

В первом полугодии районным бюджетам в городе в полном объеме была перечислена дотация в сумме 18,5 млн. грн., а также субвенция на содержание дорог и капремонт жилого фонда районов города в сумме 1063,8 млн. грн.

Расходы специального фонда бюджета г.Харькова увеличились в первом полугодии 2004 года на 23,6 млн. грн. в сравнении с аналогичным периодом 2003 г., в том числе, бюджет развития возрос на 16,2 млн. грн. и составил 27,4 млн. грн. или 43% всей суммы расходов специального фонда.

Получено 11.06.2004

УДК 303.43

С.В.КАДЫГРОБ

Харьковский городской совет

О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ г.ХАРЬКОВА

Рассматриваются системные вопросы, связанные с разработкой стратегического плана развития г.Харькова исходя из его исторических, культурных и общегеографических особенностей с учетом общемировых тенденций развития.

*«Будущее, так же как и Прошлое
всегда живет в Настоящем» [1].*

Перед каждым, кто ставит себе задачу разработать и воплотить в жизнь определенную стратегию (политику) развития, прежде всего, стоит вопрос установления ограничений, которые естественным образом вытекают из такой реалии, что любое территориальное образование не является полностью независимым в осуществлении отдельных действий, т.е. в разрабатываемую стратегию с самого начала закладываются такие принципы как, например:

- принцип субсидирования – государство должно выполнять лишь те функции, осуществление которых не по силам гражданам, объединениям граждан и организациям;
- унитарный принцип – Украина целиком и полностью суверенное, целостное государство, основные признаки которого: единая правовая система, единое гражданство, единые правила организации государственного управления, определенный законодательством статус органов местного самоуправления, единая финансовая система.

Стратегия – это определение наиболее общих целей и направлений, которые в долгосрочной перспективе относятся ко всей организации. Однако определение направлений еще не является полным, желательным результатом. Главные цели и направления должны быть запи-

саны таким образом, чтобы при помощи этой записи можно было данные цели достичь. Собственно говоря, чтобы на основе стратегического плана можно было проводить стратегический менеджмент.

Последнее время в украинском языке слово «планирование» по отношению к общественной сфере употребляется очень осторожно. Наверное, причины следует искать в бывших «пятилетних планах» и «плановой экономике». Однако, общеизвестно, что планирование является необходимым элементом эффективной деятельности.

Планирование осуществляется в два этапа: 1) определение целей; 2) подбор соответствующих средств.

Возникновение потребности предшествует вышеописанным главным этапам процесса планирования. И план должен удовлетворить эту потребность. Предварительное определение целей и выбор средств имеют характер предложения, проекта будущего плана. Только тогда, когда проект плана готов, наступает время его утверждения. После утверждения проект плана становится планом в полном понимании этого слова. Далее наступает этап внедрения плана в жизнь и контроля его реализации, оставив для будущих исполнителей право компоновки собственных предложений, выполнения сформулированной идеи.

В общем смысле, будущее является сложной сеткой возможностей и неизвестных величин. Чем короче временной горизонт охватывают наши стратегические решения, тем чаще они имеют характер планов. Чем длиннее период реализации, тем чаще возникают конкретные проекты и программы.

План действий должен соответствовать определенным критериям:

- целесообразность (во-первых - необходимым элементом плана является сознательная и однозначно выбранная цель; во-вторых - другие элементы плана, то есть предусмотренные средства, являются выбранными соответственно поставленной цели и реально служат ее реализации);

- исполняемость (т.е. станет ли он реальностью);

- внутренняя согласованность (целостность);

- легкость внедрения (выразительная концепция и соответствующая прозрачная, логичная структура плана; четко определенные отдельные цели и однозначно прописанные к ним средства; использование понятного языка, однозначность формулировок, минимальное употребление узкоспециализированного языка, правильное название, которое выражает суть плана);

- эластичность (план должен содержать встроенные механизмы реагирования на возможные изменения в будущем внешних условий; возможность принятия решений по определенным вопросам непосредственно

ственно реализаторами плана; встроенные механизмы постоянного «обновления» плана);

- соответствующий уровень детализации (которая гарантирует эффективность внедрения в постоянно изменяющихся внешних условиях);
- временная перспектива (перспектива, но не максимум, сколько удастся: оптимально – 10...12 лет);
- конечные сроки реализации (план должен иметь определенный (как для всего плана, так и для отдельных его составляющих), четко указанный срок завершения (*deadline*), а также нужно определить в фазе работы над стратегией срок завершения фазы стратегического планирования, срок ее утверждения и срок перехода к реализации);
- адекватность глубины описания (план должен охватывать все элементы каждого конкретного проекта; отдельные составляющие плана, конечно, должны быть направлены в собственные русла, но одновременно они должны складываться в единое целое, полное по смыслу);
- рациональность плана (базирование плана на анализе);
- исполнительная оперативность (оперативность самих действий – если эти действия создают комплекс, который ведет к поставленной цели оптимальным путем).

Именно жизненный уровень населения, так называемое «качество жизни» и может выступать в роли критерия успеха или неудачи при воплощении той или иной стратегии развития. Например, для этих целей можно использовать Показатель Человеческого Развития (ПЧР), который применяется в ежегодных рапортах Программы ООН по делам развития – *Human Development Index* (HDI).

HDI (ПЧР) является числовым показателем, который может принимать значение в диапазоне от 0 до 1 и характеризует уровень развития общества в данном конкретном государстве, регионе или городе.

Рассчитывается этот показатель на основе четырех типов данных:

- средняя продолжительность жизни;
- средняя продолжительность обучения в учебном учреждении (только для взрослых лиц);
- процент лиц, которые умеют читать (понимая текст) и писать;
- ВВП из расчета на одного жителя, с учетом курса местной валюты относительно доллара США.

Каждое из этих данных принимает определенные предельные значения, которые встречаются в мире. Например:

- средняя продолжительность жизни: минимум – 25 лет, максимум – 85 лет;
- средняя продолжительность обучения в школе: минимум – 0, максимум – 15 лет;
- показатель умения читать, понимая текст: минимум – 0, максимум – 100%;
- для ВВП в перерасчете относительно доллара США: минимум – 400 долл., максимум – 40000 долл.

Для любого с этих четырех типов данных рассчитывается коэффициент следующим образом:

$$\text{КОЭФФИЦИЕНТ} = \left[\frac{\begin{array}{c} \text{[значение для данной} \\ \text{территории]} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{[международный} \\ \text{максимум]} \end{array}} - \frac{\begin{array}{c} \text{[международный} \\ \text{минимум]} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{[международный} \\ \text{минимум]} \end{array}} \right]$$

HDI (ПЧР) является средневзвешенной величиной, определяемой на основании четырех вышеназванных коэффициентов и принимает значение в пределах от 0 до 1. Ниже уровня 0,5 находятся слаборазвитые (отсталые) страны. В пределах от 0,5 до 0,8 – страны, которые развиваются, выше 0,8 – развитые страны.

С точки зрения, даже такого большого города как Харьков, не говоря уже о районах города или более-менее других маленьких городов нашей области, может показаться, что термин «глобализация» является только модным словом, который никакого отношения к решению насущных проблем соответствующей территориальной общины не имеет. Проблемы латания дорог и строительства водоводов всегда являются проблемами локального масштаба. Однако правильный подход к местному стратегическому планированию вынуждает учитывать феномен глобализации как очень важный фактор развития.

Что такое глобализация? Что это за явление, которое у одних вызывает энтузиазм, а у других – всеохватывающие протесты?

Суть глобализации прекрасно схвачена Лестером С.Туровым (Lestrer С. Thurow), который как-то высказался: «Впервые в истории цивилизации все может быть произведено и продано по всему миру».

Обмен информацией, рынок коммерческих товаров и услуг, перетекание трудовых ресурсов и капитала - сегодня все это имеет глобальный масштаб.

Для простого гражданина глобализация не должна сводиться к тому, что «нас выкупят иностранцы». Глобализация состоит именно в том, что кто бы там ни был собственником предприятия в нашем городе, он будет вести бизнес на глобальном рынке. Найдет через Интернет

на другом конце земного шара более дешевые овощи, наймет белорусов и продаст свою продукцию, например, в Канаде.

Как будем жить в XXI ст.? Начало его, без сомнения, стало эпохой полного расцвета информационной цивилизации и коммуникационных технологий со своими приоритетами и законами развития „производственных сил”.

Промышленное производство приобретало свое значение в XIX ст., на протяжении XX ст. успешно удерживало свои позиции, однако сейчас, уже лет 40, как начало сдавать поле деятельности сфере услуг. Именно услуги дают возможность занять свыше 70% работающих американцев, против 21% в таких производственных секторах, как промышленность и сельское хозяйство.

Поэтому, будущее для нас – это развитие услуг. В Украине, вообще, и в Харькове, в частности, не может быть иначе, чем во всем развитом мире. Во всех высокоразвитых странах рынок труда в производственной сфере неуклонно сокращается. Одна пятая той части общества, которая находится в трудоспособном возрасте, способна произвести все, что является необходимым обществу. А что делать остальным 80%? Рост количества безработных невозможен. Это прямая дорога к общественной катастрофе.

Поэтому должны будут одновременно происходить два процесса: во-первых, будет возрастать число людей экономически неактивных, но полностью активных по жизни - волонтеры неправительственных организаций, люди, которые учатся, люди, которые живут за счет социальных выплат;

во-вторых, соответствующее количество рабочих мест должны создаться в сфере услуг: как рыночных, так и нерыночных. Рынок труда должен также эволюционировать в направлении сокращения рабочего времени, распространения неполной занятости. Богатые общества будут доплачивать специалистам за то, что они будут освобождать часть своей работы для других лиц.

Действительно, надо использовать господствующие тенденции мирового развития. Например, существующая схема перемещения труда в глобальной экономике: наиболее квалифицированные работники будут выезжать туда, где есть наилучшая (сверхамбициозная, сверхоплачиваемая) работа.

Это значит, что нужно иметь не наиболее дешевых работников, а наилучшие предложения работы.

Экономика как феномен, бесспорно, служит основой развития, как целых стран, так и локальных сообществ. В связи с этим доминирующим направлением стратегического планирования является, ко-

нечно же, сосредоточение основного внимания на локальной стратегии экономического развития. Экономика всегда являлась наиважнейшей, ключевой плоскостью стратегических решений, однако локальное развитие есть чем-то большим, чем локальное экономическое развитие.

Утверждать таким образом, что экономика не важна, крайне неверно, но доказать, что важным является не только экономика – это возможно, поскольку, например, суть понятия уравновешенного развития состоит не столько в способности такой системы к существованию, а и в сохранении динамического равновесия между рациональностью и стоимостями всех трех сфер: экологическими, экономическими и общественными постулатами. Сохранение такого равновесия является основной задачей, которую должен соблюсти любой, кто желает вписать стратегию в русло уравновешенного развития.

При разработке стратегии локального развития не следует применять известные методы и способы планирования, отдельно, одни от других.

Например, будет ошибкой применения при планировании лишь метода экстраполяции. Поскольку неоправданное старание сохранить реалистический подход приводит к исполнению «осторожного прогноза» того, что произойдет в городе ближайшими годами и именно это представляется как «стратегия». Принимая во внимание динамику и тренды отдельных процессов, которые имели место в городе в предшествующих годах - делается механическое продолжение этих процессов в будущее, т.е. простая линейная экстраполяция. Временами на такой подход накладывается дополнительная ошибка, предполагающая, что неизменными будут не только качество процессов в городе, но неизменными останутся также и обслуживающая их структура и процедуры деятельности.

Не следует также разрабатывать и потом реализовывать стратегию путем минимальной адаптации какой-либо «универсальной схемы», которая механически повторяется. Изменяется только название местности, материальные реалии (география, демография, бюджет) - и стратегия готовая. Такая «стратегия» имеет одно несомненное преимущество - она дешевле старательно разработанной на заказ, но основным недостатком "шаблона" всегда является неучет местных особенностей, тогда как именно в них кроются, в основном, наиважнейшие местные возможности.

Поэтому для построения действительно эффективной стратегии местного развития необходимо объединение определенных идей, которые базируются на всестороннем анализе местных возможностей и тенденций развития, идеальных (но всегда конкретных) пожеланий,

существующих ресурсов для осуществления конкретных мероприятий, исходя из расчета на собственные силы (в локальной стратегии ведущее место должны занимать те мероприятия, которые местная власть может выполнить самостоятельно, и за которые будет нести ответственность. Если же все-таки речь пойдет о других сферах, где город имеет только опосредствованное влияние (или вообще не имеет никакого), правильным подходом будет описание действий органов и должностных лиц местного самоуправления, ориентированных на побуждение определенного поведения должностных лиц, предпринимателей, населения и т.п., принимая во внимание возможность заключения тактических или стратегических соглашений с соседними городами или, даже, отдельными государственными органами, избегая чрезмерного охвата всех сфер жизнедеятельности, определяясь с приоритетами.

Процесс разработки стратегии предусматривает сотрудничество трех основных партнеров: местной власти (политики, администрация), экспертов и, естественно, жителей. Любая из этих групп имеет свою роль и свое место в процессе. Роль жителей – определение ценностных ориентиров, их предназначение – формулирование ожиданий. Роль экспертов – очерчивание, обсчет и описание необходимых действий, их предназначение – предусмотрение. Политики – лица, которые принимают окончательные решения и несут ответственность за их последствия, их задача – согласовать ожидания и необходимые действия с возможностями.

В решениях политиков ключевое значение имеет определение точки равновесия между тем, чего ждут, тем, что является необходимым и тем, что является возможным. Т.е. жители решают, что является желательным, эксперты – что является содержательным, а политики – что является реально возможным.

Можно выделить семь возможных видов намерений, которые определяются и реализуются в локальной общине в зависимости от того, кто данные намерения поддерживает.

Первый вид. Неконфликтное поле намерений, которые поддерживаются всеми сторонами. Эти намерения являются очевидностями - нет сомнения, относительно их реализации, они являются желательными, имеющими смысл и целиком реалистические.

Следующие поля являются все, без исключения, конфликтными. На любом из них встречаются интересы разных групп игроков политической сцены.

Второй вид – мероприятия, которые желательны для жителей и поддерживаются политиками, но вызывают сомнения экспертов. Они

хотя и желательны и реалистичны, однако неоправданны (рай политического популизма).

Третий вид – идентифицированные мероприятия, ожидаемые жителями и необходимые с точки зрения экспертов, но нереалистичные с точки зрения местных политиков из-за существования проявленных или латентных локальных барьеров.

Четвертый вид – это мероприятия, определенные гражданами вопреки взглядам политиков и экспертов. Т.е. мероприятия ожидаемы, но бессмысленны и нереалистичны – можно сказать, просто мечты.

Три следующих поля, включают в себя определенные локальные мероприятия, которые находятся вне сферы ожиданий граждан.

Пятый вид – это мероприятия, предложенные экспертами и реалистичные с точки зрения политиков, однако, находящиеся вне сферы ожиданий граждан. Назовем их «мероприятия - вызовы» - необходимые и возможные с точки зрения выполнения шаги, но которые по неизвестной причине не вызывают заинтересованности местной общины.

Шестой вид – мероприятия, которые совсем не вызывают абсолютно никакой заинтересованности у жителей. Политики говорят о невозможности их выполнения, однако эксперты настаивают на их реализации. Это – «меры-предостережения». Граждане говорят: «мы этого не хотим», а власть прибавляет: «и не можем». Эксперты отвечают: «это необходимо, должны найтись и желание, и средства».

Последний вид мероприятий – это мероприятия, в осуществлении которых не заинтересованы, ни граждане, ни эксперты. Но политики настаивают: «все равно это сделаем». Такие мероприятия - это своеволие.

Вообще, существует еще и восьмой вид намерений - намерения, теоретически возможные, но которые не поддерживают ни граждане, ни эксперты, ни политики. То есть, намерения нежелательные, бессмысленные, такие, которые не могут быть практически реализованы – они, вообще, не должны даже рассматриваться.

В реальной жизни города практически никогда не удается определить четкие границы между вопросами культуры и образования, вопросами образования и рынка труда, рынка труда и социальной помощи, социальной помощи и самоорганизации граждан, самоорганизацией граждан и культурой. Мы всегда можем указать на проблемы, которые находятся на границе этих сфер. Тем временем, ежедневная работа по управлению городом происходит по определенной схеме, органы и должностные лица местного самоуправления имеют свою структуру и компетенцию. И часто бывает так, что объективно важными делами

некому заняться, так как они "не относятся к компетенции данного подразделения". Именно такие "пропущенные" важные дела и проблемы и должен учитывать стратегический анализ.

Поэтому нельзя группировать материал согласно, например, бюджетной классификации, компетенции подразделений исполкома и т. п. Материал необходимо видеть целостно, эту целостность видится целесообразным описывать в шести аспектах, с шести разных точек зрения (перечень естественно, при определенных условиях, не является исчерпывающим).

1. ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ И ВНЕШНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. Город, с точки зрения его взаимоотношений с соседними территориями и внешними образованиями (в том числе, относительно расположения больших индустриальных объектов государственной или частной форм собственности, объектов общей совместной собственности территориальных общин сел, поселков, городов Харьковской области и даже с отдельными органами государственной власти).

2. ПРОСТРАНСТВЕННЫЙ ПОРЯДОК И УРБАНИСТИКА.

Город с точки зрения пространственного порядка и урбанистики (аспекты влияния отдельных градообразующих элементов (их локализации) на локализацию и взаимосвязи функциональных зон в границах города, на политику, которую осуществляет городской совет, например, в сфере ценообразования на коммунальные услуги и т. п.). Фактически, это и есть наш Генеральный план развития города с некоторыми добавлениями. Но следует отметить, что стратегия всегда предшествует разработке конкретных планов, в том числе и Генерального, который может и будет изменяться (корректироваться), исходя из текущих задач.

3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА.

Город с точки зрения внешней среды (в аспекте влияния на экологическую, природоохранную сферу, культурно-социальное поле, бизнес-климат и т.п.).

4. МЕСТНАЯ ОБЩИНА.

Город с точки зрения общественной группы, общины жителей (инфраструктура города как элемент, улучшающий условия жизни для всех, и создающий возможные неудобства для некоторых граждан).

Любую форму общественной активности и самоорганизации, инициативу, которая возникает "снизу" и имеет какую-либо определенную цель, можно определить как "общественную мобилизацию". "Общественная мобилизация" является одним из важнейших факторов местного успеха. Она олицетворяет в себе много аспектов этой активности: творчество и культура, активность в самопомощи и благотвори-

тельности, спортивная и оздоровительная, предпринимательская активность.

По большому счету, “общественная мобилизация” имеет три основные составляющие: общественная, политическая и предпринимательская активности.

Местная общественная активность заключается в регистрации и реальном функционировании ассоциаций, фондов, общественных и церковных организаций, спортивных клубов и т.п., а также в некой неформальной активности.

Дополнительно следует проанализировать спонтанную активность, которая не входит в рамки зарегистрированных организаций и установленных правил. Что говорят работники местной скорой помощи: сразу ли люди вызовут помощь к человеку, который лежит на тротуаре и находится в бессознательном состоянии, или проходят, не обращая внимания? Спросим у милиции: может ли в нашем городе женщина, задетая хулиганами на автобусной остановке, надеяться на помощь от случайных прохожих или такая помощь отсутствует?

Важным показателем готовности жителей принимать участие в местных делах является их политическая активность. Отличается ли избирательная активность наших граждан на местных и парламентских выборах от средних показателей по региону и по стране? Действуют ли политические партии? Желают ли граждане приходить на встречи с местными депутатами? Знают ли люди, какая партия имеет большинство в городском совете? Приходят ли граждане на сессии городского совета?

Дополнительной информацией будут данные о предпринимательской активности местных граждан. Сколько фирм регистрируется в городе, а сколько банкротится? Как эти показатели выглядят в сравнении с общегосударственными и региональными? Есть ли какие-то данные, которые позволяют оценить объем теневого сектора? Какие виды легальной предпринимательской деятельности являются наиболее характерными? Сколько лиц получает доходы от такой деятельности? Для скольких из них эта деятельность является единственным источником доходов? Как выглядит самоорганизация местных бизнесменов? Действует ли Торгово-промышленная Палата? Существует ли бизнес-инкубатор? Существует ли местный бизнес-центр? Какой процент молодежи из старших классов средних школ, училищ и техникумов планирует создать собственную фирму, а сколько ищет место наемного работника?

5. МЕСТНАЯ ЭКОНОМИКА.

Город в экономическом аспекте (в том числе влияние на его инве-

стиционную привлекательность). Это, по сути, наша традиционная Программа экономического и социального развития, но разработанная более чем на один год.

Несколько замечаний. Если уже говорить о климате для бизнеса, в стратегическом плане следует описать деятельность одного из «актеров» местной сцены, который очень сильно влияет на формирование этого самого климата. Это - налоговая инспекция. Периодически публикуются статистические данные, которые отображают качественные и количественные показатели работы этих учреждений. Но сколько процентов решений нашей местной налоговой инспекции явились результатом положительно рассмотренных жалоб предпринимателей? Какое место в этом черном списке (инспекций, которые чаще всего принимают неправомерные решения) занимает конкретная налоговая? Если это высокая позиция, необходимо понять - предприниматели об этом знают и, при первой возможности, убегают «под крыло» других налоговых. Итак, плохая налоговая инспекция, является причиной уменьшения налоговых поступлений. Поэтому очень важной задачей городской власти есть «замолвить слово» за своих предпринимателей перед руководством плохой налоговой инспекции.

Анализировать и прогнозировать развитие экономики невозможно без учета существования «теневого сектора» (не надо путать его с «черным рынком» – нелегальной деятельностью по своей сути: торговлей наркотиками, оружием, краденым имуществом и т.п.).

«Теновый сектор» – деятельность легальная (торговля легальными товарами, нормальное производство или предоставление услуг), но без ее официальной регистрации и, естественно, без уплаты налогов. В отличие от черного рынка, деятельность теневого сектора имеет, вообще, шанс постепенного перехода к официальному экономическому обороту. Данные про локальный теновый сектор могут быть только опосредованными. Наиболее часто – это только оценки, сформированные на осведомленности с местными реалиями. Отношение к теневому сектору бывает разным. Кроме очевидно отрицательных последствий, имеем ряд примеров, где теновый сектор является способом постепенного вхождения в официальную экономическую жизнь. В общем, в теневом секторе надлежит видеть определенный элемент локальной экономики, с которым надо не столько бороться, сколько стараться постепенно вовлекать в официальные экономические отношения.

В экономическом контексте нужно также видеть целостную картину оборота недвижимости: не только по промышленным объектам или участкам под их строительство, но также относительно земли под строительство жилья, участков для рекреационных функций, оборота

квартир и жилых домов. Цены на недвижимость безжалостно демаскируют то, как рынок оценивает экономическую стоимость территории нашего города. Если наши участки и квартиры дешевые, это означает только то, что продавцы, зная рыночные реалии, не имеют надежд на получение более высоких цен.

Если анализировать местный рынок труда, то целесообразно это делать именно «с точки зрения работодателя». Какие человеческие ресурсы имеем мы в своем распоряжении? Какой уровень образования, квалификации, какие социальные и культурные характеристики наших людей формируют потенциал местного населения? Интересно было бы исследовать несколько общественных факторов, которые существенным образом обуславливают привлекательность местных человеческих ресурсов для работодателей. Например, уровень функционального анальфabetизма (под функциональным анальфabetизмом понимается неспособность к чтению текущего (непрофессионального) текста, написанного родным языком читателя, а также неспособность к использованию информации, которая размещается в нем). Иными словами: речь идет об умении читать и понимать (в отличие от просто чтения, как процесса). Международные исследования безжалостно демонстрируют высокую корреляцию между функциональным анальфabetизмом и способностью поглощения инноваций данной локальной системой, или даже между анальфabetизмом и безработицей.

Или еще такой показатель, как “самоуправляемость” - умение руководить самим собою, своеобразная сумма активности и умение находить выход в разных ситуациях. Сдается, что именно это и является основной характеристикой, которая обуславливает способность к предпринимательскому поведению в условиях рынка. Рынок работы каждый раз все больше требует самоуправляемых людей, а ключевой элемент этого рынка – работодатели – это, вообще, исключительно самоуправляемые люди. В жизни, не так как в школе - никто не задает нам домашние задания, которые нужно решить. Смысл состоит именно в том, чтобы самим уметь ставить себе задачи. А этому, к сожалению, в школе не учат. Но поскольку школы финансируются местным самоуправлением, то именно мы и должны поставить перед собой вопрос. Какой процент выпускников наших средних школ планирует стать предпринимателями, а какой – наемными работниками? Если 98% хотят работать «у кого-то», то мы спрашиваем – у кого? Кто создаст рабочие места для этого огромного количества пассивных, предрасположенных к патернализму кандидатов на наемных работников, которых каждый год выпускают наши школы за наши же налоги?

Обе характеристики населения: функциональный анальфabetизм, а также уровень самоуправления можно определить путем социологических исследований. Такие исследования необходимы для углубленной диагностики причин таких явлений, как безработица или местная экономическая конъюнктура.

Городам, которым для таких исследований жаль денег, напомним одну шотландскую поговорку. Шотландцы, как нация, известны своей бережливостью, говорят: «Если тебе жалко денег на термометр, узнай, сколько стоят похороны».

В разделе о местной экономике необходимо также обусловить доступ местных предпринимателей к разнообразным общественным и неправительственным организациям содействия бизнесу. Во-первых, анализируем местные субъекты такого рода. Существует ли у нас Агентство местного экономического Развития или другая организация подобного типа? Работает ли инкубатор предпринимательства? Действуют ли местный страховой или ссудный фонды? Следует описать доступ к региональным организациям по поддержке бизнеса. В каком районе города местные предприниматели имеют ближайшую организацию Ассоциации бизнес-центров или местных Агентств экономического развития? Имеют ли они какие-то предложения по обслуживанию наших предпринимателей?

Конкретная деятельность органов местного самоуправления очень по-разному влияет на местную экономику. Такие шаги органов местного самоуправления, как инвестиции в инфраструктуру, активность на рынке недвижимости, долевое участие в начинаниях, организованных по принципу коммунально-частного партнерства - это все является полезной деятельностью, которая должна найти свое отображение в стратегическом плане.

К этому же направлению следовало бы причислить нормальную, цивилизованную рыночную конкуренцию между коммунальными и частными предприятиями, которая всегда приносит пользу. Если пять районов нашего города убирают частные фирмы, а четыре другие – КП «Муниципальная компания по обращению с отходами» (собственность территориальной общины), это и есть здоровая и конструктивная схема, при условии, что конкуренция является порядочной и любые формы предоставления преимуществ «нашему» предприятию отсутствуют.

Однако, город может (даже не сознавая этого) и усложнять жизнь предпринимателей. Поэтому следует проверить все сферы, в которых город может бессознательно создавать предпринимательству непорядочную (в связи с дотированием отдельных отраслей городского хо-

зяйства) конкуренцию. Следует обратить внимание на существование примеров такой деятельности нашего города в сферах, которые изначально должны быть участками свободной рыночной конкуренции. Такие действия города иногда могут быть направлены на достижение благородной цели, но, тем не менее, будут разрушать рынок.

6. БЮДЖЕТ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ.

Город с организационно-функциональной точки зрения и с точки зрения городского бюджета.

Общественные финансы являются сферой, где четко действуют определенные правила. Общее правило цивилизованной правовой системы («все, что не запрещено – разрешено») не может быть применено в системе финансов. Если речь идет о бюджетах органов местного самоуправления, четкий порядок расчетов поддерживают не только суровые предписания законов, но также местные (региональные) органы государственного казначейства. И так, наверное, должно быть: общественные деньги легко протекали бы через пальцы, если бы не было строгой дисциплины.

Однако, как эффект, очень часто видим в органах местного самоуправления казначеев, которые становятся «главными тормозами» любых нестандартных решений. «Может, мы сделаем что-то такое...», - начинает думать городской голова. «К сожалению, нет», - перебивает его казначей – «Бюджетный Кодекс». Нельзя!». Некоторые казначеи ведут себя так, будто они являются представителями государственного казначейства, а не работают на территориальную общину в органах местного самоуправления.

Битва за общественные деньги не обязательно должна вестись между теми, кто имеет ключи от кассы, и теми, кто хочет тратить эти деньги. Этот бой должен происходить между теми, кто хочет тратить общественные деньги наиболее экономно, и теми, кто хочет их израсходовать наиболее разумно. Однако большинство ответственных лиц видит свою задачу не в мудром использовании денег, а просто в ограничении расходов. С другой стороны, те же люди, которые стараются свести расходы «до уровня плинтуса», совсем не стараются увеличить доходы. Можно также показать другую сторону спора: между формалистами (для которых достаточной целью является то, чтобы «столбики сходились, и казначейство (КРУ) не цеплялись») и менеджерами самоуправления (для которых приоритетом является достижение максимального эффекта от использования каждой гривны из бюджета города). Кажется, можем говорить о конфликте бухгалтерского и менеджерского подходов.

На нашей памяти навсегда осталось, казалось бы, банальное, ут-

верждение: «финансы города – это такая специфическая сфера финансов, где в отличие от других нет одной из основных категорий финансов, вообще - категории прибыли». Чего-то такого, как прибыль, не существует в финансах города, в принципе. Итак, нет одного из главных индикаторов, который показывает «что делаем хорошо», главного импульса, который толкает нас к эффективной деятельности. В бизнесе, например, все зависит от финансовой эффективности мероприятия, т.е. от величины прибыли из каждой инвестированной гривны.

Такой подход, возможно, объясняет психологию представителей органов местного самоуправления, которые намного больше приспособлены к использованию денег, чем к их заработку. К такому подходу их побуждает господствующая, по сравнению с собственными доходами, роль дотаций и субвенций в местном бюджете. В конце концов, даже в собственных доходах, налоги от фирм и жителей, это только «часть в доходах государственного бюджета». Поэтому создается впечатление, что деньги идут сверху, а задачей города есть только «справедливое их распределение».

Хороший орган местного самоуправления, чувствуя себя хозяином на собственной земле, ощущает право активно защищать свои интересы, записанные, хотя и невыразительно, в законах.

Самоуправление является хозяином, а не квази-представителем государства на своей территории. Децентрализация общественных финансов, независимо от воли отдельных субъектов, идет и будет продолжаться. Итак, органы местного самоуправления каждый раз все в большей мере будут финансироваться из собственных доходов, каждый раз все меньше – из дотаций и субвенций. Самоуправление является хозяином, и должно вести себя так, как хозяин. Необходимо принимать смелые и долгосрочные решения. Необходимо не только мудро тратить, но и смело бороться за доходы. Если самоуправление сегодня уменьшает, например ставки аренды коммунального имущества, то, что будет при введении налога на недвижимость? Практика максимального уменьшения локальных фискальных нагрузок, кроме существенного уменьшения доходов самоуправления, приводит к отказу от формирования местного налогового сознания. А чем дальше в будущем бюджет будет самостоятельным, тем больше это сознание будет важным.

В плане можно также попробовать предусмотреть, какие дополнительные доходы город мог бы получить от налогов и сборов, установление которых находится в его компетенции.

Надо описать и проанализировать четыре основных группы источников собственных доходов и поступлений в бюджет города за счет

коммунального имущества:

- доходы от коммунального имущества, сдачи в аренду и продажи его элементов;
- дивиденды с акций и доходы от долевого участия в обществах;
- поступление от приватизации коммунального имущества;
- поступление в форме процентов по банковским счетам, от займов, предоставленных городом и т.п.

Город, самостоятельно или опосредованно, делегируя задачи, выполняет ряд услуг для своих жителей за плату. Полученные таким путем деньги поступают «в кассу» города. Однако нужно помнить, что хозяйственная активность города должна реализовываться с большой осторожностью и абсолютно не должна входить в те сферы, которые являются достаточно заполненными свободным рынком.

Следует отметить, что возможности органов местного самоуправления влиять на свою организационную структуру все-таки существуют, но они крайне ограничены. Это обстоятельство не следует рассматривать как непреодолимое препятствие для развития.

В решении организационных вопросов, ограниченных законодательными рамками, городская власть имеет широкое поле деятельности. Ни один закон не вменяет в обязанность, но также и не запрещает, чтобы в распоряжении городского казначея (Заместителя городского головы – начальника главного управления бюджета и финансов) было образовано подразделение для проведения текущих финансовых анализов или чтобы основать в городе центр поддержки нон-профит (неприбыльных) организаций. Никто не запрещает и не приказывает городу, чтобы он разрешил здоровую конкуренцию в сфере вывоза мусора или в сфере общественного транспорта. На какие деньги будет функционировать городской театр, а на какие спортзал – эти вопросы являются суверенными решениями Харьковского городского совета. Это Совет, в конце концов, окончательно решает, кто будет администрировать городской парк, кто и на каких условиях будет управлять домом социальной помощи. Эти и им подобные решения уже являются предпосылками стратегического развития. Объекты и услуги города могут генерировать затраты, а в ином случае – доходы. Одни и те же городские учреждения в сфере культуры или спортивно-оздоровительные объекты могут быть центрами общественной, культурной жизни, бурлить активностью. При другом управлении - мертвыми коробками и пустыми площадями, которые содержим, убираем даром, так как их никто не посещает. Поэтому рассмотрение организационной структуры города имеет большое значение.

В стратегическом плане мы можем представить синтетический

образ:

- организационной структуры города (не только управление городом, но и целой городской саморазвивающейся системой);
- юридических форм и принципов управления отдельными структурными единицами и их услугами;
- финансовых принципов, которые определяют функционирование отдельных видов деятельности и отдельных элементов структуры.

Следует, наверное, постепенно переходить также к элементам функционального менеджмента, когда при неизменной структуре управления, при возникновении определенной задачи, образуются (создаются) целевые группы, так называемый, “менеджмент проектов”. Возможно, следует в отдельности проникнуться целью подготовки таких антикризисных менеджеров, которые могут, вообще, «поднять» любой проект.

Все мероприятия, которые намереваемся запланировать в рамках стратегии, будут иметь форму проектов. Под проектом понимаем каждое относительно отделенное от других мероприятие, которое содержит все следующие элементы:

- короткое описание существующей нерешенной потребности общества или проблемы, которое и лежит в основе реализации данного проекта;
- название проекта, который позволяет однозначно его идентифицировать и может быть использовано для промоушена;
- четкое определение цели, которую надо достичь в результате реализации проекта;
- четко определенные временные рамки;
- план реализации мероприятия (поэтапный график мероприятия, логическая структура связей всех составляющих мероприятия, определение средств и инструментов и т.п.);
- финансовый план (бюджет проекта);
- определение конкретной группы пользователей проекта (тех, кто получит пользу от его реализации);
- числовые, определенные заранее результаты (следствия) проекта;
- однозначно определенный способ контроля и оценки успеха мероприятия во время реализации и после завершения;
- одно ответственное лицо – координатор проекта.

Принципиальным для всех проектов является единоличное руководство. Проект имеет всегда координатора (иными словами - менеджера проекта): назначенное конкретное физическое лицо, которое лично руководит проектом и несет ответственность за весь проект. Как правило, координатор может принимать также существенное участие в

авторстве проекта.

Поскольку практически все проекты идут вразрез со структурой управления, привлекают людей и ресурсы из разных отраслей, координатор коммунального проекта должен иметь полномочия соответствующего руководителя (желательно – лично городского головы) на время реализации проекта по распоряжению (управлению) указанными лицами и ресурсами, делегированными из отдельных структур (производств, отраслей).

При вышеизложенном подходе вопроса, например, «где прописать комплекс мероприятий, связанный с решением проблемы безработицы» не возникает. Вместо него возникают другие вопросы: что написать о безработице в разделе под названием «Местная община»? А что в экономическом разделе? Ведь безработица имеет и экономическое и общественное измерения.

И выдумывать ничего не нужно. Если та или иная проблема является стратегической предпосылкой, проще говоря, с точки зрения простейшего порядка или внешней среды она является существенной, то именно в этих разделах она и должна быть решена.

Все, что в достаточной мере влияет (или будет влиять) на будущее развитие города, является так называемой стратегической предпосылкой. Конечно, не из всех данных возникают стратегические предпосылки. Чтобы из моря данных выловить те элементы, которые мы оцениваем как предопределяющие стратегическое развитие города, необходимо применить один из методов упорядочения информации.

Кроме того, чтобы материал плана был изложен способом понятным для любого, каждый из его шести главных разделов должен быть завершен детальным анализом, сделанным одним из способов. Отдельные стратегические предпосылки каждого раздела, широко описанные в границах каждой области вопросов, должны быть еще раз упомянуты в тезисной форме, любая из предпосылок должна быть проанализирована.

Среди способов анализа наиболее распространенными являются: общеизвестный «SWOT – анализ», а также, менее известный широким массам, но более эффективный, по сравнению с предыдущим – «А-В-С – анализ». Собственно, название "А-В-С - анализ" является аббревиатурой, которая состоит из первых букв слов: *Advantage* (преимущество), *Barrier* (барьер), *Controversial* (спорный). Техника состоит в группировании того, что мы знаем о ситуации, которая анализируется, по указанным трем критериям. Все, что мы не можем причислить ни к одной из групп, отбрасывается как лишнее.

Селекция данных состоит в «расписании» их по четырем «корзи-

нам». Относительно любого из анализируемых фактов задаются следующие вопросы:

1. Является ли данный факт из реальности города ПРЕИМУЩЕСТВОМ с точки зрения его развития? Благодаря тому, что данный факт имеет место, развитие города будет более легким, наступит скорее, пойдет лучшим путем?

Если да – данные «бросаем в корзину» с буквой «А».

2. Если нет, если это не козырь (не преимущество), возможно, это БАРЬЕР для развития города? Из-за существования данного факта развитие будет более тяжелым, медленным, более неопределенным, или пойдет в нежелательном направлении?

Если да – анализируемый факт «бросаем в корзину» с буквой «В».

3. Если нет, если наш факт не является козырем и не является барьером, то, возможно, это СПОРНЫЙ ВОПРОС, тема для дополнительного анализа? Ведь зачастую бывает так: знаем, что данный факт явным образом повлияет на будущее развитие событий, но не знаем, каким будет влияние.

Например, будущий фискальный налог: будет ли козырем или барьером в развитии города? Мы не знаем, так как не знаем содержания будущего закона, не контролируем его внедрение в жизнь. Также мы не знаем, какой будет реакция налогоплательщиков. Но мы наверняка знаем, что такой налог будет иметь огромное, а может и решающее значение для будущего развития города.

Поэтому такой фактор «бросаем в корзину» с буквой «С».

Если и в последнем случае ответ будет «нет», если факт не является ни козырем, ни барьером, ни спорным вопросом для дальнейшего анализа – в таком случае будем считать, что данный факт вообще не является стратегической предпосылкой. Если он не влияет на развитие ни положительно, ни отрицательно, не ставит перед нами трудных вопросов, будем считать, что факт не имеет стратегического значения для развития нашего города. Такой факт находит свое место в четвертой, наибольшей «корзине» – в корзине для мусора. В стратегическом плане нет места для лишних фактов. То, что не является важным, не должно вообще занимать место.

Момент «выбрасывания в мусорную корзину» очень трудный с психологической точки зрения. Но если этого не сделать, мы не получим материала, с которым сможем эффективно работать. То есть, если что-то не является козырем, барьером или спорной темой, то даже если это будет красивый, готовый материал и в него было вложено много работы – он не подлежит включению в наш план действий.

Очевидным также является то, что отдельные предпосылки любой из «категорий» почти никогда не имеют одинакового влияния на местное развитие. Одни преимущества несравнимо важнее других, некоторые барьеры легче устранить, чем другие. Также не все вопросы имеют равный вес - от ответа на некоторые из них зависит будущее нашего города, другие имеют только вспомогательное значение. Итак, чтобы «А-В-С – анализ» был точнее, отдельным стратегическим предпосылкам нужно присвоить числовое значение, которое отображает рейтинг их важности. Чем важнее данная предпосылка, тем большее числовое значение ей соответствует.

Предлагается применить, например, рейтинговую шкалу в интервале от 1 до 5, при чем отдельные величины означают:

1. Фактор низкой важности – такой, что имеет незначительное значение для развития отдельных сфер жизнедеятельности или отдельных частей территории города.

2. Фактор средней важности – такой, что имеет среднее значение для развития определенных сфер жизнедеятельности или частей территории города, или же незначительное влияние на развитие всего города.

3. Важный фактор – такой, что имеет большое (но не решающее) значение для развития некоторых сфер жизнедеятельности или некоторых частей территории города, или средне-важное значение для развития всего города.

4. Очень важный фактор – такой, что имеет решающее значение для развития отдельных сфер жизнедеятельности или некоторых частей территории города, или важное (но не решающее) значение для развития всего города.

5. Ключевой фактор – такой, что имеет решающее значение для развития всего города.

К этому надо еще прибавить показатель изменчивости во времени. Ведь мы можем заведомо знать о том, что данное преимущество сегодня средне-важное, в скором времени будет важным, станет очень важным, а может и ключевым фактором в развитии города. Мы можем заведомо предусматривать, что какой-либо из существенных барьеров, например, слабая доступность коммуникаций через пять лет исчезнет (так как будет завершено, например, строительство части автострады).

Мир изменяется. Способы работы органов государственной власти, местного самоуправления по реализации общественных услуг также должны изменяться.

В процессе сбора, сохранения, преобразования и выбора нужной информации, процедуры, которые уходят своими корнями в XIX ст.,

уже недостаточны.

Самоуправление не должно самостоятельно оказывать большинство услуг. Оно должно катализировать, финансировать и контролировать их потребление. Самоуправление должно быть активным креативщиком общественной жизни, использовать на все 100% механизмы рыночной экономики. То есть законы ведения бизнеса, которые применяются в предпринимательской деятельности, по отношению к органам местного самоуправления также полностью справедливы и применимы. Например, десять правил предпринимательской власти, которые носят название десяти принципов предпринимательской власти П.Дрюкера:

1) Заказ услуг у внешних исполнителей.

Чтобы город двигался в правильном направлении, власть должна «держатъ штурвал, а не весла». Самоуправление должно заказывать выполнение услуг общественного потребления (частным фирмам, союзам и организациям нон-профит). После – осуществлять мониторинг и проверять выполнение. Власть должна быть катализатором: узнать проблемы города, собрать фонды и платить учреждениям, которые профессионально занимаются решением данных проблем. Это позволяет отличить мониторинг (штурвал) от выполнения (весла). Хорошо делать и то, и другое невозможно. Как можно объективно контролировать самого себя?

2) Передача компетенции на низший уровень.

Люди ведут себя более ответственно, если сами контролируют свое окружение. Максимум власти должен перейти в руки местных общин, советов микрорайонов, неприбыльных организаций, при условии, что они компетентны для решения конкретных проблем. «Верхи» могут помогать, если «низы» не справляются с задачами. Это фундаментальное правило называется, «принципом субсидиарности».

3) Введение принципа конкуренции в системе предоставления услуг.

Наиболее очевидной пользой, которая идет от конкуренции, является увеличение эффективности использования денег. Речь идет не о том, чтобы всегда и всюду приватизировать услуги. Но что плохого в том, что общественные и частные фирмы конкурируют между собою. Цены и качество услуг становятся в таком случае более или менее реальными. Конкуренция вынуждает как частных, так и коммунальных монополистов прислушиваться к потребностям клиентов. С натуральными монополиями, такими, как сеть водоснабжения или канализации, ничего сделать нельзя. Но там, где это возможно, необходимо стимулировать внедрение конкуренции. Пусть наши школы конкурируют с

частными школами, пусть наш дом культуры предложит лучшую программу, чем соседний клуб. Пусть три района нашего города убирают три разных фирмы – посмотрим, кто это сделает лучше всего. Конкуренция полезна для всех.

4) Саморуководство чувством миссии и минимизация нормативных актов.

Ограничение чрезмерной детализации нормативно-правовых актов открывает поле для инициативы, разрешает развиваться самомотивации и чувству миссии. Однако, почти все менеджеры, которые руководят бюрократическими организациями, наивно считают, что именно детализация распоряжений улучшит функционирование системы. Это наиболее распространенная ошибка.

Вместо детализации распорядка работы, нужна кропотливая работа над популяризацией миссии города, интернационализацией этой миссии среди персонала. Чтобы хорошо работать, люди должны понять цели организации и принять их как свои собственные. Тогда не потребуются ненужные распоряжения и штатные расписания. В сущности говоря, не надо людям говорить, как они должны сделать определенную работу, достаточно сказать, что ты хочешь получить в результате.

5) Результативность деятельности вместо стараний.

За что платим врачу? Врач, как правило, берет деньги за проведенные исследования, сделанные уколы, предоставленные консультации. Обобщая: за то, что старается. Мы платим независимо от того, помогли ли уколы, показали ли что-то исследования. Вместе с тем, говорят, что в дворцах китайских императоров врач не получал денег за отдельные действия, лишь имел постоянную большую зарплату, даже если ничего не делал. Но зарплата выплачивалась только тогда, когда император был здоров. Если император болел – сумма зарплаты взималась с врача, на срок до полного выздоровления правителя.

Наш врач финансово заинтересован в том, чтобы продать нам больше исследований и уколов. Поэтому он в выигрыше, если мы болеем тяжело и долго. Вместе с тем, врачу императора платилось, чтобы император выздоравливал как можно быстрее. А еще лучше – чтобы совсем не болел. Мы платим врачу за старание, китайцы платили за эффект.

6) Власть, которая руководствуется потребностями клиента.

Представители органов власти и подчиненных им учреждений редко употребляют слово «клиент». Большинство работников общественных организаций даже не знают, кто их клиенты. Кто является клиентом образовательной услуги в наших городских школах? Если ответ

– «ученики, подрастающее поколение», то почему города часто ведут себя так, будто клиентами являются учителя, директора и кураторы районного отдела образования?

7) Финансирование услуг с оплат, а не из налогов

Большинство общественных услуг (в том числе коммунальных) не финансируются непосредственно клиентами. Поэтому нужно попробовать это изменить - финансировать услуги с оплат, а не из налогов. Как уже отмечалось выше, бюджетный сектор зачастую ориентирует людей не в направлении заработка денег, а в направлении их расходования. А лица, которые в нем работают, являются послушными исполнителями системы. В результате имеем миллионы квалифицированных расточителей. Они могут выдавать огромные деньги, только бы можно было отчитаться. Но, иногда, вместо прямого финансирования из бюджета, эффективнее внедрить оплату за услуги общественного сектора. Чрезвычайно уместно это правило в таких традиционных отраслях, как вывоз отходов, водно-канализационной, а также в услугах сферы культуры, спорта и отдыха, в некоторых сферах общественной безопасности и т.п.

8) Предотвращение вместо лечения.

Традиционно, бюрократическая власть концентрируется на борьбе с проблемами. Чтобы справиться с болезнями, финансирует сектор здравоохранения. Чтобы побороть преступность, привлекает к работе очередных правоохранителей, чтобы помочь борьбе с пожарами - покупает очередные пожарные машины. Милиция концентрируется на задержании преступников, а не на усилиях по предотвращению преступности. Даже учреждения, которые занимаются охраной окружающей среды, большие деньги выдают на устранение последствий загрязнений, а не на их предотвращение. Мудрая же власть должна стремиться выдавать деньги на предупреждение, профилактику. Таким образом, она экономит многократно большие средства на борьбу с последствиями.

9) Совместное принятие решений и коллективная реализация.

Пятьдесят лет назад централизованные учреждения были необходимы. Техника обмена информацией была примитивной, коммуникация забирала много времени, а работники общественных учреждений не имели надлежащего образования. Не было другого выбора – необходимо было сосредоточить всех врачей в одной больнице, всех работников администрации – в одном здании. Только таким образом можно было обеспечить качественный обмен информацией и правильное принятие решений. Но мир изменился. Теперь все больше дел можно делать на расстоянии, разделять, устанавливать разные часы

работы для разных лиц, а даже, в некоторых делах принимать решение совместно с гражданами – на референдумах, общественных слушаниях (тем более что соответствующий механизм в г. Харькове существует и уже опробован).

10) Использование рыночных механизмов вместо административных.

Известно, что развитые страны в законодательстве, которое регулирует охрану внешней среды, используют эффективный рыночный механизм, который называется «торговля загрязнениями». Если предприятие имеет больше выбросов, чем установленный законодательством лимит, то оно может выбирать - платить высокие штрафы, инвестировать в очистительные сооружения или покупать разрешение на выбросы у другого предприятия, которое уже сделало инвестиции в такое оборудование и имеет неиспользованный лимит выбросов. Таким образом, оборудование устанавливается там, где оно наиболее эффективно. И все это происходит без правительственных экспертиз, комиссий, собраний и согласований.

Именно на создание таких действенных механизмов управления таким, довольно большим городом, как Харьков и направлены усилия Харьковского городского совета, городского головы, исполнительных органов. Некоторые элементы предлагаемой системы уже действуют – прошли испытание временем, другие находятся на разных стадиях разработки и реализации. Но следует отметить, что направление движения и средства, с помощью которых осуществляется постепенное преобразование нашего города в современный европейский мегаполис со славным прошлым и не менее славным будущим, выбраны верно.

1.Блаватская Е.П. Тайная доктрина. Т.1. – М.: Эксмо. – С.169.

Получено 11.06.2004

УДК 711.8

В.И.УГЛОВ, В.А.ХОРУНЖИЙ

Харьковский городской исполнительный комитет

РЕФОРМИРОВАНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ – ЗАЛОГ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА

Рассматриваются актуальные вопросы реформирования энергетической отрасли, влияющей на стабилизацию всей системы жизнеобеспечения города.

Существующая система жизнеобеспечения г.Харькова представляет собой уникальный технический комплекс, спроектированный в