілі для існування, що вказує напрям для досягнення візії у майбутньому)
- ▶ Показники ефективності (ті показники, які дозволяють судити про рівень ефективності стратегії).

Нами було розглянуто Стратегії десяти європейських міст (Краків, Познань, Ольштин, Варшава, Гданськ, Люблін, Кельце, Київ, Бірмінгем), що впроваджували стратегії розвитку за схожою із Комплексною стратегією методологією.

Для прикладу розглянемо два польських міста – Краків та Познань, що є партнерами Львова у впровадженні новітніх стратегічних методик управління містом та знаходяться у схожих економіко-соціальних умовах.

Краків

Візія

Краків — місто для людей, яке забезпечує високу якість життя мешканців і демонструє сталий розвиток як європейська метрополія і осередок конкурентоздатної сучасної економіки, яка базується на науковому та культурному потенціалі.

Місія

Місія місцевого самоврядування Кракова – це інтеграція роботи мешканців, яка спрямована на реалізацію візії Кракова, через впровадження партнерського урядування з використанням шансів, які виникають через його метрополійний потенціал та європейську інтеграцію. Будь які дії місцевого самоврядування повинні брати до уваги потреби і бажання родини – як базової ланки суспільства.

Стратегічні цілі

- ▶ Краків є містом, приязним для родини, привабливим місцем для життя і перебування
- ▶ Краків є містом з конкурентоздатною та інноваційною економікою
- ▶ Краків є європейською метрополією з важливими функціями науки, культури і спорту.

Познань

Візія

Познань – це місто-метрополія з сильною економікою та високим рівнем життя, що базується на розвитку знань.

Місія

- ▶ підтримує громадську активність, підприємництво та сприяє залученню інвестицій;
- ▶ підтримка функціональності міста;
- ▶ дбає про безпечні умови життя;
- ▶ відрізняється цікавим простором та історичним центром;
- ▶ дбає про сталий розвиток;
- ▶ створює умови для розвитку соціального капіталу;
- ▶ забезпечує різноманітні способи проведення вільного часу;
- ▶ функціонує як європейський центр в регіоні.

Стратегічні цілі

- ▶ Розвиток інноваційної економіки і покращення інвестиційної привабливості міста

- ▶ Покращення важливості міста як центру знань, культури, туризму та спорту
- ▶ Покращення якості життя та загального вигляду міста і його архітектури
- ▶ Створення Познанської метрополії.

Узагальнення

Таким чином бачимо, що у вищезазначених міських стратегіях було виділено такі спільні основні цілі:

- ▶ Покращення якості життя
- ▶ Розвиток економіки через конкурентоздатність та інновації
- ▶ Окрім цих двох цілей, враховуючи специфіку міст, було виділено третю категорію, що включає:
 - ▶ Місто-лідер регіону, що є центром об'єднання у єдину систему комунікацій, ресурсів та економіки
 - ▶ Розвиток відкритого, толерантного та європейського суспільства
 - ▶ Центр знань, культури, туризму та спорту
 - ▶ Збереження сталого просторового та екологічного розвитку
 - ▶ Розвиток транспортної інфраструктури.

Що стосується показників ефективності, то їх зібрано у єдину систему, на основі якої розроблено власні, львівські. Варто пам'ятати, що показники ефективності мають бути максимально комплексними, точними та водночас глобальними. Їх не повинно бути багато – для міста достатньо 5-6 показників для кожної цілі, кожної групи ініціатив.

Пропоновані для Львова показники ефективності виконання Стратегії:

Ціль 1. Покращення якості життя

- ▶ Кількість мешканців в місті
- ▶ Кількість помешкань / будинків / квартир
- ▶ Кількість родин, які отримують соціальну допомогу / кількість ново-зареєстрованих родин
- ▶ Рівень явки на виборах: на місцевому, державному рівні та референдумах
- ▶ Рівень злочинності та розкриття злочинів, почуття безпеки мешканців
- ▶ Рівень роботи служб, що підтримують безпеку в місті (екстрені служби)
- ▶ Середній рівень зовнішнього незалежного оцінювання (далі ЗНО) по місту відносно країни в цілому
- ▶ Кількість ліжок в лікарні на 1 пацієнта
- ▶ Середній час проїзду по місту
- ▶ Розмір продовольчого кошика
- ▶ Каталог соціальних потреб
- ▶ Рівень використання електронного врядування
- ▶ Щільність забудови / кількість мешканців на одиницю площі

- ▶ Кількість квадратних метрів новозбудованого житла / частка соціального житла
- ▶ Кількість поїздок громадським транспортом
- ▶ Кількість автомобілів на жителя міста
- ▶ Частка велосипедної інфраструктури у загальній системі транспорту
- ▶ Рівень утилізації відходів
- ▶ Рівень викидів вуглекислого газу
- ▶ Площа зелених насаджень на мешканця
- ▶ Довжина ліній громадського транспорту
- ▶ Кількість постраждалих в аваріях
- ▶ Протяжність ліній комунікації (тепло, вода, газ)
- ▶ Очікувана тривалість життя
- ▶ Первинна захворюваність
- ▶ Кількість новонароджених на 1000 мешканців
- ▶ Смертність
- ▶ Захворюваність на ВІЛ/СНІД
- ▶ Співвідношення учнів/вчителів
- ▶ Площа місць для відпочинку на 1000 мешканців.

Ціль 2. Розвиток економіки через конкурентоздатність та інновації

- ▶ Кількість патентів на одного мешканця
- ▶ Кількість жителів
- ▶ Дохід від розвитку технологій
- ▶ Обсяг інвестицій / іноземних інвестицій
- ▶ Який відсоток ВВП витрачається на дослідження та розвиток
- ▶ Кількість інвестиційних пропозицій у місті
- ▶ Пропускна здатність аеропорту та інших транспортних шляхів
- ▶ Кількість потенційних споживачів
- ▶ Кількість промислово-торгівельних виставок
- ▶ Рівень використання земель
- ▶ Частка працездатного населення
- ▶ Надходження до бюджету розвитку
- ▶ Кількість робочих місць
- ▶ Обсяг енергії, отриманої з відновлювальних джерел.

Розробивши такі або аналогічні показники, відстежуючи їх та ефективно реагуючи на зміни, Львів має реальний шанс посісти провідне місце серед східноєвропейських міст щодо добробуту мешканців, комфортності проживання та розвитку економіки.



Львівська
міська
рада

Формування
стратегічного
бачення та цілей

3.1 Місія

Місія — роль, яку надає собі місто в суспільстві. Це опис цінностей, за якими живе місто. Місія – це також головна ідеологія, ціль для існування, що вказує напрям для досягнення візії у майбутньому.

Місія призначена для:

- ▶ однакового розуміння призначення діяльності виконавчих органів, їх мотивації та політики
- ▶ можливості точного встановлення цілей
- ▶ органічного координування всіх гілок виконавчої влади
- ▶ можливості кожному львів'янину зрозуміти стратегію міста і зробити її чіткою і зрозумілою для кожного мешканця
- ▶ створення засадничих принципів документу для прийняття рішень у будь-якій ситуації

Місія міста залежить від:

- ▶ його історії та самобутності
- ▶ особливостей його мешканців та середовищності
- ▶ ресурсних можливостей для розвитку

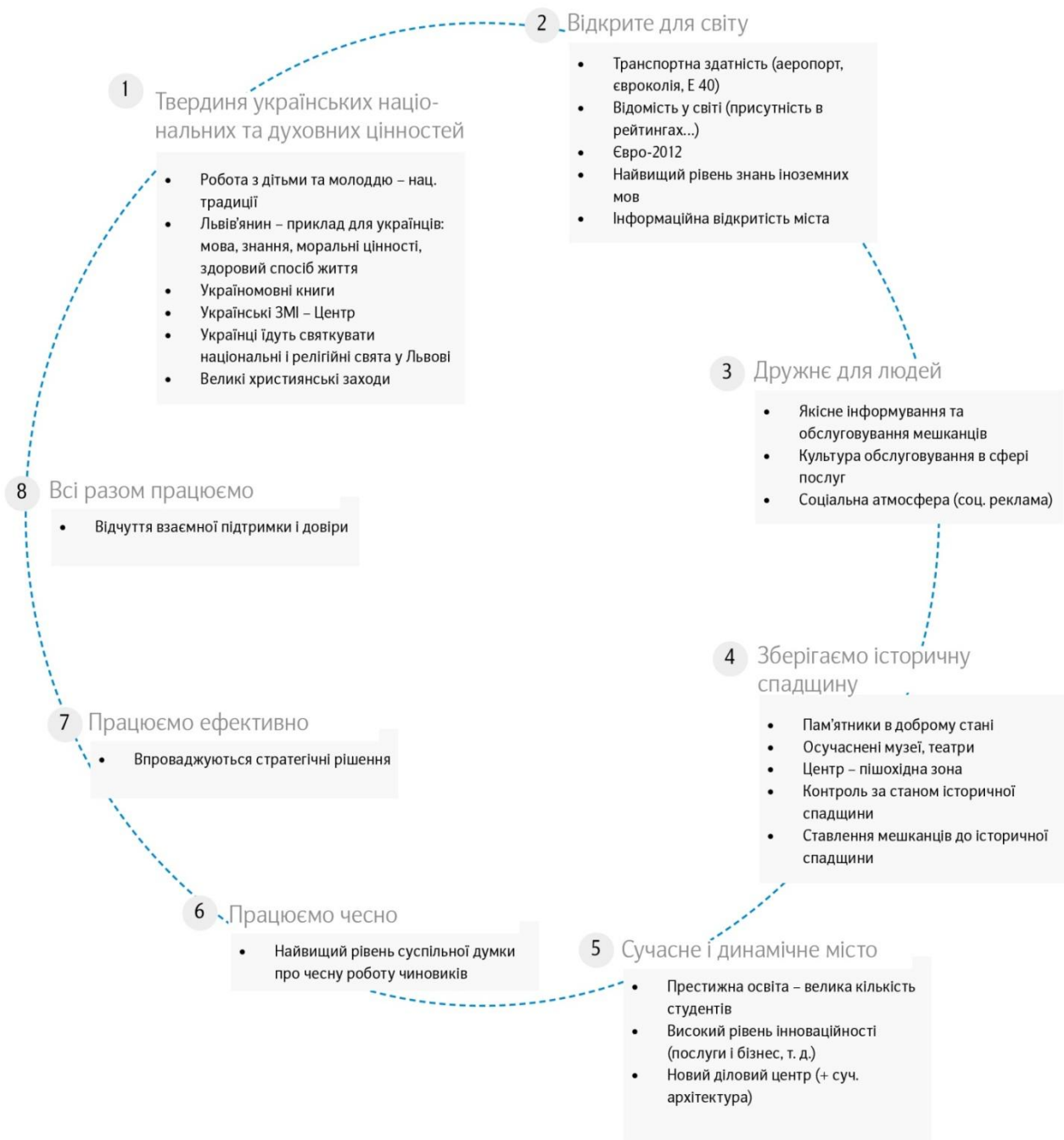
Місія Львова була сформована на підставі глибокого всестороннього аналізу і вивчення досвіду українських та іноземних міст із застосуванням експертно-наукової думки, а також використанням сильних сторін всіх попередніх стратегій Львова та напрацювань в галузі стратегічного розвитку міста:

Львів – це відкрите для світу, дружнє для людей місто. Зберігаючи неповторну понад 750-річну європейську спадщину, Львів є твердинею українських національних та духовних цінностей.

Працюючи чесно, ефективно, всі разом ми будемо екологічно чисте та комфортне для мешканців, сприятливе та безпечне для інвестора, цікаве для подорожуючого середовище.

Львів – сучасний і динамічний, тут престижно і весело вчитись, розвиватись культурно і духовно, займатися спортом, творити і любити...

Ключові слова місії



3.2 Візія

В даному документі вживається поняття «Візія» як узагальнене бачення того як реалізовується ідеологія існування міста, яка викладена в Місії. В цьому розділі зібрані різні елементи, які разом формують картину того, яким місто має стати в 2025 р. Ці елементи згруповані в блоки, які розкривають певні сторони життя міста з точки зору ефекту для мешканця. Ми свідомо не намагалися групувати елементи бачення за галузевими ознаками, тому що основною ідеологією цього документу є кінцевий результат для мешканця.

► Львів — твердиня національних традицій

У Львові постійно проводяться заходи щодо популяризації національних культурних цінностей (тематичні свята, виставки, фестивалі). Місто стало центром підтримки сучасних українських письменників і поетів. Тут постійно друкуються підручники з історії України, які посилюють національну ідентифікацію та свідомість українців.

► Львів — комфортне середовище для мешканців

Львів є містом, де рівень задоволення комунальними послугами (вода, освітлення, тепло, транспорт, дороги, безпека) вище 80%. Водночас тут досягнуто найбільшого в Україні рівня інвестицій та зарплат на одного мешканця серед обласних центрів, а управління житловим фондом на 95% передано ОСББ та управляючим компаніям. Також у місті найвища серед великих міст частка ОСББ. У Львові створено 50 тис. додаткових робочих місць і реалізовано принцип «Комунальний транспорт до кожного дому».

► Львів вигідно відрізняється своєю соціальною політикою

Всі школи, дитсадки, лікарні відремонтовані та забезпечені сучасним обладнанням. Рівень задоволення медичним обслуговуванням вищий 80%. Львів - найкомфортніше місто України для інвалідів. У нас будується соціальне житло і діють програми підтримки доступного житла. Проводяться програми правової освіти мешканців. У Львові активно розвивається громадянське суспільство.

► Львів – освітній, науковий та інноваційний центр

Львівські вузи є конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг і входять до рейтингів найкращих вузів світу (ТОП-500). Львівські школярі мають найвищий рейтинг зовнішнього незалежного оцінювання і разом зі студентами львівських ВНЗ є постійними переможцями міжнародних олімпіад та конкурсів. У Львові створено сприятливе середовище для розвитку і втілення інновацій-

них ініціатив – працює Центр інновацій та досягнутий найвищий рівень створення успішних стартапів у Східній Європі.

► Проведені важливі екологічні програми

У Львові модернізована система каналізації та очистки стічних вод, зачинено сміттєзвалище та збудовано завод по переробці сміття. Облаштовані парки в місті. Створена відпочинкова та розважальна інфраструктура (відновлений Зелений театр, сучасні і безпечні дитячі атракціони).

► Наше місто – культурна та туристична столиця Східної Європи

У Львові відреставровані та підтримуються в доброму стані усі пам'ятки архітектури і відновлено центр міста. Розширено пішохідну зону в межах Середмістя. Також місто досягнуло високого рівня розвитку туризму (3 млн. туристів на рік) та найвищі темпи зростання кількості в'їзних туристів в Європі. Спостерігається щорічний приріст нових туристичних продуктів та проводяться культурні заходи європейського значення. У Львові активно розвиваються креативні та культурні індустрії.

► Львів – світовий центр спорту та здорового способу життя

УЄФА визнано рівень проведення Євро-2012 у Львові найкращим серед приймаючих міст і Львів отримав право на проведення Зимових Олімпійських Ігор–2022. Львів місто з сучасною спортивною інфраструктурою. В ході підготовки до подачі заявки на проведення Зимових Олімпійських Ігор 2022 розвинута інфраструктура (у т.ч. побудовано Палац зимових видів спорту). Також у нашому місті організовано та успішно проведено Чемпіонат Світу з фігурного катання та досягнута найвища частка велосипедного транспорту серед міст України.

► Львів – місто високотехнологічних індустрій

У Львові розвивається сучасна легка, харчова, біотехнічна, електронна промисловість. Місто є лідером у Східній Європі в галузі ІТ-бізнесу. Промисловість міста розвивається виключно за принципами економіки знань. Львів – найвідвідуваніше туристичне місто Східної Європи.

► В місті створені сприятливі умови для бізнесу

Львів – це місто, де рівень задоволеності прозорістю та зрозумілістю правил/процедур для бізнесу вищий за 80%. Тут створений діючий сучасний технопарк за європейським зразком. У нас розміщені представництва провідних світових компаній та збудовано сучасний діловий центр навколо нового стадіону.

► Забезпечено сучасний та стабільний рівень енергозабезпечення

ТЕЦ-1 та ТЕЦ-2 забезпечують потребу міста в енергії більш ніж на 30%, а для забезпечення енергетичної незалежності збудовано газопровід з українських свердловин (наприклад, «Дашава-Долина-Львів»). В ході виконання зобов'язань по «Угоді мерів» у Львові досягнуто найкращий в Україні рівень енергозаощаджувальних та екологічних технологій серед обласних центрів України.

3.3 Пріоритети

В відповідних розділах, присвячених місії та візії, описано ідеологію і загальне бачення розвитку міста до 2025 р. Наступним логічним кроком повинно бути визначення пріоритетних напрямків дій, концентрація на яких дасть максимальний ефект в реалізації поставленої мети. При визначенні пріоритетів ми орієнтувалися на найбільш нагальні потреби громади та аналізували досвід різних європейських міст. Серед європейських міст, що ми дослідили, кількість пріоритетів змінюється від 3 до 5, при чому існує певна тенденція до зменшення, оскільки в умовах обмежених ресурсів місту легше концентруватися на меншій кількості напрямків розвитку.

I Місто, в якому комфортно жити, навчатись, працювати

Пріоритети Комплексної стратегії розвитку визначаються особливим місцем Львова у соціокультурному та економічному поділі країни. Це, насамперед, ментальність його мешканців, їх прив'язаність до рідного міста та країни. Львів'яни завжди прагнули сталого економічного розвитку та свого збагачення, а й рідного міста. Високі показники якості життя — це саме ті фактори, якими повинна керуватись влада міста. Тому перший пріоритет – зробити Львів містом, в якому комфортно жити, навчатись і працювати.

Реалізуючи даний пріоритет, ми хочемо досягнути високого рівня задоволення мешканців умовами проживання в місті, що характеризуються високим рівнем комфорту, безпеки та соціального захисту в умовах екологічно чистого середовища.

II Розвинута конкурентоздатна та інноваційна економіка

Другою спільною групою пріоритетів є розвиток економіки міст, який формулюється по різному в залежності від структури економіки міста. Сьогодні Львів також проявляє себе не лише як давнє місто – це також місто інновацій, місто, що прагне нового, кращого та завжди готове поділитись нововведеннями з іншими. Нові технології, стартапи, розвиток аутсорсингу є тими орієнтирами, на яких буде збудовано конкурентоздатну економіку міста, економіку знань. Це – другий пріоритет Стратегії.

Реалізуючи даний пріоритет, ми хочемо створити привабливе для бізнесу середовище, що створить потужну економічну базу зростання міста шляхом забезпечення високого рівня зайнятості та добробуту мешканців.

III Твердиня національних цінностей. Місто традицій, знань, культури, туризму та спорту

Львів – це давній форпост, центр українських традицій та культури, історії та побуту. Це колыска українськості, місто, що завжди скеровувало Україну до європейських цінностей, залишаючись національно ідентичним. Третій пріоритет – бачення Львова, як справжньої твердині національних цінностей, знань та традицій.

Реалізуючи даний пріоритет, ми хочемо зберегти ті чудові традиції культури, духовності, науки та спорту, які має Львів. Ми повинні підсилити їх для того, щоб підкреслити індивідуальні риси нашого міста в епоху глобалізації.

Таке бачення Львова, розуміння його історичної місії та завдань сформувало вищенаведені пріоритети, що слугуватимуть опорою для всіх майбутніх проектів та роботи виконавчих органів міста.

Показники ефективності

Виділено ряд основних показників ефективності, що можуть бути використані для виміру успішності Стратегії розвитку Львова.

I Місто, в якому комфортно жити, навчатись, працювати

Бюджет міста на 1 мешканця – характеризує рівень фінансової забезпеченості громадянина з бюджету міста. Кінцевою метою всіх програм для громад, на які витрачаються бюджетні кошти, є мешканці міста. Структура видатків міського бюджету Львова показує, що навіть у порівнянні з бюджетами інших міст Європи відсоток, спрямований на соціальне забезпечення мешканців у нашому бюджеті, є досить високим. Саме тому даний показник досить якісно характеризує рівень соціального забезпечення населення. Також цей показник характеризується простотою обчислення, що полегшує його порівняння з аналогічними показниками інших міст та вказує на його універсальність.

Рівень задоволеності комунальними послугами – показує сприйняття мешканцями якості робіт в сфері комунального господарства. Цей показник відображає реальний стан справ з наданням комунальних послуг саме з точки зору мешканця. Оскільки головною метою всіх заходів, спрямованих на підвищення якості надання цих послуг, є задоволення потреб мешканців, тому саме їхня думка і використовувалась при обчисленні даного показника. Використання показників, в основі яких лежить дослідження думки мешканців, є широко застосованою практикою у містах ЄС, в чому ми переконались, досліджуючи досвід розроблення стратегій численних міст Європи. Комплексність даного показника зумовлена тим, що мешканці дають свою оцінку надзвичайно широкому ряду комунальних послуг (від прибирання вулиць до своєчасного надання рахунків про оплату комунальних послуг).

Рівень відчуття безпеки в місті – характеризує стан безпеки в місті з точки зору його мешканців. Він показує наскільки вільно, безпечно та впевнено почуваються мешканці на вулицях міста. Цей показник є надзвичайно важливим з двох причин. По-перше, будучи суб'єктивним, цей показник є кращим від цілого ряду його аналогів, оскільки в ньому рівень безпеки визначено самими мешканцями. Завдяки цьому відображена реальна картина у даній сфері. По-друге, без досягнення позитивних зрушень у напрямку покращення безпеки у місті ставиться під сумнів досягнення поставленої перед нами цілі – створити місто, в якому комфортно, жити, навчатись, працювати.

Оцінка достатності закладів для проведення дозвілля – дозволяє зрозуміти, чи в потрібній кількості та якості функціонують заклади дозвілля у місті. Важливість цього показника полягає у тому, що дізнавшись думку мешканців про рівень задоволеності дозвіллям, міська влада може зрозуміти наскільки місто наблизилось до створення сприятливих умов для культурного, духовного, спортивного розвитку людей, що повинно бути пріоритетним завданням розвитку сучасного міста. Цей показник розраховується як інтегральний і включає в себе задоволеність широким спектром видів дозвілля від доступності музеїв та театрів до задоволення парками та масовими заходами.

Рівень задоволеності медичними послугами – показує оцінку жителя стану надання медичних послуг у місті. Сучасна та якісна система медичного обслуговування – це невід’ємна складова соціального захисту населення, що значною мірою впливає на ступінь комфорту життя мешканців міста та сприяє збільшенню його населення. Оскільки питання задоволеності якістю медичними послугами мають визначати тільки мешканці, цей показник і базується на їх оцінці. Застосування таких показників широко практикується при розробці стратегій провідних міст Великобританії, Польщі, Німеччини та інших європейських країн.

Частка пасажироперевезень екологічно чистими видами транспорту – дозволяє зрозуміти динаміку, яка характеризує розвиток системи транспорту в місті і її вплив на екологію міста. До екологічно чистих видів транспорту відносять електро- та вело-транспорт. Розвиток частки комунального екологічно чистого транспорту – це зменшення ступеню завантаженості міських доріг автомобільним транспортом та зменшення викидів CO₂ в атмосферу, що сприяє покращенню транспортного сполучення і безпосередньо пов’язано із підвищенням рівня комфорту проживання у місті. До збільшення частки пасажироперевезень екологічно чистим видом транспортом прагнуть всі провідні міста Європи та світу.

Наявне населення Львова – характеризує привабливість з точки зору комфортності проживання в ньому, працевлаштування, навчання з подальшими планами на постійне проживання. Це один з найважливіших та, безперечно, найбільш комплексний показник. Показник наявного населення формується з таких компонентів як привабливість міста для постійного проживання, навчання, пошуку роботи, різниці притоку і відтоку людей, народжуваності, тривалості життя та ін. Збільшення цього показника свідчить про те, що місто є успішним та виграє конкуренцію в інших міст по привабливості та комфорту життя. Крім того, зростання цього показника залежить від середньої тривалості життя та народжуваності, які є важливими де-

мографічними показниками, що залежать від якості життя, якості медичного обслуговування та очікувань щодо якості життя.

Обсяг енергоспоживання містом – показує рівень використання та ефективності застосування енергозберігаючих технологій. Цей показник є універсальним, адже відображаючи загальний рівень та динаміку використання енергії містом, ми можемо зробити висновки щодо шляху розвитку міста: чи місто розвивається шляхом екстенсивного та енергоємного розвитку чи все-таки піклується про навколишнє середовище і вкладає кошти в енергоефективні технології (що є не менш актуальним й з економічної точки зору у зв'язку із прогнозами цін на енергоносії). Цей показник взято з плану енергетичного розвитку міста, який прийнятий у Львові на вимогу «Угоди мерів» – добровільної угоди мерів міст Європи щодо скорочення викидів парникових газів та скорочення споживання енергії.

Частка ОСББ серед всіх будинків у місті – надзвичайно актуальний показник в ключі політики держави в сфері ЖКГ. Адже Національна програма реформування ЖКГ спрямована на передачу прав і обов'язків щодо експлуатації багатоквартирних будинків безпосередньо їхнім мешканцями. В результаті передачі управлінських функцій мешканцям будинків ми максимально наблизимося до західної форми управління житлом, де мешканець є повноцінним та безпосереднім власником та господарем. За умов активного розвитку ОСББ може сформуватись реальний конкурентний ринок комунальних послуг, що сприятиме росту їх якості, як це відбулося в країнах колишнього соціалістичного табору – Литві, Латвії, Естонії.

№	Цільові показники (назва)	Значення показників			
		од. виміру	2010 р.	2015 р.	2025 р.
1	Бюджет міста на 1 мешканця	Дол. США / ос.	310 ⁴⁸	500	650
2	Рівень задоволеності комунальними послугами	Бали (5-бальна шкала)	2,96 ⁴⁹	3,4	4,5
3	Рівень відчуття безпеки в місті	Бали (5-бальна шкала)	4,14 ⁴⁹	4,3	4,5
4	Оцінка достатності закладів для проведення дозвілля	Бали (5-бальна шкала)	1,59 ⁴⁹	3,0	4,5
5	Рівень задоволеності медичними послугами	Бали (5-бальна шкала)	2,39 ⁵⁰	3,2	4,5

⁴⁸ Дані відділу стратегічного планування та аналізу ЛМР, 2010 р.

⁴⁹ Дані соціологічного дослідження, проведеного Інститутом міста у серпні 2011 року.

⁵⁰ Дані соціологічного дослідження, проведеного Інститутом міста у жовтні 2011 року.

6	Частка пасажироперевезень екологічно чистими видами транспорту (в т.ч. велосипедним)	% від всіх пасажиро-перевезень	34 ⁵¹	45	65
7	Наявне населення Львова	Тис. ос.	758,1 ⁵²	780,8	804,2
8	Обсяг енергоспоживання містом	млн. кВт/год	9900 ⁵³	8540	7180
9	Частка ОСББ серед житлових багатоквартирних будинків у місті	%	4,8	80	95 ⁵⁴

Фіксовані цілі: Побудувати сміттєпереробний завод

II Розвинута конкурентоздатна та інноваційна економіка

Валовий регіональний продукт на душу населення – характеризує ефективність функціонування економіки на рівні регіонів. Показник валового регіонального продукту на душу населення є основним та найбільш комплексним показником для оцінки економічної ситуації та її порівняння з іншими регіонами світу, адже цей показник в усьому світі прийнято вважати найважливішим універсальним індикатором рівня добробуту населення та економічної потужності певного регіону.

Рівень прямих іноземних інвестицій на 1 мешканця – показує ефективність залучення іноземного капіталу з точки зору корисності для мешканця. Показник прямих іноземних інвестицій на 1-го мешканця – це універсальний та комплексний показник, який ілюструє привабливість міста для іноземного капіталу та бізнесу. Цей показник повною мірою відображає стан ділової активності та успішності міста. В теперішніх умовах глобальної конкуренції місцева влада мусить займатись територіальним маркетингом. Для цього треба здійснювати заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для формування привабливого інвестиційного іміджу міста, пошуку потенційних інвесторів, а також на створення інвестиційної стратегії. Ступінь інвестиційної привабливості є визначальною умовою активної інвестиційної діяльності, а, отже, і ефективного соціально-економічного розвитку регіону.

⁵¹ Екологічно чисті види транспорту – трамваї, тролейбуси та велосипеди. Джерело – Програма першої стадії розвитку велосипедної мережі та супровідної інфраструктури у Львові у 2011-2019 роках; Державний комітет статистики, червень 2011 р.

⁵² За даними Державного комітету статистики, червень 2011 р.

⁵³ Відповідно до Програми сталого енергетичного розвитку міста Львова до 2020 року, дані за 2009 рік.

⁵⁴ Враховуючи всі компанії, що надають послуги в сфері ЖКГ.

Рівень безробіття – показує стан незайнятості працездатного населення, який має негативні економічні й соціальні наслідки для усього населення регіону. Цей показник є надзвичайно важливим, адже окрім того, що він показує кількість безробітних людей та ситуацію на ринку праці, він також дає можливість оцінити та спрогнозувати можливу соціально-економічну напруженість в регіоні. При розрахунках використовувалась формула Міжнародної організації праці, завдяки чому отримана повніша картина реальної ситуації на ринку праці.

Рівень задоволеності умовами для ведення бізнесу – показує рівень покращення бізнес-середовища. Він показує наскільки у місті комфортно розпочинати та вести власну справу, рівень бюрократії при отриманні підприємцями різноманітних дозволів тощо. Цей показник дає оцінку діяльності міської влади у межах власної компетенції у питанні забезпечення максимально сприятливих умов для підприємців. Лише створивши сприятливі умови для місцевих підприємців, можливо забезпечити процвітання міста, адже бізнес – це робочі місця, постійна сплата податків до місцевого бюджету, підвищення рівня добробуту місцевих мешканців. Практика опитування бізнесменів для визначення сприятливості чи несприятливості для підприємництва активно використовується в Європейських країнах, зокрема в Великобританії, Німеччині, Польщі.

№	Цільові показники (назва)	Значення показників			
		од. виміру	2010 р.	2015 р.	2025 р.
1	Валовий Регіональний Продукт на душу населення	Тис. дол. США	13 ⁵⁵	19 ⁵⁶	25
2	Рівень прямих іноземних інвестицій на 1 мешканця	Дол. США	761 ⁵⁵	1840	3470
3	Рівень безробіття	%	8,6 ⁵⁷	6	5
4	Рівень задоволеності умовами для ведення бізнесу	Бали (5-бальна шкала)	3,15 ⁵⁸	3,6	4,5

⁵⁵ За даними Державного комітету статистики станом на 2008 рік (час розрахунків, які проводила компанія Monitor Group) середній офіційний курс гривні до долара США на середину року становив 4.84 грн.

⁵⁶ Показник \$ 19.000 – це прогноз ВВП Львова на 2015 рік за розрахунками Monitor Group. Для прикладу, станом на 2010 рік ВВП на душу населення Польщі дорівнював \$ 19.000. Досягнення Львовом цього показника в 2015 році є надзвичайно амбітною ціллю. Однак, враховуючи успішність реалізації планів прийнятої Стратегії підвищення конкурентоспроможності Львова, що передбачає розвиток інноваційної та конкурентоздатної економіки міста, є реалістичною ціллю.

⁵⁷ Згідно методики Міжнародної Організації Праці, дані стосуються Львівської області.

⁵⁸ Дані отримані з опитування підприємців (спільно з проектом «Місцевий економічний розвиток міст»).

III Твердиня національних цінностей. Місто традицій, знань, культури, туризму та спорту

Відсоток відремонтованих об'єктів культурної спадщини – характеризує ставлення до збереження культурної спадщини. Левова частка історичних будівель Львова сьогодні перебувають у поганому стані. Швидкість занепаду будинків перевищує швидкість проведення реставраційних і ремонтних робіт. Згідно із дослідженням стану 150 історичних будівель, проведеним на початку 2009 року, з'ясувалося, що лише 59% перебувають у стані задовільному або краще (лише 2% в доброму стані). Це також означає, що 41% перебувають в незадовільному стані. Збереження та повернення вартості багатой культурної та архітектурної спадщини Львова має вирішальне значення для економічного, туристичного та соціально розвитку міста. Ми усвідомлюємо, що неможливо в ситуації, що склалася отримати 100%-ний показник історичних пам'яток у доброму стані у короткостроковій перспективі. Значним кроком уперед стало б утримання 100% історичної та архітектурної спадщини у задовільному та доброму стані до 2025 року. Задля досягнення цієї мети розроблено Інтегровану концепцію розвитку центральної частини Львова, реалізація якої повинна створити якнайкращі передумови для успішного розвитку міста як привабливого культурного та туристичного центру.

Рівень ЗНО – дозволяє зрозуміти конкурентоспроможність випускників шкіл стосовно інших міст. Показник рівня ЗНО є основним показником, який може дати об'єктивну оцінку всій системі базової середньої освіти у регіоні. Без якісної середньої освіти неможливо підготувати успішних студентів, що у майбутньому стануть висококваліфікованими кадрами та забезпечуватимуть прогрес та розвиток регіону. Більше того, цей показник є найбільш справедливим, адже по всій Україні учні в один час відповідають на однакові запитання. Це показує наскільки конкурентоспроможними є випускники шкіл нашого міста на фоні випускників із інших міст.

Рівень задоволення освітньою інфраструктурою (в т.ч. дошкільною і позашкільною) – дозволяє оцінити достатність розвитку освітньої інфраструктури з точки зору мешканців. Показник є комплексним і враховує різні складові в т.ч. дошкільну та позашкільну інфраструктуру. Цей показник є непрямим, але дуже сильно впливає на рівень освіти і також дозволяє побудувати потужну базу для культурного та духовного виховання.

Кількість студентів – характеризує рівень привабливості та конкурентності місцевих ВНЗ, а також середовища для потенційного працевлаштування. Показник кількості студентів у місті є важливим

з точки зору демографічної ситуації, що склалася в регіоні та державі в цілому. Адже із збереженням тенденції до постійного старіння нації (такі процеси спостерігаються у всій Європі), критично важливим постає питання наявності у місті молодого, освіченого, працездатного, у всіх відношеннях активного населення. Після завершення навчання у вищих навчальних закладах із лав студентів виходять спеціалісти, від кількості яких прямо залежить ситуація із освіченими кадрами на ринку праці. Працюючи та сплачуючи податки, вони в значній мірі впливають на потенціал соціально-економічного розвитку міста й держави в цілому.

Відсоток мешканців, що займаються фізкультурою та спортом – дозволяє зрозуміти рівень та ефективність пропаганди ведення здорового способу життя. Як показують численні дослідження, люди, що займаються спортом є більше задоволені власним життям, мають краще здоров'я, живуть довше і, що дуже важливо, успішніші у своїй професійній діяльності за тих, хто спортом не займається. Необхідно привчати людей до фізичної культури з малку, адже здоров'я населення міста – це фундамент його розвитку та процвітання. Важливу роль необхідно присвячувати організації великих спортивних подій, адже результати численних досліджень показують, що саме приклади успішних місцевих спортсменів для молодих людей є основним імпульсом та джерелом натхнення для занять спортом.

Оцінка достатності спортивної інфраструктури – дозволяє оцінити достатність розвитку спортивної інфраструктури з точки зору мешканців. Показник є визначальним для формування можливостей для занять спортом та фізкультурою, що з одного боку має вплив на рівень здоров'я мешканців, а з іншого боку створює основу для зростання спортивних досягнень.

Кількість туристів – засвідчує туристичну привабливість міста. Львів має неабиякий архітектурний, історичний, культурний ресурс, який є цікавим для потенційних туристів. Проблема постає у правильному та розумному його використанні. Так, наприклад, польське місто Краків з приблизно такою ж кількістю населення та архітектурою як і у Львові приваблює близько 8 млн. туристів щороку. В порівнянні із Краковом показник Львова є скромним, однак, у міста є все необхідне для того щоб, принаймні, подвоїти цей показник у найближчій перспективі. В Стратегії підвищення Конкурентоспроможності Львова туризм визначено як основний пріоритет для розвитку. Тому показник кількості туристів – це основний показник успішності туристичного міста.

Рівень задоволеності туристичними послугами – дозволяє зрозуміти оцінку туристичних інфраструктури та послуг з точки зору відвідувачів міста. Цей показник був включений у Стратегію підви-

щення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року. Рівень задоволеності туристичними послугами дає оцінку рівня підготовки міста у багатьох сферах: інфраструктури, дозвілля, закладів громадського харчування тощо. Почувши думку відвідувачів міста, стає можливим повніше зрозуміти ті незручності та перешкоди, які відчувають туристи перебуваючи у нашому місті, та звичайно, зрозуміти над чим потрібно працювати, щоб створити комфортніші та сприятливіші умови для їх перебування.

№	Цільові показники (назва)	Значення показників			
		од. виміру	2010 р.	2015 р.	2025 р.
1	Відсоток об'єктів культурної спадщини у задовільному і доброму стані	%	59 ⁵⁹	70	100
2	Рівень ЗНО	Рейтингова оцінка ⁶⁰	2 ⁶¹	1	1
3	Рівень задоволеності освітньою інфраструктурою (дошкільною, шкільною та позашкільною)	Бали (5-бальна шкала)	3,34 ⁶²	3,6	4,5
4	Кількість студентів	Тис. чол.	130 ⁶³	135	150
5	Відсоток мешканців, що займаються фізкультурою та спортом	%	19,2 ⁶²	40	75
6	Оцінка достатності спортивної інфраструктури	Бали (5-бальна шкала)	1,99 ⁶⁴	3,2	4,5
7	Кількість туристів	Млн. чол.	0,46 ⁶³	1,3	3
8	Рівень задоволеності туристичними послугами	Бали (5-бальна шкала)	3,5 ⁶³	4,0	4,5

Фіксована ціль 1: У Львові щороку відбувається широкомасштабний захід для промоції українських цінностей та культури.

Фіксована ціль 2: Провести Зимову Олімпіаду-2022

⁵⁹ Статистика GIZ.

⁶⁰ Місце Львова у рейтингу українських міст за середнім балом ЗНО, 2011 р.

⁶¹ Дані Львівського регіонального центру якості освіти.

⁶² Дані соціологічного дослідження, проведеного Інститутом міста у жовтні 2011 року.

⁶³ Дані Monitor Group за 2008 рік.

⁶⁴ Дані соціологічного дослідження, проведеного Інститутом міста у серпні 2011 року.



Львівська
міська
рада

Шляхи досягнення стратегічних цілей

Основні вимоги до стратегічних програм

Особливості управління такою складною системою, як місто, вимагають врахування великої кількості чинників, що майже нереально в рамках одного документу, тому ми звернулися до поширеної в світовій практиці стратегічного планування моделі, яка передбачає створення, окрім загальної Комплексної стратегії, цілої низки більш вузьких спеціалізованих планів, які в залежності від умов створення можуть називатися програмами, планами, стратегіями, концепціями тощо. Для зручності описання в розділі ми будемо використовувати узагальнюючий термін «Стратегічна програма».

Було досліджено власний досвід створення стратегічних програм, який накопичився протягом останніх років, а також – іноземні приклади вдалих стратегічних програм для визначення того які структурні елементи та методики планування, моніторингу, закладені при написанні, створюють найбільші шанси для успішного виконання. Даний розділ є основним при створенні програм в рамках Комплексної стратегії сталого розвитку міста. Його положення є обов'язковими для того, щоб програма вважалась частиною даної стратегії.

Однією з головних цілей цього документу є створення ідеологічної та методологічної бази для чітких планів задоволення потреб мешканців в усіх напрямках і сферах життя міста. Тому при розробці стратегічних програм необхідно обов'язково враховувати думку мешканців та професійних груп, дотичних до реалізації. Цього можна досягнути шляхом проведення опитувань громадської думки або через залучення представників громадських та професійних кіл до робочих груп. Доцільно також залучати до процесу розробки представників профільних наукових структур та депутатських комісій.

Таким чином, були сформовані основні вимоги до Стратегічних програм:

1. **Підтримка єдиного напрямку.** Мета, завдання, дії Стратегічної програми не можуть суперечити положенням Комплексної стратегії розвитку Львова. Також вони не можуть суперечити попередньо прийнятим стратегічним програмам.
2. **Назва програми.** Кожна Стратегічна програма повинна мати назву, з якої буде зрозуміло основний напрямок дій програми (наприклад: «Програма реконструкції системи очистки та постачання питної води населенню міста 2012 – 2015 рр.»). Також з метою популяризації програм поряд з офіційною назвою програми може використовуватися коротка маркетингова назва (наприклад, для «Програми реконструкції системи очистки та постачання питної води населенню міста 2012 – 2015 рр.» може існувати маркетингова назва «Чиста вода – 2015»).
3. **Мета Стратегічної програми.** Це опис мети, цілей загального характеру, явищ, на які спрямована програма в цілому. Потрібно також вказати, досягнення яких цілей Комплексної стратегії буде посилено безпосередньо шляхом реалізації даної програми. Мета може складатись з декількох пунктів (наприклад, Мета 1: Підвищення важливості Львова як європейського центру знань та науки (досягнення даної мети дозволяє

реалізувати «Пріоритет №3 - Львів твердиня національних цінностей. Місто традицій, знань, культури, туризму та спорту»).

4. **Завдання Стратегічної програми.** Це опис завдань конкретного характеру, яких потрібно досягнути, щоб виконати Мету програми. В описі завдань повинен чітко простежуватись зв'язок між метою та завданнями (наприклад, Завдання 1: Вивести рівень досліджень та навчання на міжнародний рівень. Мета: Посилення ролі Львова як європейського наукового центру).
5. **Загальний опис Стратегічної програми.** Потрібно подати стислий опис програми. У даному описі необхідно розкрити передумови та обґрунтувати необхідність даної програми. В першу чергу варто коротко розповісти про проблеми з цільової сфери, а також про програми, що існували в минулому для подолання цих проблем. Потрібно вказати: наскільки успішними були ці програми? з якими труднощами зіткнулись виконавці під час їх реалізації? У чому відмінність нової програми від попередніх? чому потрібна нова програма? яким чином у ній враховано досвід минулих років?

Окремо потрібно підтвердити, що дана програма ніяким чином не заперечує діючим у місті стратегіям.

6. **Заплановані дії / проекти.** У даному розділі потрібно описати усі дії, передбачені в проекті у формі таблиці (Додаток 1). Доцільно об'єднати дії / проекти за метою та завданнями. Існує поширена помилка при плануванні, коли в план включаються лише дії/проекти, які передбачають придбання товарів та послуг, будівництво, ремонт – так звані «тверді проекти». Насправді для успішної роботи працівників муніципалітетів також важливі організаційні і комунікаційні дії/проекти. До організаційних проектів можна віднести проекти, які не потребують значного фінансування і можуть бути виконані силами працівників муніципалітету: розробка різного роду методичних рекомендацій, правил; організаційні заходи, пов'язані з покращенням обслуговування мешканців або загального покращення роботи ЛМР (наприклад, розробка «Правил розміщення зовнішньої реклами», або Робоча група по скороченню термінів видачі дозволів підприємцям, або дослідження «Таємний клієнт» та інші). До комунікаційних проектів відносяться заходи, які передбачають комунікацію з професійним середовищем конкретного управління або з мешканцями (наприклад, зустріч з представниками професійних середовищ; Соціальна реклама; Публікації в ЗМІ та на сайті ЛМР; Інформаційні розсилки; Публічні обговорення і т.д.).

В кожній програмі, яка розробляється для реалізації даної стратегії, обов'язково повинні зазначатися, крім «твердих» проектів, проекти організаційні і комунікаційні. Причому, серед комунікаційних проектів повинні бути заплановані протягом року щонайменше три великих зустрічі з професійними середовищами або мешканцями.

7. **Як Стратегічна програма пов'язана з стратегічними документами країни та регіону.**

Перерахувати усі основні стратегічні документи на рівні держави та Львівської області, на виконання яких здійснюється дана програма або з якими вона пов'язана.

8. Як дана Стратегічна програма пов'язана з галузевими програмами та стратегіями міста.

В міжнародній практиці дуже часто буває, що різні стратегічні програми мають проекти, які орієнтовані на один і той самий об'єкт, цільову групу, мають однакові дії і т.д. При плануванні дуже важливо використовувати можливості для взаємопідсилення, що дає можливість більш якісно використовувати наявні ресурси з більшим впливом на досягнення цілей (наприклад, Програма розвитку книговидавництва може співпрацювати з Програмою підвищення якості освіти; Програми популяризації спорту можуть активно співпрацювати з Програмами профілактики серцево-судинних захворювань; Програма з підтримки ОСББ може співпрацювати з Програмою підвищення якості комунальних послуг і т.д.). Саме тому необхідно обов'язково вказати як поєднується дана програма з іншими документами стратегічного характеру, що прийняті Львівською міською радою (з посиланням на конкретні положення / пункти цих документів).

9. Потенційні джерела фінансування. У даному розділі потрібно вказати джерела фінансування даної Стратегічної програми за наступним зразком:

№ дії	Дія / проект	Джерело фінансування	Розмір необхідного фінансування	Обґрунтування

№ дії – номер дії з п. 5.

Дія / проект – назва дії або проекту, що будуть виконані в рамках даної програми. Дії повинні бути ідентичні до вказаних у п.5.

Джерело фінансування – назва джерела фінансування (наприклад: міський бюджет, держава, приватні кошти, грантові кошти тощо).

Розмір необхідного фінансування – сума потрібного фінансування у гривнях.

Обґрунтування – пояснення, чому кошти буде отримано саме з цього джерела фінансування:

- при фінансуванні з міського бюджету необхідно вказати на підставі чого визначена сума (прогноз доходів міського бюджету, тренд минулих років, рішення профільної депутатської комісії, рішення сесії і т.д.).
- при фінансуванні з державного бюджету необхідно вказати підстави можливого фінансування (закон, цільова програма, постанова і т.п.) та обов'язково посилання на додаток Стратегічної програми, в якому будуть відображені заплановані дії для отримання відповідного фінансування. Заплановані дії для отримання фінансування вважаються невід'ємною складовою частиною стратегічної програми. Керівник стратегічної програми несе персональну відповідальність за виконання цих дій.

- При фінансуванні за рахунок грантових програм необхідно вказати назву програми, орієнтовну дату конкурсу та орієнтовний термін надходження коштів у разі виграшу конкурсу. Обов'язково вказати посилання на додаток Стратегічної програми, в якому будуть відображені заплановані дії для отримання відповідного фінансування. Заплановані дії для отримання фінансування вважаються невід'ємною складовою частиною стратегічної програми. Керівник стратегічної програми несе персональну відповідальність за виконання цих дій.
- При фінансуванні за кошти інвестора або спонсора необхідно вказати назву організації спонсора/інвестора та підстави для очікуваного фінансування (гарантійний лист, договір, меморандум, угода, протокол намірів і т.п.). В окремих випадках можуть зазначатися лише потенційні спонсори/інвестори, з якими ще не почалися перемовини, тоді обов'язково необхідно вказати посилання на додаток Стратегічної програми, в якому будуть відображені заплановані дії для отримання відповідного фінансування від спонсора / інвестора. Заплановані дії для отримання фінансування вважаються невід'ємною складовою частиною стратегічної програми. Керівник стратегічної програми несе персональну відповідальність за виконання цих дій.

Для описання планів заходів для отримання фінансування рекомендуємо використовувати таблицю, запропоновану в п.5 даного розділу. При визначенні джерела фінансування рекомендуємо проводити аналіз, методологія якого описана в Додатку 2.

Мета подібної деталізації – розрахунок найбільш реальної суми фінансування. Звичайно, фінансування за рахунок грантових та спонсорських коштів не можна вважати гарантованим, але стосовно коштів з міського бюджету керівник програми несе особисту відповідальність за те, щоб розмір фінансування, прописаний в програмі, відповідав розміру фінансування, яке буде фактично затверджене в міському бюджеті. У випадку, коли в прийнятому на сесії міської ради бюджеті міста закладається сума, менша за передбачену в програмі, керівник програми зобов'язаний протягом 1 календарного місяця внести зміни в програму і затвердити її на сесії.

10. **Ефект від реалізації програми.** Потрібно вказати загальні результати, які будуть досягнені внаслідок виконання даної програми. Ефект від реалізації програми – це загальний опис того, що буде досягнуто. Цей пункт відрізняється від п.11 тим, що ефект не мусить містити цифрові дані, на відміну від показників успішного виконання (наприклад, Ефект (п.10) від реалізації освітньої програми – Підвищення рівня викладання в школах, Показник (п.11) – зростання середньої оцінки по школі на 1,3 бали).
11. **Показники успішного виконання програми.**

Потрібно заповнити таблицю нижче, де Завдання – із п.3., а усі показники успішності повинні мати чисельне представлення незалежно від виду цілі.

Наприклад, покращення якості навчання можна показати шляхом вищого середньорічного балу у школі або рівня ЗНО, рівень комфорту – шляхом опитування учнів тощо. Не допускаються показники успішності, що не можуть бути виражені у числовому вигляді.

Окрім цього потрібно зазначити, на які з показників ефективності Комплексної стратегії розвитку міста впливає дана програма. Якщо жодна з цілей, котрих допоможе досягнути дана програма, не відноситься до вищезазначених, можна використати інші показники, але за умов детального обґрунтування яким чином ці показники будуть корисними для міста в рамках комплексної стратегії.

В виборі показників ефективності обов'язково потрібно звернути увагу на показники забезпеченості мешканців необхідними інфраструктурними елементами (наприклад: кількість місць в дитячих садках на одну дитину, кількість квадратних метрів торгівельних площ на одного мешканця, кількість ліжкомісць в лікарнях на тисячу мешканців і т.п.), особливо увагу треба приділити показникам, які на сьогоднішній момент не відповідають встановленим нормам та стандартам.

Ціль	Показник успішності (як обчислюється, одиниці обчислення тощо)	Значення показника, базове до початку програми	Значення на 1-й рік.	Значення на N-й рік.

12. Ризики, що постають перед реалізацією програми.

У даному розділі потрібно описати головні ризики, що постають перед виконавцями. Додатково до кожного ризику потрібно вказати у який спосіб можна його уникнути і які практичні кроки до уникнення буде зроблено у ході виконання програми.

13. Цільовий сегмент.

Тут потрібно перелічити цільові категорії населення міста, на покращення якості життя яких спрямована програма. Категорії можуть містити вікові, професійні, гендерні рамки.

Наприклад, цільовий сегмент освітньої програми – школярі віком 6-17 років.

14. Керівник Стратегічної програми та система управління.

У даному розділі потрібно вказати хто є керівником програми та перерахувати всіх, хто безпосередньо залучений до розробки та впровадження програми у життя.

Необхідно описати яким чином буде проводитися поточний моніторинг виконання проміжних цілей і завдань Стратегічної програми.

Досвід роботи над реалізацією Стратегії конкурентоспроможності показав високу ефективність наявності спеціальної робочої групи – Ради конкурентоспроможності. На засіданнях Ради конкурентоспроможності, які відбуваються щокварталу, розглядається прогрес в виконанні запланованих дій та обговорюються можливі корегування і додаткові дії, необхідні для кращого виконання завдань стратегії. Таким чином, вдається максимально врахувати непередбачені на етапі планування фактори та зміни. За результатами засідання складається протокол.

Рекомендуємо використати аналогічну структуру моніторингу та підтримки реалізації програми, а також рекомендуємо активно залучати до складу подібних робочих груп представників депутатського корпусу (за їх згодою).

Обов'язковим елементом моніторингу є задокументована проміжна оцінка виконання програми (не рідше 1 разу на три місяці), яка відображає прогрес в виконанні, можливі корективи та додаткові дії. Ця оцінка може бути оформлена у вигляді звіту або протоколу відповідної робочої групи.

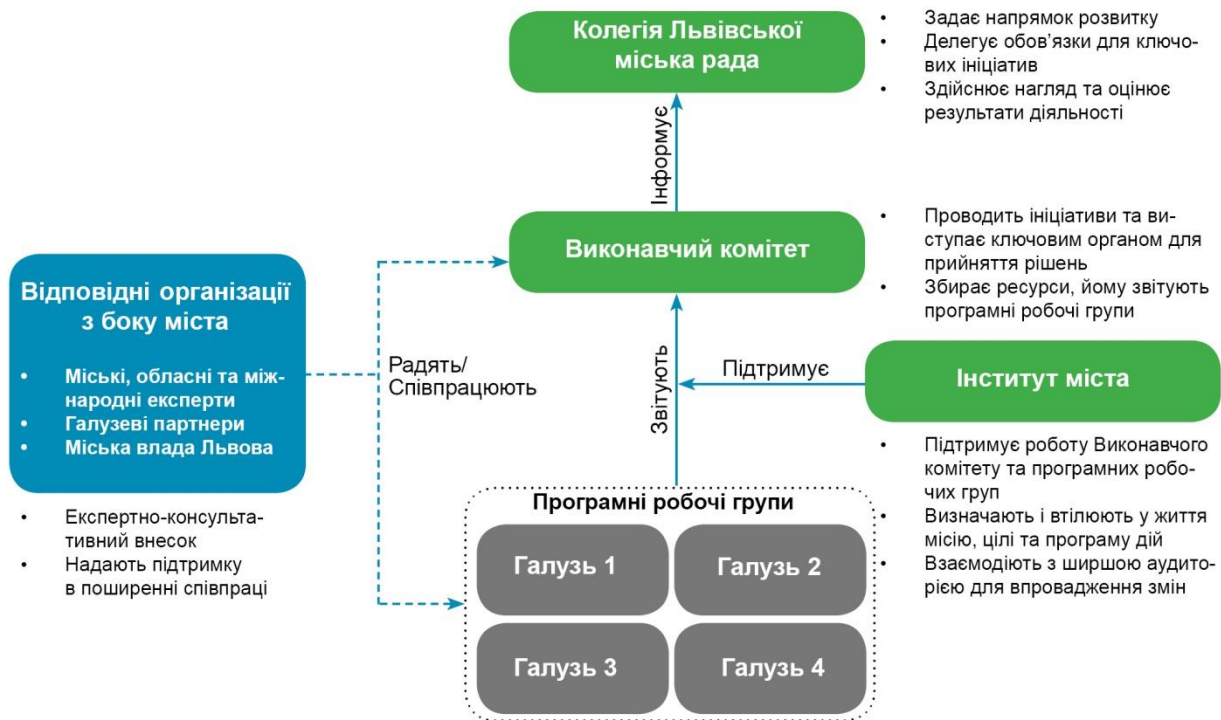
15. **Зовнішні партнери.** Потрібно перелічити всіх зовнішніх партнерів (тобто всі сторони, що беруть участь у розробці та виконанні програми, але не належать до структури Львівської міської ради, із зазначенням відповідальних осіб, їх контактів). Окрім цього, потрібно додати всі необхідні документи, що підтверджують участь цих партнерів.
16. **Візуалізація дій та результатів.** Важливим елементом стратегічного планування розвитку міста є просторове планування. Чудовий приклад візуального відображення проектів та дій можна спостерігати в Інтегрованій концепції розвитку центральної частини міста (приклад див. в Додатку 3).

Для цілей покращення якості планування і аналізу в стратегічній програмі можуть вживатися додатково інші методики і підходи.

4.2 Організація і моніторинг виконання Комплексної Стратегії

Особливістю системи моніторингу Комплексною стратегії розвитку Львова від інших проектів є те, що система створюється на основі існуючих структурних одиниць міської Ради та виконавчого комітету з тим, щоб досягнути максимального поєднання вимог і процедур встановлених нормативними документами з найбільш ефективними підходами організаційної підтримки і моніторингу виконання стратегії, яка бере на себе зобов'язання слідкувати за її роботою та результатами.

Головним дорадчим органом в системі моніторингу виконання стратегії є **колегія Львівської міської ради**. Вона слідкує за дотриманням обраного напрямку розвитку міста, здійснює нагляд і оцінює процес реалізації стратегії, визначає порядок висвітлення процесу реалізації стратегії на сесії міської Ради.



Розгляд прогресу виконання стратегії буде відбуватися у відповідності до п. 6 Статті 32 Регламенту Львівської міської Ради 6-го скликання разом з інформацією про роботу виконавчого комітету та про виконання міського бюджету.

Виконавчий комітет Львівської міської Ради у відповідності до Положення про Виконавчий комітет (Ухвала №975 від 21.06.2007) має повноваження забезпечувати реалізацію затверджених радою програм соціально-економічного та культурного розвитку міста, цільових програм з питань місцевого значення, виконання рішень ради, а також має повноваження для координації дій департаментів, управлінь, відділів та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної влас-

ності територіальної громади м. Львова. Маючи вищеназвані повноваження Виконавчий комітет Львівської міської Ради є головним керуючим, координуючим і контролюючим органом реалізації стратегії.

Для розробки стратегічних програм (програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм тощо) створюються робочі групи на рівні управлінь або департаментів відповідно до сфери дії конкретної програми. Очолюватиме робочу групу керівник відповідного структурного підрозділу Львівської міської ради. З метою більш глибокого аналізу та врахування реальних потреб громади до складу робочих груп крім представників відповідних структурних підрозділів можуть входити представники громадських організацій, науково-освітніх закладів, бізнесових кіл.

Обов'язки робочих груп:

- ▶ Участь в розробці програми соціально-економічного та культурного розвитку, розробка цільових програм або інших стратегічних документів за завданнями Виконавчого комітету та міської Ради;
- ▶ Забезпечення погодження програм депутатськими комісіями і прийняття програм на сесії Львівської міської Ради;
- ▶ Забезпечення виконання прийнятих програм;
- ▶ Звітування перед Радою і Виконавчим комітетом про стан виконання поставлених завдань.

Інститут міста виконує функції організаційної та інформаційної підтримки процесу моніторингу та реалізації Комплексної стратегії.

Завдання Інституту міста в реалізації стратегії:

1. Підготовка узагальнених інформаційних матеріалів про статус реалізації стратегії для засідань Виконавчого комітету та для засідань Колегії.
2. Забезпечення сталості процесу реалізації, шляхом постійного моніторингу прогресу в досягненні погоджених показників, надання інформаційної та методологічної підтримки та підготовка звітів про статус реалізації
3. Виконувати роль інформаційно-комунікаційного центру в процесі реалізації (підсилюючи комунікацію між різними структурними підрозділами Львівської міської ради, а також з представниками професійних середовищ, міжнародних організацій і інших експертних кіл.

Запровадження ефективної системи оцінювання результатів реалізації Стратегії стане вагомим інструментом для прийняття необхідних рішень, здійснення узгоджених кроків і ефективної координації дій всіх елементів реалізації Стратегії.

Зважаючи на ключову роль робочих груп у процесі реалізації Комплексної стратегії, а також на їхній різноманітний склад при необхідності вироблення єдиної узгодженої політики, важливо забезпечити якісну міжвідомчу координацію та поточний моніторинг, щоб мати можливість впливати на ефективність їх діяльності. Застосування чітких механізмів для оцінки впливу роботи міста в рамках реалізації і регулярне донесення конкретних результатів до широкого загалу забезпечать публічність і сталість процесу реалізації стратегії:

Механізми забезпечення публічного моніторингу з боку громади міста:

- ▶ Квартальні та річні звіти про прогрес реалізації, які повністю або частково доступні для ключових зацікавлених сторін і широкого загалу
- ▶ Щорічні зустрічі з ключовими учасниками процесу реалізації та зацікавленими сторонами на рівні міста
- ▶ Публічні обговорення, наприклад, дебати та круглі столи, на місцевому та національному рівні
- ▶ Висвітлення прогресу реалізації в ЗМІ на основі інформації, взятої з квартальних і річних звітів

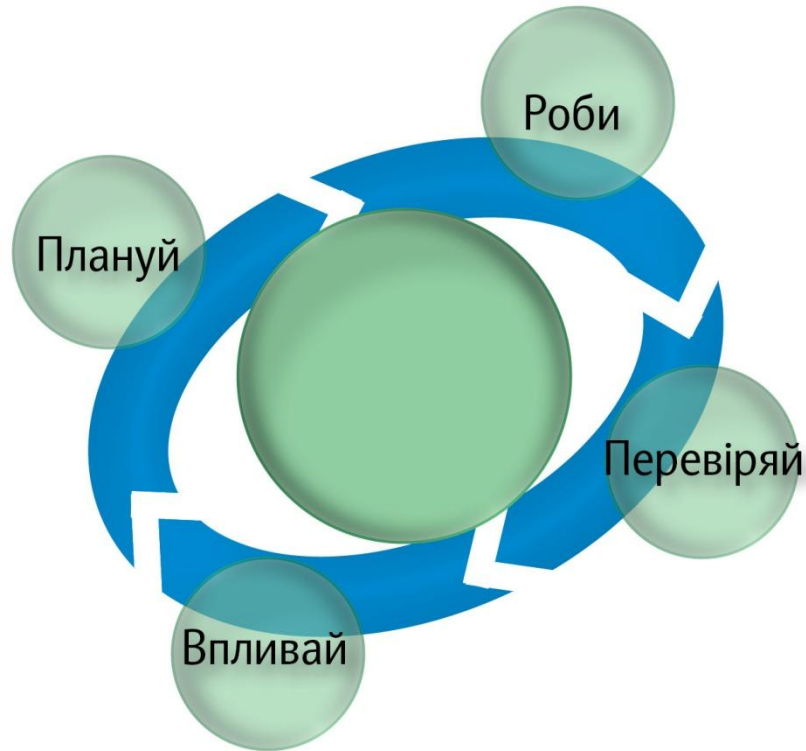


Використання наведеної вище моделі моніторингу дало надзвичайно позитивні результати в реалізації Стратегії конкурентоспроможності. Завдяки поточному моніторингу виконавці та керівники отримують можливість поточного корегування планів дії для кращого виконання стратегічних завдань. Надзвичайно важливу роль в процесі моніторингу відіграє участь представників громадськості в робочих групах, що з одного боку дозволяє використовувати більший експертний ресурс, а з іншого боку слугує цілям громадського контролю та прозорості управління. Закладаючи аналогічні принципи в систему моніторингу Комплексної стратегії розвитку ми підвищуємо керованість і ефективність виконання стратегічних завдань.

4.3 Прикінцеві положення

Приймаючи Комплексну стратегію розвитку міста, Львівська міська рада та її виконавчі органи починають довгостроковий проект зі стратегічного управління, цілі та пріоритети якого визначені цим документом. Однією з жит-

тево важливих умов успішної реалізації проекту є прив'язка планів дії, описаних в стратегічних програмах, до реальних джерел фінансування і регулярний моніторинг виконання із залученням представників професійних середовищ та депутатського корпусу (детальніше це описано в розділі 4.1 «Основні вимоги до стратегічних програм»). Ми пропонуємо розглядати даний проект як неперервний процес, для підсилення реалізації якого варто використовувати все-світньо прийняту практику проектного менеджменту, побудовану на циклі Демінга (класична модель «Plan-Do-Check-Act»).



Використання процесного підходу дозволяє набагато якісніше виконувати заплановані дії, тому що дає можливість оперативно реагувати на зміни і досягати поставлених цілей навіть за умов суттєвих змін в зовнішньому середовищі. Першим кроком в реалізації цього принципу буде аналіз та доопрацювання Програми соціально-економічного і культурного розвитку на 2011 – 2013 рр. у відповідності до п.5 Ухвали №119 від 27.01.2011р. (детальніше методологія процесу реалізації і моніторингу описана в розділі 4.2 Організація і моніторинг виконання Комплексної Стратегії).

На даний момент в місті діють стратегічні програми, що прямо або опосередковано враховані в стратегії (детальніше див. Додаток 4).



Невід'ємні складові частини

- Генеральний план розвитку Львова
- Інтегрована концепція розвитку центральної частини м. Львова
- Програми сталого енергетичного розвитку м. Львова
- Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова

- Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014
- Програма з оздоровлення та відпочинку дітей міста Львова на 2011 рік
- Програма збереження, розвитку та утримання парків м.Львова на 2011-2015рр.
- Програма створення у м.Львові універсально доступного середовища для людей з особливими потребами
- Програма технічної експертизи, модернізації, ремонту, заміни та диспетчеризації ліфтів у житлових будинках, які є власністю територіальної громади м.Львова на період 2009-2013рр.
- Програма реконструкції та модернізації теплоенергетичного господарства м.Львова
- Програма регулювання чисельності безпритульних тварин у м.Львові на 2009-2014 роки
- Програма поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2010-2012 роки у м.Львові
- Програма сприяння створення та забезпечення функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків у м.Львові на 2009-2012 роки
- Програма забезпечення житлом молодих сімей та одиноких громадян м.Львова на 2007-2012 роки.
- Програма поводження з побутовими відходами у м.Львові на 2010-2013рр.
- Програма анти-терористичних заходів у м.Львові на 2008-2012 роки
- Програма охорони здоров'я дітей і матерів на період 2008-2012 роки
- Програма вдосконалення системи управління, ремонту та обслуговування житлового фонду м.Львова на період 2010-2012 років

- Програма зайнятості населення м.Львова на 2010-2011 роки
- Програма сприяння розвитку малого підприємництва в м.Львові на 2011-2012рр.
- Програма сприяння залученню інвестицій у місто Львів на 2011 рік
- Угода соціально-економічного розвитку Львівської області між Кабінетом Міністрів України та Львівською обласною радою

- Державна цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу
- Програма з оздоровлення та відпочинку дітей міста Львова на 2011 рік
- Програма збереження, розвитку та утримання парків м.Львова на 2011-2015рр.
- Міська цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу у м.Львові
- Програма розвитку освіти м.Львова на період 2008-2012 років
- Програма навчання плавання у м.Львові

Приймаючи Комплексну стратегію розвитку, ми вважаємо вищевказані документи чинними до моменту їх виконання. При виявленні необхідності внесення змін Львівська міська рада, або розробники, або виконавці можуть ініціювати доопрацювання вищевказаних стратегічних програм і приведення їх до повної відповідності з положеннями Комплексної стратегії розвитку міста. Доопрацювання можуть стосуватися як цілих документів, так і окремих їх частин.

Невід'ємними складовими частинами Комплексної стратегії, які відповідають за відповідні напрямки розвитку міста, вважаємо:

№	Назва документа	Напрямок розвитку міста	Пріоритет Комплексної стратегії розвитку
1	Стратегія підвищення конкурентоспроможності Львова	<ul style="list-style-type: none"> • Економічний розвиток міста; • Покращення загального бізнес-клімату. 	Пріоритет 2: Розвинута, конкурентоздатна та інноваційна економіка.
2	Інтегральна концепція розвитку центральної частини міста	<ul style="list-style-type: none"> • Збереження архітектурної спадщини; • Покращення якості громадського простору; • Розвиток транспортної ситуації та технічної інфраструктури; • Сприяння розширенню пропозицій в галузі туризму та культури; • Посилення роздрібної торгівлі, підтримка ремесел та сфери послуг; • Покращення ситуації в соціальній сфері та в галузі освіти; • Сприяння модернізації муніципального управління. 	Пріоритет 1: Місто в якому комфортно жити, навчатися, працювати та гостювати. Пріоритет 2: Розвинута, конкурентоздатна та інноваційна економіка. Пріоритет 3: Твердиня національних цінностей. Місто традицій, знань, культури, туризму та спорту.
3	План енергетичного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Енергозбереження та екологія. 	Пріоритет 1: Місто в якому комфортно жити, навчатися, працювати та гостювати.
4	Генеральний план міста	<ul style="list-style-type: none"> • Просторове планування розвитку міста. 	Пріоритет 1: Місто в якому комфортно жити, навчатися, працювати та гостювати. Пріоритет 2: Розвинута, конкурентоздатна та інноваційна економіка. Пріоритет 3: Твердиня національних цінностей. Місто традицій, знань, культури, туризму та спорту.

Існує висока вірогідність, що для успішної реалізації Комплексної стратегії розвитку Львова та для врахування змін в зовнішньому середовищі знадобиться розробка інших цільових стратегічних програм. Прийнята нами модель дозволяє включення додаткових стратегій, але суттєвими умовами включення нових програм є: суспільна підтримка, реальність фінансування та відповідність вимогам складання стратегічних програм, описаних в розділі 4.1 «Основні вимоги до стратегічних програм».

Ми висловлюємо щирі подяку всім, хто долучився до процесу розробки та обговорення Комплексної стратегії розвитку Львова. Ми намагалися зробити все для того, щоб цей документ максимально врахував побажання представників громади міста та слугував надійним орієнтиром на шляху розвитку нашого міста.



ЛЬВІВСЬКА
МІСЬКА
РАДА

Додатки

Додаток 1
До Комплексної стратегії розвитку Львова

№	Ціль (прив'язка до конкретних цілей з п.3)	Завдання (прив'язка до конкретних цілей з п.4)	Назва дії / проекту	Пояснення (у чому полягає дія, місце проведення)	Дата початку	Дата закінчення	Виконавець (назва структурного підрозділу та прізвище відповідальної особи)	Результати (показники результативності дії, точні факти, що показують виконання чи невиконання дії / проекту)	Сума фінансування (тис.грн)
1.1	Покращення якості освіти у львівських школах	Покращення умов навчання	Відновлення школи №ХХ	Реконструкція фасаду, покрівлі та заміна вікон у школі №ХХ на вул. Шевченка, 1	01.07.2012	28.08.2012	Управління освіти ЛМР, Петренко П.П.	Відремонтовано фасад, замінено 12 вікон, відремонтовано покрівлю, об'єкт здано в експлуатацію.	2 000 ,0

1.3	- / -	Підвищення кваліфікації вчителів	Вивчення кращих іноземних практик навчання в початковій школі	Стажування 10 вчителів початкової школи в Канаді. Розробка і презентація нової навчальної програми.	01.07.2012	01.08.2012	Управління освіти ЛМР, Петренко П.П.	1) Лист канадської сторони про успішність проходження стажування. 2) Затверджені зміни до програми навчання з врахуванням нового досвіду. 3) Доповідь на серпневій педагогічній конференції.	200, 0
1.4.	Круглий стіл з директорами шкіл	Обговорення організаційних змін для якнайшвидшого обміну досвідом і впровадження кращих напрацювань (Велика сесійна зала ЛМР)	20.09.2012	20.09.2012	Управління освіти ЛМР, Іващенко І.І.	1) Перелік організаційних заходів. 2) Наказ про впровадження.	0,0

Методологія аналізу для визначення джерел фінансування

При визначенні джерел фінансування для дій/проектів, запланованих в стратегічній програмі, в першу чергу необхідно враховувати законодавство України. Якщо певні дії/проекти можливо фінансувати за рахунок різних джерел, то пропонуємо матричну модель оцінки.

За основу аналізу варто взяти такі параметри проекту як відносні витрати та відносна ефективність.

Віносна вартість визначається авторами стратегічної програми і може визначатися на рівні певної суми або певного відсотку від річного бюджету структурного підрозділу. Наприклад, на підставі досвіду управління ХХХ керівництво визначає, що проекти з кошторисом більше 0,299 млн. грн. будуть вважатися відносно «високо-витратними», а з меншим кошторисом – відносно «низько-витратними», або проекти з кошторисом більше ніж 60% бюджету управління будуть вважатися відносно «високо-витратними», а з меншим кошторисом – відносно «низько-витратними».

Відносна ефективність є більш складним показником, тому що для міських проектів існує велика кількість показників ефективності, які вимірюються в різних одиницях. Серед показників відносної ефективності можуть бути: потенційне збільшення доходів міського бюджету (в результаті незначних покращень земельної ділянки її продали інвестору за значно більшу ціну), ціна «нероблення» (щорічне неремонтування трубопроводу коштує місту ХХХ тис. грн), збільшення кількості задоволених мешканців/зменшення кількості незадоволених (проект ремонту школи покращить умови навчання для 1500 учнів), демонстраційний ефект (зразковий ремонт для демонстрації правил облаштування фасадів), ключовий/дозвільний ефект (до закінчення ремонту вулиці №1 ми не можемо розпочати ремонти вулиць №2 – 10). Могуть бути використані й інші показники ефективності, також можуть бути випадки, коли ефект проекту проявляється в різних показниках. Авторська група по стратегічній програмі має бути готова обґрунтувати приділення тієї чи іншої відносної ефективності кожного проекту і з новими показниками, і з групою показників.

Коли робоча група по написанню проектів визначає показники відносної ефективності та відносної витратності для кожного проекту, то можна буде визначити чотири групи проектів (звертаємо увагу, що мова йде про відносні показники ефективності та витрат):

- 1) «Високо-витратні та низько-ефективні»;
- 2) «Низько-витратні та високо-ефективні»;
- 3) «Високо-витратні та високо-ефективні»;
- 4) «Низько-витратні та низько-ефективні».

Зважаючи на дефіцит бюджетних коштів, група проектів «високо-витратні та низько-ефективні» має отримати найнижчий пріоритет і фінансуватись лише за залишковим принципом.

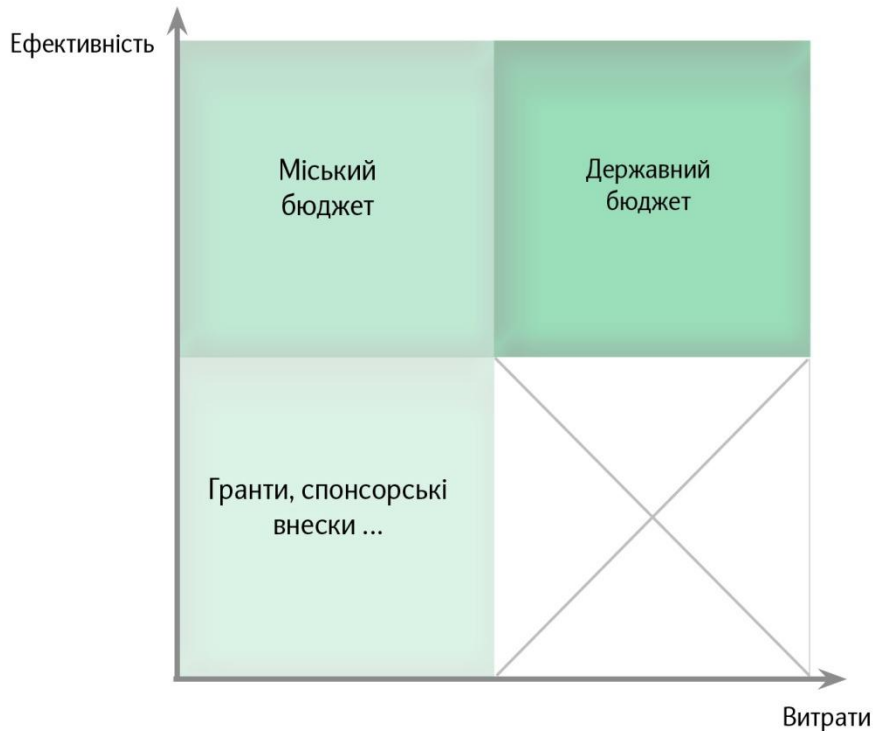
Група проектів «низько-витратні та високо-ефективні» має отримати найвищий пріоритет. До таких проектів відносяться як правило невеликі інфраструктурні проекти. Їх рекомендується фінансувати за рахунок бюджету міста, оскільки ми очікуємо, що фінансування за рахунок міського бюджету є найбільш надійним та прогнозованим джерелом.

Для групи проектів «високо-витратні та високо-ефективні» відносяться, як правило, великі інфраструктурні проекти. Ми рекомендуємо звертатися за

фінансуванням до державного бюджету, оскільки місту краще диверсифікувати інвестиційні ризики і сконцентруватися на більшій кількості менших проектів. Для державного бюджету це буде відносно малий проект з великим ефектом, тобто дуже пріоритетний напрямок фінансування.

Не можна недооцінювати проекти групи «низько-витратні та низько-ефективні», тому що мова йде про відносні показники, і кожен проект цієї групи може бути дуже цікавим та ефективним. До таких проектів здебільшого відносяться конференції, круглі столи і т.д. Рекомендуємо шукати фінансування для подібних проектів на конкурсах донорських організацій або шукати можливість реалізувати за кошти спонсорів.

Графічно методологія зображена на наступному малюнку.



Звертаємо увагу на те, що при запропонованому аналізі широко використовуються суб'єктивні експертні оцінки, тому робочій групі з розробки стратегічної програми варто бути готовими обґрунтовувати свій вибір в дискусіях з представниками депутатських комісій, представниками професійного середовища, з мешканцями та з представниками державної влади. При цьому наявність чіткої обґрунтованої позиції суттєво збільшує шанси на отримання фінансування і на суспільну підтримку в процесі реалізації.

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПРОЕКТІВ

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ТА ЖИТЛОВЕ ГОСПОДАРСТВО	
ОСНОВНІ ЗАСАДИ / КОНЦЕПЦІЇ	
160	Концепція та правила для збалансування інтересів мешканців та туристів в сфері закладів харчування і торгівлі
247	Положення про облаштування / проведення ремонтно-будівельних робіт на історичних будівлях міста
НАДАННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ	
041	Інформаційно-консультативний центр / проведення тренінгів з питань правильного виконання реставраційних робіт на старих будівлях для ОСББ мешканців і з огляду на енергоефективну реставрацію
193	► Облаштування центрального інформаційного офісу та створення групи консультантів
194	► Юридичні, технічні консультації, супровід при проведенні будівельних робіт
044	Створення фонду підтримки власників та користувачів світовим спадком
036	Щорічна літня школа UNESCO
101	Цифрова база даних пам'яток архітектури у місті Львові
ПРОЕКТИ ПО ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ	
005	Фінансування капітального ремонту житлових будинків
035	► Реставрація 39 ти аварійних балконів в межах проекту
104	Продовження облаштування внутрішніх двориків будинків середмістя та місць проведення дозвілля
181	Програма Оновлення історичних брам та вікон
252	Програма Міністерства культури Республіки Польщі з реставрації польських пам'яток культури закордоном
253	Реставрація пам'яток архітектури центральної частини міста в рамках підготовки до ЄВРО 2012
ВЕЛИКІ ОКРЕМІ ПРОЕКТИ	
057	Реставрація залишків фрагментів мурів оборонної стіни та шпигало на пл. Підкови
067	Відновлення історичного вигляду фасаду будинку молодіжного центру на вул. Ф.Ліста, 2
106	Ремонтно-реставраційні роботи будинку на пл. Галицькій, 10
084	Реставрація господарських підвалів Бернардинського монастиря («Музей Ідей»)
113	Продовження ремонтно-реставраційних робіт Ансамблю Вірменської церкви
103	Ремонтно-реставраційні роботи Ансамблю Успенської церкви (Вул. Підвальна-Руська)

136	Ремонтно-реставраційні роботи Домініканського собору
144	Оновлення даху Порохової вежі
107	Ремонтно-реставраційні роботи костелу єзуїтів (Вул.Театральна, 11)
220	Ремонтно-реставраційні роботи каплиці Боїмів
ГРОМАДСЬКИЙ ПРОСТІР	
ОСНОВНІ ЗАСАДИ / КОНЦЕПЦІЇ	
195	Розроблення концепції щодо функцій та облаштування громадського простору на території проекту
020	► Інвентаризація та покращення стану водних об'єктів міста: інвентаризація, план очищення та ремонту, реалізація
021	► Інвентаризація зелених насаджень Львова та заходи щодо покращення їх стану: інвентаризація, план засадження та догляду, реалізація
085	► Розроблення кодифікованої брошури з положеннями про оформлення вивісок, розміщення зовнішньої реклами та літніх майданчиків на території міста
013	► Розробка та реалізація концепції вуличних меблів
120	► Впорядкування квітників в рамках підготовки до ЄВРО 2012
012	Розробка та реалізація концепції зовнішнього освітлення міста Львова (план освітлення)
034	► Освітлення веж: підвітка 4 -х веж, що є символами міста, емблема „Львів-відкритий для світу“
187	Світлова лавка (лавка що світиться при настанні темряви)
040	Створення „Положення про організацію та проведення у м.Львові масових рекламних, розважальних, релігійних, культурно-просвітницьких, спортивних, видовищних та інших заходів“
ПРОЕКТИ ПО ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ	
023	Встановлення інформаційних аншлагов, охоронних та заборонувальних знаків на території парків, які є об'єктами природо-заповідного фонду
029	„Леопольтвіс“- проект порятунку міської ріки (Відкриття частини русла ріки в центральній частині)
ВЕЛИКІ ОКРЕМІ ПРОЕКТИ	
Оновлення вулиць в центральній частині міста	
011	Капітальний ремонт вул. Староєврейської (від вул. Арсенальської до вул. Сербської)
058	► Благоустрій вул. Театральної
139	► Благоустрій проспекту Свободи
075	► Капітальний ремонт вул. Лесі України

Площі/ Зелені зони	
014	Впорядкування території навколо руїн синагоги „Золота Роза“
033	Реставрація та упорядкування рову («Мистецької форси») міської фортифікаційної системи та теперішнього музею «Арсенал»
206	Оголошення конкурсу на реалізацію облаштування вільних площ навколо пл.Митної
138	► Бернардинський костел – пл. Соборна За
028	► Нове облаштування Бернарденгарден
196	► Нове облаштування території на розі вулиць Сербська-Валова
063	► Реставрація території між підземним переходом і оборонною стіною на пл.Митній
092	► Впорядкування Площі Митної
246	Облаштування площі Колівщини
031	Впорядкування площі Яворського
054	Благоустрій площі перед пам'ятником Шевченку
055	Благоустрій біля пам'ятника Міцкевичу згідно проекту
123	Облаштування головної фан-зони на проспекті Свободи
056	Реставрація оборонних мурів та бастей на вул. Підвальній і благоустрою площі
184	Благоустрій площі Св.Теодора
Ігрові майданчики	
069	Проведення благоустрою і пристосування для потреб неповносправних існуючих ігрових та спортивних майданчиків, а також покращення прилеглих територій
171*	► Облаштування місць відпочинку для пенсіонерів поблизу майданчиків (шахові столи)
З'єднання шляхів (вулиці, проїзди, підземні переходи)	
185	Дизайн-концепція „Мистецький підземний перехід“
Пам'ятники	
015	Встановлення пам'ятника В.Васюку на просп.Шевченка 7
182	Встановлення пам'ятного знаку на будинку, де народився С. Лем (вул. Б. Лепкого, 4)
ТРАНСПОРТ ТА ТЕХНІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	
ОСНОВНІ ЗАСАДИ/КОНЦЕПЦІЇ	
197	Вдоконалення концепції мобільності на території проекту
125	► Розробка та реалізація концепції облаштування паркінгів (в визначених місцях та біля готелів)
198	Покращення якості води з водогону до рівня питної з якістю продукту споживання

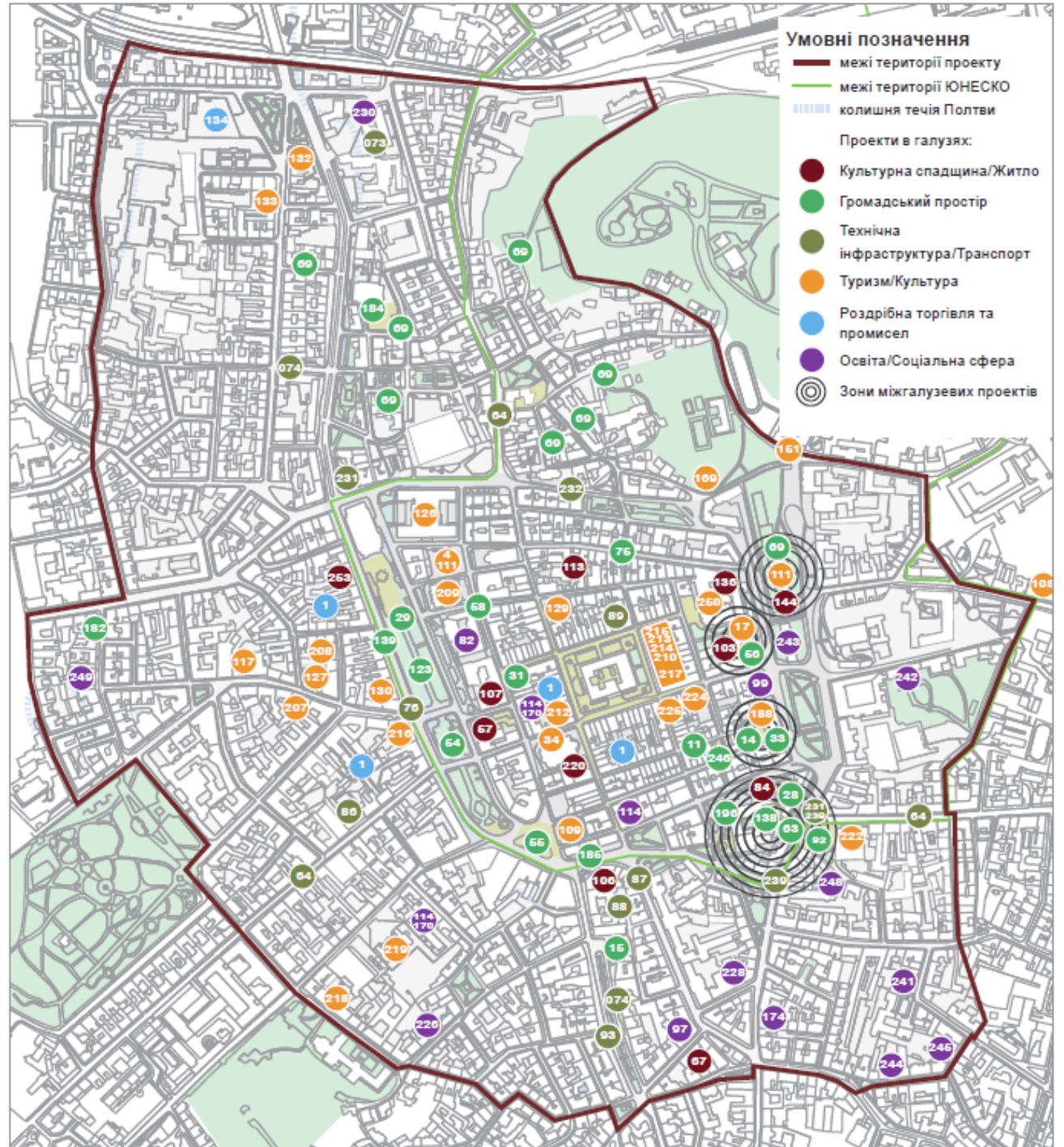
ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПРОЕКТІВ

199	Концепція покращення вентиляції каналізаційної системи
ПІШОХІДНИЙ РУХ	
027	Проект з підвищення безпеки пішоходного руху
235	► Максимальне зниження інтенсивності руху транспорту перед школами, університетами та іншими дитячими закладами
236	► Розділення мереж головних (обмеження швидкості 50-60 км/год.) та бічних (зони зі швидкістю руху 30км/год та зі швидкістю пішохода) доріг
237	► Створення умов безпеки на пішохідних переходах
233	► Встановлення бар'єрів для проїзду вантажного та легкового транспорту в центральну частину міста
191	„Без стовпців і ланцюжків – увесь наш Львів“
238	► Пониження висоти бордюрів на перехрестях
ВЕЛОСИПЕДНИЙ РУХ	
118	Розмітка вело-доріжок та велосипедних маршрутів, які були б доступними і для осіб в інвалідних візках
251	Облаштування наступної інфраструктури для велосипедистів
ГРОМАДСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТ	
064	Спільний проект м.Львова з ЄБРР щодо оновлення комунального електротранспорту і розвитку дорожньої інфраструктури
124	Облаштування автобусних та трамвайних зупинок
232	Для покращення трамвайного руху встановлення світлофору на вул. Гонти для пріоритетного проїзду трамваїв, в результаті чого буде покращено пропускну здатність вулиці.
074	Побудова інфраструктури для проведення тролейбусної лінії від пл.Петрушевича через просп.Шевченка, просп.Свободи до вул.Зернової
231	► Показова перебудова (модельний проект) зупинок з насиченим рухом пасажирів на пл.Торговий та пл.Митній (в узгодженні з проектом 206, 092: впорядкування площі Митної та прилеглих площ)
ЗНИЖЕННЯ КІЛЬКОСТІ ЗАТОРІВ НА ДОРОГАХ ТА ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ДОРІГ	
239	Впровадження в експлуатацію непрацюючих на даний час світлофорів, встановлення нових на перехрестях з інтенсивним рухом транспорту
254*	Розбудова доріг для більшої пропускну здатності
240*	Розділення громадського та приватного транспорту на окремих головних магістралях
078	Lviv-sms-info
ТЕХНІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	
076	Реконструкція водопроводу по пр.Свободи в м.Львові
086 087	Ліквідація котельні по вул. Дорошенка, 10/12; Кн. Романа, 6
088	Будівництво модульної котельні по вул. Нижанківського, 5

089	Реконструкція котельень пл. Ринок, 1; пл. Ринок, 45; вул. Дж. Дудаєва, 19
093	Санация споруди головного каналізаційного колектора м. Львова
073	Реконструкція тягових підстанцій 2, 1, 6
ТУРИЗМ ТА КУЛЬТУРА	
ОСНОВНІ ЗАСАДИ / КОНЦЕПЦІЇ	
201	Міський маркетинг з фокусом на центральну частину міста
122	► Запровадження рекламної акції „Львів-місто, що приймає ЄВРО 2012“
168	Розвиток та популяризація брендів міста
039	Регулярне проведення публічних фестивалів / заходів
ПРОЕКТИ ПО ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ	
017	Підземне місто (підземелля з вул.Підвальна, пл.Ринок, пл.Яворського). Створення концепції транскордонного туристичного маршруту підземними трасами Львова, Жешува, Любліна
019	Орієнтація в просторі з допомогою GPS-навігатора (Впровадження використання GPS- технологій для орієнтації в просторі незрячим особам)
203	Проекти щодо кращого інформування на мікререгіональному та інтернаціональному рівні про наявність музеїв та галерей у Львові
204	Концепція сприяння створення Сцени під відкритим небом
153	Відновлення / використання колишніх кінотеатрів, напр. кінотеатру „Київ“
ВЕЛИКІ ОКРЕМІ ПРОЕКТИ	
111	Впорядкування площі Низький замок (ринок „Вернісаж“)
169	Канатна дорога на Високий Замок
Рестаурація музеїв / галерей (стан „аварійний“)	
250	Львівський музей історії релігії
Рестаурація театрів (стан „аварійний“)	
207	Перший український театр для дітей та юнацтва
208	Молодіжний академічний театр ім.Леся Курбаса
117	Львівський академічний театр „Воскресіння“ та проїзд пл. Григоренка, 5
126	Театр ім. М. Заньковецької (вул. Лесі Українки, 1)
108	Музей визвольних змагань (вул.Лисенка, 23а)
Рестаурація музеїв / галерей (стан „нерестауровано“)	
209	Національний Музей у Львові ім. Андрея Шептицького
210	Львівський історичний музей
212	Музей давньої історії України, відділ Львівського історичного музею
213	Музей історії західноукраїнських земель, відділ Львівського історичного музею

214	Музей історичних коштовностей, відділ Львівського історичного музею
215	Музей скла, відділ Львівського історичного музею
216	Музей етнографії та художнього промислу
217	Музей меблів та порцеляни
218	Львівська Галерея Мистецтв
219	Музей мистецтва давньої української книги
222	Музей Львівської сакральної барокової скульптури XVIII СТ. ім.І. Пінзеля
224	Арт-Галерея „ХАОС“
225	Галерея „Гердан“
ТУРИСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	
004	Побудова готельного комплексу ринок „Вернісаж“
109	Будівництво готелю Площа Міцкевича, 9
127	Будівництво готелю Гнатюка-Наливайка
129	Будівництво готелю Краківська-Вірменська
130	Будівництво готелю проспект Свободи, 19-21
132	Будівництво готелю Куліша, 46
133	Будівництво готелю Куліша, 47
МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ	
034	► Вежі. Підсвітка 4 -х веж, що є символами міста
167	Продовження проекту „Вихідного дня“
Створення нових пропозицій в культурній сфері	
042*	Створення Музею історії архітектури
150*	Створення музею літератури
151	Створення центру актуального мистецтва в будинку „Фабрики повидла“
СОЦІАЛЬНА СФЕРА ТА ОСВІТА	
ПРОЕКТИ ПО ВСІЙ ТЕРИТОРІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ	
065	Реалізація Програми „Кредитування енерго-ефективності НЕФКО“
ВЕЛИКІ ОКРЕМІ ПРОЕКТИ	
Соціальна сфера/Сфера підтримки людей похилого віку	
088*	Створення Центру для жертв насильства та осіб, які вчинили насильство
173*	Створення можливості для проживання інвалідів з доглядом
174	Створення місць денного перебування для осіб похилого віку
Рестаурація закладів освіти (стан „нерестауровано“)	
082	Капітальний ремонт фасаду та вікон в СЗШ №62 (вул. Театральна, 15)
226	Оновлення ДНЗ 29
241	Благоустрій внутрішньої території ДНЗ №7

243	Реконструкція системи тепло забезпечення (заміна пічного опалення), водовідведення та благоустрій території СЗШ №8
244	Реконструкція фасаду, внутрішніх приміщень та благоустрій території СЗШ №21
245	Реставрація вікон будівлі СЗШ №24
228	Загальноосвітні навчальні заклади СЗШ 35
230	Загальноосвітні навчальні заклади СЗШ 87
242	Капітальний ремонт будівлі із заміною внутрішніх інженерних мереж та благоустрій території спального корпусу школи-інтернату №2
Наука/Бібліотеки	
178*	Створення громадської приймальні управління соц. захисту на першому поверсі
156*	Будівництво ультрасучасної бібліотеки, медіа-центру
Лікарні	
097	Капітальний ремонт будівлі поліклінічного відділення. (вул.Фредра, 2)
248	Капітальний ремонт комунальної поліклініки №1, дитяче відділення
249	Капітальний ремонт комунальної лікарні №3, дитяча поліклініка (вул. Лепкого 8)
099	Збереження пам'ятки архітектури - будівлі 1-ої комунальної поліклініки та покращення доступу для людей з обмеженими можливостями (вул.Руська, 20)
Особлива увага на людей з вадами	
114	Забезпечення доступності адміністративних будівель управління соціального захисту Львівської міської ради для маломобільних груп населення
170	► Доступність установ соціального захисту (вул.. Театральна 10, Ф. Ліста , 5)
115*	Облаштування/приспосабування інженерно-технічних елементів по. м. Львову під потреби неповносправних
164*	Втілення проектно-кошторисної документації «Облаштування старої частини Львова для неповносправних осіб»
178*	Облаштування доступного туалету та доступного місця харчування для туристичних груп в центральній частині міста
189*	Спеціалізоване соціальне таксі: спрощення пересування особам з обмеженими фізичними можливостями
ЕКОНОМІКА ТА РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ	
ОСНОВНІ ЗАСАДИ / КОНЦЕПЦІЇ	
202	Розробка концепції щодо роздрібно торгівлі
025	Продовження програми соціально-економічного розвитку 2009-2010
ВЕЛИКІ ОКРЕМІ ПРОЕКТИ	
Оновлення пасажів	
001	Оновлення пасажів Андреоллі (пл.Ринок 29) та Фелера (пр.Свободи35-вул. Михальчука) за умови збереження функції проживання
Будівництво об'єктів роздрібно торгівлі	
134	Будівництво торговельного центру на вул. Під дубом «Галерея центр»



Додаток 4
До Комплексної стратегії розвитку Львова

№	Назва документа	Підстава для виконання	Термін дії
1.	Програма вдосконалення системи управління, ремонту та обслуговування житлового фонду м.Львова на період 2010-2012 років	ухвала ЛМР від 25.03.2010р. №3420	до 2012 р.
2.	Програма навчання плавання у м.Львові	рішення виконкому ЛМР від 05.06.2009 №401	До 2013
3.	Програма охорони здоров'я дітей і матерів на період 2008-2012 роки	ухвала ЛМР від 11.10.2007 №1143	до 2012р.
4.	Програма розвитку освіти м.Львова на період 2008-2012 років	ухвала ЛМР від 20.03.2008 №1615	до 2012р.
5.	Програма сприяння створення та забезпечення функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків у м.Львові на 2009-2012 роки	ухвала ЛМР від 18.06.2009 №2693	до 2012р.
6.	Програма забезпечення житлом молодих сімей та одиноких громадян м.Львова на 2007-2012 роки.	ухвала ЛМР від 18.12.2007 №1379	до 2012р.
7.	Програма поводження з побутовими відходами у м.Львові на 2010-2013рр.	рішення виконавчого комітету ЛМР 26.03.2010 №362	до 2013р.
8.	Програма анти терористичних заходів у м.Львові на 2008-2012 роки	ухвала ЛМР від 20.03.2008 №1616	до 2012р.
9.	Програма зайнятості населення м.Львова на 2010-2011 роки	ухвала ЛМР від 24.06.2010 №3627	до 2011р.
10	Програма поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2010-2012 роки у м.Львові	ухвала ЛМР від 25.03.2010 №3421	до 2012р.
11	Програма регулювання чисельності безпритульних тварин у м.Львові на 2009-2014 роки	ухвала ЛМР від 30.09.2009 №2880	до 2014р.
12	Міська цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи	ухвала ЛМР від 16.02.2009 №2315	До 2012р.

	2012 року з футболу у м.Львові		
13	Програма реконструкції та модернізації теплоенергетичного господарства м.Львова	ухвала ЛМР від 29.04.2004 №1239	У програмі не вказані терміни дії
14	Програма технічної експертизи, модернізації, ремонту, заміни та диспетчеризації ліфтів у житлових будинках, які є власністю територіальної громади м.Львова на період 2009-2013рр.	ухвала ЛМР від 09.07.2009 №2867	До 2013р.
15	Програма створення у м.Львові універсально доступного середовища для людей з особливими потребами	ухвала ЛМР від 11.10.2005 №2582	Програма виконується постійно
16	Програма сприяння розвитку малого підприємництва в м.Львові на 2011-2012рр.	Ухвала ЛМР від 21.04.2011р. №373	До 2012р.
17	Програма сприяння залученню інвестицій у місто Львів на 2011 рік	УХВАЛА № 437 від 19.05.2011	До 2013р.
18	Програма збереження, розвитку та утримання парків м.Львова на 2011-2015рр.	УХВАЛА № 375 від 21.04.2011	До 2015р.
19	Програма розвитку туристичної галузі міста	УХВАЛА № 243 від 10.03.2011	На 2011р.
20	Програма з оздоровлення та відпочинку дітей міста Львова на 2011 рік	рішення виконкому ЛМР від 26.01.2011, №67	Виконується протягом 2011р
21	Державна цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу	постанова КМУ від 14.04.2010 №357	до 2012р.
22	Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово комунального господарства на 2009-2014	Закон України № 1869-15 Від 11.07.2009 р.	До 2014р.
23	Угода соціально-економічного розвитку Львівської області між Кабінетом Міністрів України та Львівською обласною радою	Розпорядження КМУ від 17 червня 2009 р. N 681-р	До 2013р.
24	Інтегрована концепція ро-	Ухвала ЛМР № 429	До 2015 р.

	звітку центральної частини м. Львова	від 21.04.2011 «Про затвердження Інтегрованої концепції розвитку центральної частини м. Львова»	
25	Програми сталого енергетичного розвитку м. Львова	УХВАЛА № 663 від 14.07.2011	до 2020 року
26	Генеральний план розвитку Львова	Ухвала ЛМР № 3924 від 30.09.2010	до 2025 р.
27	Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова	ухвала ЛМР від 07.05.2010 №3460	до 2015р.