

Передача досвіду щодо планування розвитку та відновлення міст України



Vladimíra Šilhánková
Lucia Dobrucká
Michael Pondělíček

Praha 2024

**Передача досвіду щодо планування
розвитку та відновлення міст
України**

**Владіміра Шілганкова
Луція Добруцька
Міхал Понделічек**



© Vladimíra Šilhánková, Lucia Dobručká a Michael Pondělíček
Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze, Praha 2024



ISBN 978-80-01-07353-7

Цей текст було створено в рамках реалізації проекту № 7/2024/U1 «Зміцнення потенціалу та передача знань університетам для розвитку постраждалих територій України», що фінансується Міністерством закордонних справ Чеської Республіки у 2024 році.



Ministry of Foreign Affairs
of the Czech Republic

Зміст

ВСТУП	4
1. ШИРОКІ ЗВ'ЯЗКИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ МІСЬКОГО РОЗВИТКУ	5
1.1 Просторове планування та три його складові	5
1.2 Міжнародні угоди, ключ до розуміння європейського підходу до розвитку міст	8
1.3 Найбільш відомі бачення/концепції розвитку європейських міст та бачення, потенційно корисні для України	11
2. ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МІСТ – СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН	14
2.1 Принципи розробки стратегічного плану	14
2.2 Структура стратегічного плану	15
2.2.1 Соціально-економічний аналіз	15
2.2.2 Опитування громадської думки та участь	17
2.2.3 Основні висновки, потенціал і ліміти розвитку	19
2.2.4 Напрямок довгострокового розвитку	20
2.2.5 План дій	21
3. УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	22
3.1. Політичні умови	22
3.2. Соціально-стратегічні умови	22
3.3. Інституційні умови	22
3.4. Територіальні умови	23
3.5. Економічні умови	24
3.6. Екологічні умови	25
3.7. Законодавчі строки	27
4. ПРОЕКТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МІСТА (РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ)	28
4.1. Передпроектна підготовка	28
4.1.1. Задум проекту	28
4.1.2. Логічна основа	29
4.1.3. Схема плану проекту	30
4.2. Планування	30
4.2.1. Аналіз припущень	31
4.2.2. Розробка проекту	35
4.2.2.1. Основна урбаністична концепція	36
4.2.2.2. Залучення громадськості – участь	36
4.2.2.3. Техніко-економічна оцінка – feasibility study	37
4.2.2.4. Дослідження впливу будівництва на навколишнє середовище	38
4.2.2.5. Управління ризиками проекту	39
4.3. Реалізація проекту	39
4.3.1. Організаційна структура реалізації проекту	39
4.3.2. Пропозиція щодо порядку проведення ревіталізації	40
4.3.3. Таймінг проекту	43
4.4. Оцінка проекту	43
4.4.1. Етап оцінки проекту	44
4.4.2. Зворотній зв'язок	46
ВИСНОВКИ	47
ЛІТЕРАТУРА	48

Вступ

Цей текст є супровідним навчальним матеріалом, що був розроблений у рамках проекту «Зміцнення спроможності та передачі знань в університетах для розвитку постраждалих територій України», який реалізували співробітники Інституту вищих досліджень імені Масарика Чеського технічного університету у Празі за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Чеської Республіки в рамках програми Czech Aid у квітні-листопаді 2024 року.

Змістом проекту було показати не лише академічній спільноті, активним громадянам, неурядовим неприбутковим організаціям та представникам державного управління в Україні, як можна здійснювати планування розвитку та оновлення міст та областей України в умови післявоєнної відновлення та реконструкції економіки, що трансформується, і як управляти обмеженими ресурсами таким чином, щоб вони самі могли в рамках соціально відповідальної науки забезпечувати викладання та, можливо, також консультативну діяльність у сфері ефективного розвитку планування та післявоєнної відбудови міст і сіл (підтримка загальної стійкості проекту).

Ціллю курсу, який став основним результатом проекту, було навчити його учасників працювати з основними принципами планування відновлення та розвитку населених пунктів, враховуючи значні фізичні збитки, завдані війною, а також моральну застарілість через відсутність інвестицій у постраждалу від війни країну. В Україні через обидві вищезазначені причини завдано шкоду не лише будівельному фонду, але й основній транспортно-технічній інфраструктурі, а також навколишньому середовищу, як на забудованих, так і на незабудованих частинах території. Таким чином, курс направлений на поєднанні знань і процесів зі сфери стратегічного планування та управління в державному секторі з процесами територіального і просторового планування та доступними економічними інструментами. Слухачі повинні отримати знання про сучасні тенденції міського та регіонального планування, щоб вони могли уникнути застарілих рішень при плануванні відновлення міст (особливо забудованих територій) та використовувати інструменти відновлення та розвитку міст, що оптимізовані для поточних можливостей та вимог, у тому числі з точки зору захисту критичної інфраструктури, використання сучасних технологій, вирішення проблем навколишнього середовища, а також обмеження наслідків зміни клімату та сталого розвитку. У рамках пропозицій щодо шляхів відновлення спустошених територій (браунфілдів) знання щодо демократизації та використання громадського простору використовуються через участь громадськості в плануванні та відновленні міст і регіонів.

Звичайно, цей супровідний текст не міг вмістити всього матеріалу з лекцій та дискусій, які відбувалися під час реалізації курсу, але він узагальнює підходи щодо відновлення та розвитку міст та виступає основною інструкцією, як у цьому складному, тимчасовому, навіть фінансово вимогливому процесі діяти.

1. Широкі зв'язки європейської системи планування міського розвитку

1.1 Просторове планування та три його складові

Просторове планування було запроваджено в так званій *Торремолінській хартії* та означає географічне репрезентацією економічної, соціальної, культурної та екологічної діяльності суспільства. У країнах Європейського Союзу просторове планування (ПП) базується на трьох складових: стратегічному плануванні (СП), територіальному плануванні (ТП) та економічному (фінансовому) плануванні зі значним акцентом на охороні навколишнього середовища через екологічно орієнтовані документи SEA (Strategic Environmental Assessment – оцінка впливу стратегії на навколишнє середовище) та EIA (Environmental Impact Assessment – оцінка впливу будівництва на навколишнє середовище). Навіть якщо конкретна форма цих складових відрізняється в різних країнах, проте наявні зусилля їх скоординувати та об'єднати.

Окремі види планування можна коротко охарактеризувати так:

Стратегічне планування – це інструмент, який використовується для розвитку будь-чого (наприклад, установи, компанії чи міста), що шляхом аналізу та конкретних кроків намагається систематично працювати над змінами на краще.

Територіальне планування – це безперервна діяльність, що стосується територіального розвитку для оптимального та функціонального використання території, усунення взаємних диспропорцій та сприяння суспільним і приватним інтересам на території.

Економічне (фінансове) планування – це елемент, що привносить в управління, наприклад, установою, компанією або містом, орієнтацію на фінансову ціль та обмежує фінансовий ризик. У випадку приватних компаній її дієюю фінансовою метою найчастіше стає прибуток, у випадку державних установ її метою є ефективне управління наявними фінансовими ресурсами та суспільна користь.

Таблиця 1: Коротке порівняння складових просторового планування

	Стратегічний план	Територіальний план	Економічні (фінансові) плани
фокус	соціально-економічний розвиток (які довгострокові бачення та пріоритети розвитку?)	регулювання використання простору (як використовувати територію та локалізувати діяльність?)	ефективне управління наявними коштами та суспільне благо
часовий горизонт	7-10 років	до 15 років	1 рік з перспективою на наступні 4 роки
законодавство	опосередковано	національні закони про територіальне або просторове планування	національне законодавство, що регулює формування державних бюджетів
підхід до процесу розробки плану	вільно	визначені законом	визначені законом
процес розробки	1-2 роки	2-3 роки (набагато більше у великих містах)	1 рік або щорічно
характер	ініціативний, спонукальний	нормативний	

інформаційна спрямованість	майбутнє, тенденції	сучасний стан	сучасний стан
громадськість	невизначено	чіткі правила участі та розкриття інформації	чіткі правила участі та розкриття інформації
затвердження	муніципальна/обласна рада	муніципальна/обласна рада	муніципальна/обласна рада
обов'язковість	добровільний	обов'язковий (понад 2000 жителів)	обов'язковий
територія	місто, мікрорегіон, штат (відомча стратегія)	місто, область	місто, область
зміни	без спеціальної процедури	обов'язковий процес	обов'язковий процес

Наведена вище таблиця не є повною, вона лише показує окремі відмінності та зв'язки між стратегічними, територіальними та екологічними планами на прикладі Чеської Республіки. Принципова відмінність полягає в тому, що стратегічний план міста є добровільним документом, а просторовий план і екологічні типи планів є обов'язковими, закріплені в законодавчій базі. Ця різниця впливає на більшість інших характеристик, процес створення конкретних документів та їх взаємодію. Наприклад, територіальний план значно формалізований з точки зору процесу створення, термінології та графічного представлення, тоді як стратегічний план допускає гнучкість і свободу інтерпретації. Обидва документи вимагають широкої співпраці різних суб'єктів, але у випадку з просторовим планом більшість із них визначено законом і правилами. При створенні просторового плану ви можете використовувати давно відомі методології та інструменти, стратегічні плани дозволяють більше свободи, креативності, але також невизначеності.

Аналітичні частини всіх трьох документів є взаємними, окремі дані відрізняються та доповнюють одна одну та можуть бути використані для кращого взаємозв'язку. Територіальні плани розглядають можливості функціональної та просторової організації території, стратегічні плани розглядають майбутні тенденції та можливі сценарії, а екологічні плани розглядають можливі наслідки реалізованих заходів. Обрана стратегія розвитку потім описує бажані напрямки майбутнього розвитку і, таким чином, створює вхідні дані для введення просторового плану. З іншого боку, після схвалення генерального плану він стає обов'язковим і, таким чином, створює обов'язкові обмеження для діяльності з розвитку та проєктів у майбутньому. Залежно від своєї спрямованості екологічні типи планів є відправною точкою (наприклад, Територіальна система екологічної стабільності є основою просторового плану) та оцінкою планів розвитку (SEA та EIA оцінюють можливий вплив діяльності та проєктів на навколишнє середовище).

З точки зору планувальників, територіальний план є домінуючим, особливо через його законодавче закріплення та обов'язковість. Однак з точки зору політиків, інвесторів і забудовників, які дуже часто формують остаточний вигляд території, ситуація інша. Екологічні типи планів часто сприймаються як тягар і небажані обмеження. Їх часто обходять орієнтовані на отримання прибутку організації, але для належного функціонування екологічної основи та забезпечення відповідальної оцінки запланованої діяльності необхідні суворі законодавчі правила (включаючи механізми примусу). Просторові плани частково схожі, оскільки вони встановлюють межі та регламенти для розвитку господарської діяльності. Проте потужні суб'єкти господарювання зазвичай їх поважають і навчилися використовувати у власних інтересах, беручи участь у процесах створення просторових планів та закріплюючи свої інтереси в документі. Стратегічний план має також ще одну перевагу, що полягає в тому, що, окрім домовленостей щодо організації території, він також дає можливість обговорення майбутніх напрямків

розвитку, пріоритетів та синергетичних ефектів. Зокрема, сильні суб'єкти господарювання розуміють важливість стратегій розвитку і на цьому рівні готові та звикли шукати так звані win-win угоди з іншими суб'єктами. Очевидно, що всі три складові мають своє обґрунтування і важливу роль.

Для правильної та функціональної розробки будь-яких багатопрофільних документів розвитку на рівні регіону чи населеного пункту необхідно оптимізувати взаємозв'язки між окремими підходами щодо планування. Стратегічне планування відповідає на питання, **ЩО** ми хочемо реалізувати, **КОЛИ** і **ХТО** це робитиме. Територіальне планування реагує на реальність того, **ДЕ** можливо або бажано реалізувати сформований план, а економічні (фінансові) плани вирішують, **ЗА СКІЛЬКИ** ми можемо реалізувати сформований план. Тож окремі типи планів повинні бути взаємно узгоджені. Отже, ми маємо комплексну модель планування, яку ми можемо представити графічно наступним чином (рис. 1)

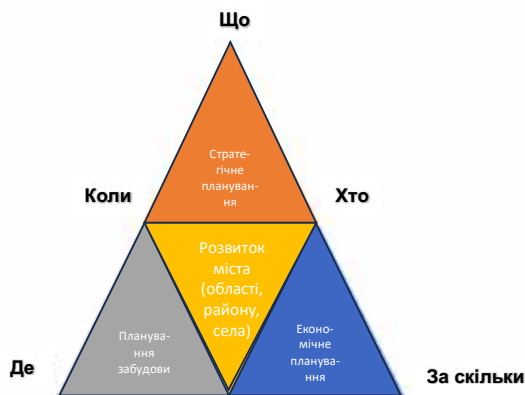


Рисунок 1: Модель планування – зв'язок між стратегічним, територіальним та економічним плануванням

Проте всі дії щодо планування також повинні бути скоординовані в часі, в основному на трьох часових рівнях: довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий (оперативний) часовий горизонт. Визначимо відповідний інструмент для окремих часових горизонтів в окремих типах планування.

Таблиця 2: Комбінація типів планів та їх часові горизонти

Часовий горизонт / Тип плану	Довгостроковий понад 20 років	Середньостроковий 10-15 років	Короткостроковий 1-4 роки
Стратегічне планування	Бачення	Стратегічний план	План дій
Територіальне планування	Територіальний прогноз	Територіальний план	План регулювання
Економічне планування	Довгостроковий фінансовий план	Фінансовий план	Бюджет і бюджетна перспектива

Ті, які не використовуються на практиці або використовуються лише винятково, позначені червоним кольором

Як видно з таблиці, не всі інструменти практично використовуються на всіх часових рівнях, що ускладнює координацію планування.

1.2 Міжнародні угоди, ключ до розуміння європейського підходу до розвитку міст

Принципи просторового планування вперше були визначені в *Декларації Ла Саррас* у 1928 році. Декларація визначила ключові функції міст, якими є житло, робота та відпочинок. У 1933 році ці ідеї були продовжені *Афінською хартією*, що була основною ідейною базою для архітектури в Європі протягом кількох десятиліть і стала відправною точкою традиції функціоналістичного урбанізму. Вона підкреслила баланс між функціями житла, роботи та відпочинку.

У 1972 році на Генеральній конференції ЮНЕСКО в Парижі було прийнято один із перших і найважливіших документів, а саме *Угоду про охорону всесвітньої культурної спадщини*. У рамках договору фігурує також аспект культурно-історичної цінності ландшафту, так звана пам'ять ландшафту. Також були прийняті рекомендації щодо охорони культурної та природної спадщини на національному чи регіональному рівнях. Охорона ландшафту, парків та історичної зелені впливає з *Флорентійської хартії*, прийнятої в 1982 році.

З початку 1960-х років точиться гостра дискусія про необхідність не лише захисту, а й координації активної політики у сфері територіального чи просторового планування в Європі. У 1970 році в Бонні відбулася перша *європейська конференція міністрів*, відповідальних за просторове планування, на якій була підтримана ідея збалансованого розвитку всіх частин континенту. У травні 1983 року в Торремоліносі, Іспанія, була прийнята *Європейська хартія просторового планування*. Так званий Торремоліноська хартія підкреслює необхідність планування на фізично обмеженій території Європи. Простір (територія) став сприйматися як дорогоцінний ресурс. Пріоритетами Хартії були якість життя та організація людської діяльності таким чином, щоб ця якість була забезпечена. Наголошується на збалансованому соціально-економічному розвитку регіонів та відповідальному використанні ресурсів і простору. Просторове планування було адекватно визначено як географічна проекція економічної, соціальної, культурної та екологічної діяльності суспільства. Відповідно до Торремоліноської хартії, просторове (або територіальне) планування повинно бути демократичним, функціональним, комплексним і орієнтованим на довгострокові цілі. Інституції на всіх рівнях державного та муніципального управління, а також різні сектори, професійні експерти, жителі та фінансові ресурси повинні рівноправно брати участь у досягненні цілей хартії.

У 1992 році в Ріо-де-Жанейро відбувся глобальний екологічний саміт. Тут було прийнято *Порядок денний (Агенда) на XXI століття*, який, серед іншого, вказав на необхідність сталого розвитку. Чіткого визначення цього терміну немає, і трактування, на жаль, часто тенденційні. Однак в цілому стійкість сприймається як зростання, яке не загрожує можливостям зростання майбутніх поколінь. «Сталлий розвиток не означає, що ми успадкували Землю від наших батьків, а те, що ми запозичили її у наших дітей» (доповідь Брундтланд, 1987). Хоча ініціатива ґрунтувалася на природоохоронних аспектах, з самого початку концепція «сталого розвитку» трактувалася як збалансоване використання екологічної, соціальної та економічної сфер і водночас з акцентом на інституційну безпеку реалізації пропозицій політик. На місцевому рівні Порядок денний 21 трансформується в *Місцеві Порядки денні (Агенда) 21*, які враховують специфічні вимоги даного міста, області чи регіону.

У 1998 році була прийнята *Нова Афіньська хартія*, метою якої було узагальнити всі хартії та декларації, прийняті з 1933 та визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку територіального (просторового) планування. Ключовими були визначені 3 моменти: а) Стратегічна оцінка місця розташування та його потенціалу як одного з ключових принципів сталого розвитку; б) Сприйняття мешканців як критичної точки всіх заходів розвитку, що повинна бути в центрі уваги та брати участь у процесах планування; с) Обговорення ідей і можливостей розвитку повинно бути ширшим, ніж будь-коли раніше, а планування повинно ґрунтуватися на дискусіях між землевпорядниками, інженерами, ландшафтними архітекторами, екологами, географами, економістами, соціологами, істориками, художниками та представниками інших професій. На перший план вийшли такі поняття, як стратегія, потенціал, мультипрофесійний підхід тощо.

Повна версія *Нової Афіньської хартії – Бачення міст у 21 столітті* була призначена в основному для експертів і була представлена на Європейській раді просторових планувальників у 2003 році. Головною ідеєю було всебічне та багатогранне місто. Соціальний зв'язок у сенсі зв'язку поколінь, соціальної гармонії та ідентичності, мультикультурності, мобільності чи послуг. Економічний зв'язок означає гармонію між глобалізацією та регіоналізацією, конкурентними перевагами, економічною різноманітністю та міськими мережами. Екологічний взаємозв'язок проявляється у взаємозв'язку між входом і виходом, здоров'ям, природою, ландшафтом та енергією. Просторовий синтез і міський дизайн сприймаються як ключові фактори відродження міст, незамінні для створення ідентичності, безпеки та якості життя.

Проекція стратегії сталого розвитку на просторовий розвиток відображена в документі *Основні принципи сталого просторового розвитку європейського континенту* (так званий документ *CEMAT*) від 2000 р., який базується на Європейській хартії просторового планування та містить цілі та принципи для окремих сфер просторового планування, а саме субсидіарності, інтеграції, партнерства, конкурентоспроможності та сталого розвитку. На основі цього документа були створені європейські фонди, що підтримують координацію просторової діяльності на європейському континенті (наприклад, програма ESPON).

У 2000 році у Флоренції було підписано *Європейську ландшафтну угоду*. Це перша міжнародна угода, присвячена охороні, управлінню та плануванню ландшафтів. Ландшафт вважається частиною європейської природної та культурної спадщини, що сприяє консолідації європейської ідентичності та створенню місцевих культур.

Переломним для Європейського Союзу можна вважати 2005 рік, коли *Лісабонська стратегія* 2002 року була переоцінена та модифікована стратегічна мета Європейського Союзу – стати найбільш конкурентоспроможною та динамічною економікою у світі, що базується на знаннях економіки, сталому розвитку, можливостях працевлаштування та соціальній згуртованості, а також основні засади розвитку ЄС (економічне зростання, соціальна інтеграція та екологічна стійкість) не були змінені, але їх було спрощено, адаптовано до постійної оцінки та пов'язано з оновленим стилем управління. Концепція стейкхолдерів була додана до Лісабонської стратегії, і всі суб'єкти, які мають вигоду та зацікавлені в розвитку ЄС, вважаються стейкхолдерами Європейського Союзу з 2005 року. Термін стейкхолдер походить від термінології стратегічного менеджменту і означає особу, групу, організацію або систему, що має вплив або знаходиться під впливом діяльності даного суб'єкта. Тому використання цього терміну в Лісабонській стратегії привносить важливий стратегічний вимір – з пасивних одержувачів подій і підтримки вони стали активними співтворцями майбутнього функціонування ЄС з повною відповідальністю за свою поведінку, участь і рішення.

У 2007 році було прийнято *Європейське територіальне співробітництво*, що також називають *Територіальним порядком денним (територіальна агенда)*. У ньому йдеться про необхідність посилення транснаціонального характеру співпраці європейських країн у питаннях стратегічного розвитку. Він базується на знанні того, що сьогоденні проблеми занадто великі, щоб ними керувати лише в одному місці або на одному рівні управління. Територіальна єдність, внутрішня інтеграція та конкурентоспроможність стали ключовими словами територіального порядку денного. Європейське співробітництво розуміється як система навчання, що поступово адаптується до внутрішніх і зовнішніх змін.

У 2007 році було прийнято так звану *Копенгагенську програму сталого розвитку міст*, що відповіла на відхилення концепції сталого розвитку на користь навколишнього середовища. Порядок денний закликає до побудови сталих міст не лише з екологічної точки зору, а й з соціальної, економічної та інституційної точок зору. Він містить 10 пунктів, зосереджених головним чином на новому відкритті цінностей і функцій міста, залученні експертів і мешканців, зміні підходу до планування та реалізації. Одним із найважливіших висновків порядку денного є констатація того, що співпраця на рівні експертів, професіоналів та мешканців поступово приносить плоди, а актуальним викликом є ширше залучення офіційних представників та політиків. Залучення їх до процесів планування та розвитку є необхідним, оскільки реальна влада щодо виконання чи порушення прийнятих рішень зосереджена в руках політиків.

Декларація міністрів територіального розвитку Марселя з 2008 року свідчить, що майже 70% населення ЄС живе в містах. Міста є головною рушійною силою розвитку ЄС, оскільки в них перетинаються соціальні, економічні, політичні та екологічні сфери, а також інтереси інституційного, приватного та некомерційного секторів. Міста є дзеркалом соціальної реальності та політичних рішень в ЄС. Взаємна співпраця та координація всіх компонентів сприймається як шлях до сталого розвитку міст, тоді як найбільшими поточними викликами є соціальна згуртованість, навколишнє середовище з акцентом на зміну клімату, конкурентоспроможність в умовах глобалізації, енергетичну, фінансову та економічну кризи та загрози фрагментації міських територій.

Нова стратегія розвитку ЄС була прийнята в 2010 році під назвою *ЄВРОПА 2020*. Бачення ЄС полягало в тому, щоб стати соціально орієнтованою ринковою економікою 21 століття. Пріоритетами розвитку були зростання на основі знань та інновацій, стійкість на основі вищої ефективності ресурсів і більш конкурентоспроможної економіки, високе працевлаштування, що підтримує соціальну та територіальну єдність. Цілі були визначені у сферах працевлаштування, досліджень та інновацій, зміни клімату та енергетики, освіти та боротьби з бідністю. Були виділені такі фактори, як визнання європейськими лідерами та інституціями відповідальності за цілі, загальне визнання всіма зацікавленими сторонами та підтримка спільної діяльності.

У 2014 році в Брюсселі була прийнята *Хартія багаторівневого управління в Європі*. Хартія наголошує на таких концепціях, як взаємозалежність, спільні зобов'язання та зусилля, прозорість і відкритість, діалог тощо. Вона закликає до партнерства та співпраці в рамках мереж, що складаються з громадського, некомерційного та дослідницького секторів, на всіх рівнях місцевого, міського, регіонального, державного та транснаціонального. Він висуває на перший план форми демократії за участі громадян і наголошує на необхідності підтримувати державну політику за допомогою адекватного бюджету для всіх залучених установ. Хартія вказує на ключову важливість спільного бачення політики, що відображає потреби громадян, відповідно до принципу субсидіарності, що вимагає прийняття рішень на рівні управління, який є найбільш ефективним у прийнятому рішенні і близьким громадянам.

У 2016 році в *Порядку денному на 2030 рік* у Нью-Йорку названо 17 стійких цілей: відсутність бідності та голоду, здоров'я, освіта, рівність, чиста енергія, економічне зростання, стійкі міста, громади, відповідальне виробництво та споживання, клімат, життя під водою та на суші, міцні інституції та партнерства. Новизна Порядку денного до 2030 року полягає в тому, що в рамках цілі № 16 мир, справедливість і сильні інституції вона звертає увагу на важливу роль лідерів.

Хартія сталих європейських міст, так звана *Лейпцизька хартія*, була прийнята в 2007 році та оновлена як *Нова Лейпцизька хартія* в 2020 році. Це один із найважливіших документів сьогодні, оскільки він забезпечує політичну основу для реалізації європейських і глобальних угод на рівні міста. Основний меседж хартії – підтримка комплексного розвитку міст шляхом залучення всіх зацікавлених сторін та поєднання інвестиційних та неінвестиційних інструментів. Він характеризує відповідальне управління містом, що базується на розвитку в суспільних інтересах (також використовується термін суспільний добробут), комплексному підході, участі та спільній розробці міської політики та проектів розвитку, багаторівневого управління та локально орієнтованому підході на рівні областей, цілих міст, районів міста та мікрорайону. Він називає три ключові аспекти сталого розвитку – справедливе, зелене та продуктивне місто – у контексті нових викликів, таких як зміна клімату, дефіцит ресурсів, міграційні рухи, демографічні зміни, пандемії та економіка, що швидко змінюється.

В цілому можна сказати, що ключовими словами європейського міського розвитку на даний момент є комплексність і холістичний підхід, баланс і гармонія, стратегічна довгострокова орієнтація, діалог і співпраця. Усі методології планування базуються на цих принципах.

1.3 Найбільш відомі бачення/концепції розвитку європейських міст та бачення, потенційно корисні для України

Крім описаних вище принципів, сьогодні важливу роль відіграють бачення того, що європейські міста вважають «успішним розвитком», які цінності та очікування жителів прописані в пріоритетах і цілях розвитку. Зараз у світі існує понад п'ятдесят бачень (або концепцій) міського розвитку, тут ми наведемо лише найвідоміші з них. Незважаючи на те, що вони відрізняються своєю основною спрямованістю та цінностями, усі вони певним чином торкаються трьох ключових викликів сьогодення – навколишнього середовища, технологій та соціального діалогу – і певною мірою відображають принципи розвитку, описані вище.

Навіть якщо стійкість не має точного визначення, *стале місто (sustainable city)* є основою всіх інших міркувань щодо розвитку європейських міст. Це бачення безпосередньо закріплено в міжнародних хартіях і деклараціях, таких як Порядок денний 21 (Ріо-де-Жанейро, 1992), Порядок денний 2030 (Нью-Йорк, 2016), Лейпцизька хартія (2007, 2020) та інші. Щороку створюється рейтинг найбільш сталих міст світу, так званий Index of Sustainable Cities, який оцінює три складові стійкості – екологічну, економічну та соціальну. Європейські міста, що підлягають оцінці, особливо в таких категоріях, як якість життя мешканців і екологічний підхід, знаходяться в перших рейтингах, наприклад, Цюріх, Стокгольм або Відень.

Концепція так званого *придатного для життя міста (liveable city)* безпосередньо пов'язана з ідеєю сталого розвитку міст, але вона не акцентує увагу на трьох окремих складових, а на якості життя в цілому. Немає визначення «міста, придатного для життя», тому що якість життя проявляється по-різному і може мати різне значення для різних людей. В цілому можна сказати, що коли місто має високу якість життя, людям там добре і хочеться жити, працювати та розважатися. Концепція включає широкий спектр факторів у сфері базових людських потреб (наприклад, їжа, безпека та житло), задоволеності суспільним життям (наприклад, можливості працевлаштування, задоволення та послуг) та вищих очікувань (наприклад, приємне міське середовище, творчість дизайн і відкрита державна політика). Оскільки це оцінка якості життя, негайні, відчутні та необхідні втручання (з категорії «тут і зараз») мають пріоритет над утопічними довгостроковими баченнями. Відповідно, ключовими аспектами придатних для життя міст є якісне навколишнє середовище, безпека, сильна громада та доступне житло. Міста Європи, Північної Америки та Австралії, такі як Відень, Мельбурн, Ванкувер і Торонто, вже давно лідирують у рейтингах найбільш придатних для життя міст.

Англійське словосполучення *liveable cities* іноді перекладається тут як живе місто. Це, звичайно, простий переклад, але неправильний і вводить в оману, оскільки так звані живі міста стосуються інших характеристик. Живе місто – це не всеосяжне поняття, а скоріше спроба описати феномен, у якому місто не має бачення розвитку. Місто сприймається як складний живий організм, який постійно розвивається відповідно до потреб, цілей і дій кожного окремого мешканця. Живе місто не має характеристик у сенсі планованого ідеалу. Швидше, це результат ряду незапланованих і самостійних дій. Будь-які інструменти, що широко використовуються при плануванні, методології, проведенні аналізу та прогнози, експертні підходи, державні органи, що дають дозволи (наприклад, щодо забудови) практично виключені. Такі аспекти, як прийняття підходу проб і помилок, хаос, довіра до спільноти та здібностей окремих людей, гнучкість, адаптація за потреби, повільні поступові зміни тощо, посилюються прикладами так званих живих міст ймовірно, можна знайти в країнах третього світу, в бідних районах великих міст і нетрях.

Концепція, що широко використовується в розвинених країнах, так зване *здорове місто (healthy city)*, отримала розвиток і в країнах так званого третього світу. Це концепція, що базується на принципах Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), які полягають у підтримці країн, що розвиваються, боротьбі з бідністю та підвищенні рівня життя. Згідно з цими принципами, першочерговою метою здорового міста є покращення доступу до медичної допомоги, покращення гігієни та психологічної підтримки. У ширшому розумінні мова йде також про здоров'я суспільства в цілому, про зміцнення громади, підтримку діалогу, зменшення нерівності, обмін знаннями тощо. У розвинутих країнах здорове місто розуміється ще ширше, тобто здоров'я людей, навколишнє середовище та планета, здоров'я суспільства, спосіб життя, системи та політика, а саме фізичне, розумове, духовне та душевне здоров'я. У Європі приблизно 1400 міст беруть участь у програмі ООН-ВООЗ «Здорове місто», а Національна мережа здорових міст Чеської Республіки реєструє понад 130 міст, муніципалітетів і регіонів.

Безпечні міста (safe city) реагують на те, що в сучасному світі зростає кількість загроз та потенційно руйнівний вплив наслідків цих загроз. Міста повинні боротися зі стихійними лихами, екологічними та енергетичними кризами, імміграцією, тероризмом, організованою злочинністю, загрозами кібератак, відкритим і прихованим іноземним впливом тощо. При цьому зазначені явища проявляються не лише окремо, а й у взаємних поєднаннях, створюючи таким чином мультиплікаційний ефект негативних наслідків.

Концепція безпечного міста допомагає впоратися з цими фактами, краще підготуватися до них, мінімізувати загрози та шукати рішення, якщо дані ситуації вже виникли. Індекс безпечних міст оцінює безпеку в цифрових аспектах, здоров'ї, особистому житті, навколишньому середовищі та інфраструктурі. Тоді стратегії безпеки реагують у формі модифікації фізичного середовища, використання технології та стандартизації (елементи, процеси, сигнали тощо), системи контролю та раннього попередження, а також через м'які аспекти, такі як дизайн (відчуття безпеки), правила функціонування суспільства або психологічної стійкості населення (у сенсі «я подбаю про себе, якщо буде потрібно»). Багаті та високоцифрові міста, а також міста з передовими системами контролю, такі як Гонконг, Сінгапур і Токіо, щороку очолюють світові рейтинги найбезпечніших міст.

Усвідомлення зростаючої кількості загроз, які є непередбачуваними та не дозволяють заздалегідь підготуватися, та необхідності посилення тієї складової безпеки, яка дозволяє оперативну та проактивно реагувати на будь-яку ситуацію, призвело до появи концепції *стійкого міста (resilient city)*. Стійкість – це здатність міста та/або громади готуватися, реагувати та адаптуватися до непередбачуваних, руйнівних та потенційно небезпечних ситуацій. Стійке місто – це місто, що готове до будь-якої загрози, відомої чи невідомої, здатне впоратися зі змінами та повернутися до стану початкової гармонії. Тому мова йде про підвищення ступеня різноманітності, гнучкості та здатності трансформувати різні аспекти життя в місті. Чотири сфери вважаються важливими для встановлення та підтримки стійкості – економіка, адміністрація (управління, включаючи інституції та керівництво), суспільство (або спільнота) та навколишнє середовище.

Одним із найпоширеніших понять сьогодні є *розумне місто (smart city)*. Хоча його часто плутають із розумним містом, це два різні підходи. Обидва будуються на технологіях, але в центрі уваги розумного міста – якість життя мешканців, а технологія є лише інструментом для досягнення цієї якості, а не метою як такою (у розумному місті технологічні принципи, системи та процеси можуть бути головною метою). Розумне місто використовує технології для створення інновацій в інституційній, соціальній, економічній та екологічній сферах. Він спрямований на підвищення якості життя та безпеки за допомогою принципів управління знаннями, ефективної комунікації, креативності, міжгалузевої співпраці та навчання. Сильним компонентом розумних міст є не лише добре відома тріада інформаційно-комунікаційних технологій, транспорту та енергетики, але особливо стійкість як така, екологічність, відновлювані джерела енергії, скорочення викидів та циркулярна економіка.

Міста, що зменшуються (shrinking city) є явищем, особливо в розвинених країнах, які стикаються з несприятливою демографічною кривою та/або з так званими структурно ураженими регіонами. Особливо це стосується міст, які просто зменшуються, їх населення зменшується (наприклад, через міграцію жителів у багатші регіони) і вони стають уразливими. Однак за певних обставин це також можуть бути так звані переплановані міста, які передбачали більшу кількість мешканців, а поточна щільність населення недостатня для підтримки побудованої інфраструктури та послуг. Такі справи можна суттєво підтримувати, щоб дати їм поштовх до нового розвитку, або, навпаки, цілеспрямовано придушувати.

2. Підхід до вирішення питань щодо відновлення та розвитку міст – стратегічний план

Питання відновлення та розвитку міст є ключовим для їх подальшого функціонування і тому потребує великої уваги. Для того, щоб процес був ефективним, корисним і успішним, він повинен базуватися на ширшій стратегічній структурі, що, зазвичай, виражається у формі стратегічного плану розвитку міста.

2.1 Принципи розробки стратегічного плану

Хоча поняття *стратегії* походить із військової термінології, використання стратегічних принципів можливе в усіх секторах. Комерційні компанії відкрили *стратегію* в 20 столітті, коли вони почали перетворювати інтуїтивні практики управління в більш раціональні, систематизовані та ефективні. Їх ціль полягала в здобутті перемоги над конкурентами, і обрані військові методи допомогли їм перемогти. Методи, що використовувались у другій половині 20-го століття, були більш удосконаленими, оскільки мова йшла не лише про перемогу, але й про співпрацю, а приблизно в 1970-х роках вони знайшли своє застосування також у некомерційному та державному секторах. З оригінальної термінології були запозичені концепції бачення, місії та цілей, а також акцент зроблено на стратегічному партнерстві, участі всіх учасників та мотиваційній ролі лідерів. Ключовим принципом можна назвати «пізнай себе, пізнай інших, пізнай своє оточення, а потім дій відповідно до встановлених фактів». Це речення актуальне для суб'єктів у всіх секторах. Враховуючи цей факт і те, що стратегічне планування по суті є цілісним, довгостроково орієнтованим і ініціативним, воно стало одним із складових просторового планування в розвитку європейських міст.

Вище було описано стратегічний план як базу, що визначає розвиток європейських міст. Це документ, орієнтований на майбутнє, довгострокове бачення та пріоритети, що базуються на тенденціях розвитку світу та місцевості з одного боку та потенціалах і межах розвитку конкретного міста з іншого. Це добровільний і гнучкий документ, що дозволяє проводити всебічне обговорення між різними учасниками та широкий діапазон інтерпретацій значення. Великою перевагою стратегічного планування є те, що його розуміють суб'єкти різних секторів, включаючи суб'єкти господарювання та суб'єкти, що не є фахівцями з цих питань. Це дає місту потужний інструмент, що широко використовується.

На додаток до вищесказаного, доцільно пам'ятати про інші характеристики стратегічних планів:

Внутрішня злагодженість – Ключові висновки (ліміти та потенціал) повинні йти за аналізом і виступати відправною точкою для майбутніх заходів, що можуть бути підтримані або відхилені. Відбір проєктів розвитку для реалізації повинен відображати реальні потреби даного місця та можливості реалізації (фінансові, технічні, організаційні тощо), і водночас базуватися на спільному консенсусі та політичній підтримці.

Багатоджерельний аналіз – Пропозиції щодо розвитку повинні ґрунтуватися на різних джерелах, так званих твердих і м'яких даних та забезпечувати, щоб різні джерела інформації доповнювали та розширювали одне одного. Об'єктивні факти про територію повинні узгоджуватися з суб'єктивними очікуваннями різних груп учасників.

Синергія між окремими пропозиціями розвитку – Плани дій повинні враховувати зв'язки між окремими пропонованими проєктами, або з точки зору тимчасових зв'язків

(наприклад, один проект можна розпочати лише після реалізації іншого проекту), логічних зв'язків (наприклад, для реалізації одного проекту необхідно мати придатний для реалізації інший проект) або взаємна підтримка (наприклад, якщо ми зробимо обидва проекти, позитивний ефект значно перевищить суму інвестицій, але цього ефекту не буде, якщо буде реалізовано лише один) тощо.

Координація всіх трьох основ просторового планування – Проекти розвитку мають свої просторові характеристики, а також потенційний вплив на навколишнє середовище, тому необхідно думати про зміст (наприклад, чи дійсно тут нам потрібна промислова зона?), місце розташування (якщо так, то де найкраще її розмістити?) і впливи (що потенційно спричинять ці інвестиції?). Без координації всіх цих компонентів задуми розвитку можуть бути нереалізованими та/або навіть шкідливими.

Довгострокова безперервність – Для того, щоб стратегічні плани працювали, вони повинні бути закріплені на місцевій ідентичності, враховувати зовнішні та місцеві тенденції, відображати минулі успіхи та невдачі, а також враховуватись діяльність в майбутньому, щоб довгострокові пріоритети розвитку були дійсно довгостроковими.

2.2 Структура стратегічного плану

2.2.1 Соціально-економічний аналіз

Зважаючи на те, що стратегічний план у цілому не закріплені у законодавстві та на методичному рівні, соціально-економічний аналіз також не має чітко визначеної структури. Тому особливо важливо, щоб усі важливі сфери життя даної місцевості були враховані в рамках аналізу території. Дані повинні надходити з різних джерел (місцевих, регіональних та державних джерел, це може бути комбінація більшої чи меншої кількості офіційних джерел), виражати тенденції розвитку (довші часові ряди, включаючи прогнози на майбутнє, є більш доцільними, ніж статичні дані про поточну ситуацію) і перебувати у взаємоузгоджених контекстах (наприклад, фактичне і заплановане будівництво будинків необхідно порівнювати з історичним і очікуваним зростанням кількості мешканців та їх соціальної структури).

В цілому, соціально-економічний аналіз повинен містити наступну інформацію:

Вступна інформація – Ціль стратегічного плану, відповідальна команда і методи роботи. Він може містити дуже короткі дані про місто та його розташування.

Історія – Історичний контекст, зазвичай, включає три моменти: Короткий огляд історії місцевості, визначні дати та події. Матеріальна культурна спадщина, наприклад, територіальна структура та дизайн, найважливіші будівлі та ландшафтна пам'ять (історичні парки, пам'ятні дерева, традиційні сади, виноградники, ландшафтні споруди тощо). Нематеріальна культурна спадщина, що може бути пов'язана з історичними особами чи родинами, конкретними подіями, місцевими звичаями та традиціями тощо. У цьому розділі важливо описати так званий дух місця, який може мати фундаментальний вплив не лише на привабливість місця для туристів, але й на ідентичність населення, спільні цінності та неписану місцеву культуру, а отже, потенціал для розвитку.

Природа і навколишнє середовище – Щоб спроектувати адекватні варіанти розвитку, важливо знати характер і межі місцевості та природні умови (рельєф місцевості, клімат, характер навколишнього ландшафту, тваринний і рослинний світ тощо). У багатьох населених пунктах може існувати проблема забруднення навколишнього середовища, як природного, так і міського, яким часто нехтують (якість ґрунту, води та повітря, рівень шуму, пилу, світла та електромагнітного смогу, забруднені території, чорні звалища,

браунфілди, рівень використання альтернативних джерел енергії, доступ населення до природного середовища та рівень зелено-блакитної інфраструктури в цілому тощо). Усі ці аспекти впливають на екологічну стабільність, біорізноманіття та добробут. І останнє, але не менш важливе, необхідно брати до уваги місцевість, рослини та тварин, що знаходяться під охороною, а також місця, придатні для відпочинку, як місцевого, так і придатного для житлового туризму.

Транспортна інфраструктура – Транспорт, зазвичай, включає дороги, залізниці, аеропорти та водні шляхи. Однак сьогодні мобільність розуміється більш комплексно, тому аналіз також повинен зосередитися на інших формах перевезення людей і доставки товарів, таких як громадський транспорт, спільні види транспорту, різні форми пересування (пішоходи, велосипедисти тощо). Місткість паркувальних місць для різних форм мобільності та іншої допоміжної інфраструктури (АЗС та зарядних станцій, автосервісів, доків тощо) також може бути важливим. Для адекватної побудови планів розвитку важлива не тільки мобільність у даному місці, але й зв'язок даного місця з навколишнім світом та його доступність.

Технічна інфраструктура – Для безперебійного функціонування населених пунктів, а особливо великих міст, важливе значення має наявність інженерних мереж, таких як водопостачання та каналізація, електромережі, газопроводи, громадське освітлення, покриття інформаційно-телекомунікаційних послуг та інші аспекти. Багато міст мають інфраструктуру для захисту здоров'я та майна, такі як відеокамери, мобільні точки доступу та станції першої допомоги, місцеве радіо та сигнали екстреної допомоги, захист від повеней, укриття цивільного захисту тощо. Управління відходами можна оцінити за інфраструктурою або за якістю та захистом (міського) навколишнього середовища.

Демографічні та соціальні аспекти – Основна інформація включає дані про населення (чисельність, природний і міграційний приріст або зменшення) та його структуру за віком, віросповіданням, національністю, етнічним походженням, освітою, зайнятістю, сімейним станом та іншими аспектами. Тут важливо усвідомлювати, що переважна частина цих даних є конфіденційними особистими даними, і що поточні дані менш важливі, ніж тенденції та прогнози на майбутнє. Тенденції та прогнози допомагають завчасно розробити певні заходи та послуги, тим самим зберігаючи довгострокову гармонію різних аспектів розвитку при відносно низьких витратах. Наприклад, якщо народжується більше дітей, доцільно планувати розширення місткості шкіл. За наявності достатнього часу для розширення потужностей можна робити якісні проекти, підбирати найефективнішого підрядника та забезпечувати персонал. У той же час, корисно знати різні способи життя мешканців міста, а також небезпечних явища, що відбуваються в місті, такі як злочинність, вандалізм, напруженість і конфлікти між різними групами громадян тощо.

Громадські зручності – Міські жителі очікують на різні форми зручностей, таких як різноманітні освітні можливості (від дитячих садочків до університетів та різноманітні форми навчання впродовж життя), якісне медичне обслуговування (від лікарів загальної практики до спеціалістів, від служби швидкої допомоги до великих лікарень), соціальна допомога (для дітей, підлітків та людей похилого віку), культура (кінотеатри, театри, музеї тощо, а також товариства, асоціації та події), спорт (пропозиція різноманітних клубів, спортивних майданчиків та відкритих зон для відпочинку) та інших. Цей розділ також включає послуги, що надаються, переважно, безпосередньо містом, наприклад, різними органами влади, поліцією, пожежниками, комунальними службами тощо. І останнє, але не менш важливе, до благоустрою також належать громадські місця, площі, парки, вулиці, двори, громадські сади та інші загальнодоступні території (включаючи елементи малої архітектури, такі як лавки, урни, альтанки, фонтани та багато іншого). Саме доступність, різноманітність, якість та естетичність різноманітних форм

громадських зручностей часто є переломним моментом при виборі житла, особливо для освічених і забезпечених верств населення. Оскільки громадські зручності можуть бути забезпечені широким колом зацікавлених сторін, безпосередньо містом або приватним, державним і некомерційним секторами, саме на цьому етапі здатність усіх зацікавлених сторін узгодити свої інтереси та дійти згоди найбільше демонструється.

Житло – Основна функція міста – це житло. Метою більшості міст є ріст і розвиток, що також приносить із собою ріста числа жителів. Тому міста повинні мати зарезервованій простір для нового будівництва різних форм житла (індивідуальне житло, багатоквартирні будинки, соціальні квартири, загальні форми житла тощо), а також використовувати можливість реконструкції відповідних будівель під різні форми житла. Щоб забезпечити всі послуги та вирішувати кризові ситуації, міста повинні мати у своєму розпорядженні більшу кількість власних міських квартир, які вони можуть здавати в оренду як форму підтримки чи вигоди незахищеним верствам населення або необхідним для міста фахівцям.

Економічне середовище – Окремим розділом, як правило, є оцінка економічної діяльності в місті, що, в основному, включає структуру суб'єктів господарювання та підприємництва, найважливіших суб'єктів господарювання та найбільших роботодавців, тенденції розвитку найважливіших для міста секторів тощо. Найбільших економічних гравців необхідно вважати ключовими зацікавленими сторонами та регулярно співпрацювати з ними. У деяких випадках доцільно аналізувати економічне середовище в більш ширшому регіоні, особливо якщо переважне число жителів їздить на роботу (в одне місто чи навпаки з одного міста в інше). Поїздки, зумовлені роботою мають великий вплив не лише на місцеву економіку, але й на транспортну та технічну інфраструктуру, навколишнє середовище (дорожнє навантаження) та використання послуг. Туризм і місцевий відпочинок також включені (або окремий розділ), оскільки житловий туризм, зокрема, є одним із ключових джерел економічного доходу в багатьох областях. Корисно знати окремі форми туризму, середню тривалість перебування та інші дані про рух туристів, найбільш відвідувані місця та пам'ятки, форми туристичної мобільності тощо.

Попередні та наступні документи – Координація всіх трьох складових просторового планування, внутрішня узгодженість і безперервність у часі є необхідними для початку діяльності щодо розвитку. Тому корисно знати, які заходи вже були заплановані в минулому, чи були вони реалізовані, який вони мали результат і наслідки (ви можете дізнатися, що спрацювало, а що ні, чому і як використати минулий успіх або невдачу в сьогодишній ситуації), а також те, які інші документи розвитку (старіші стратегічні плани, поточний територіальний план, плани заходів, відомчі плани тощо) доступні для міста та вищестоящих територіальних одиниць (особливо регіонів). Більш широкі взаємовідносини, зв'язки з регіональними структурами чи різними містами-партнерами можуть не лише надихнути, але також виступити в ролі важливого партнерства та підтримки.

2.2.2 Опитування громадської думки та участь

У країнах Європейського Союзу перевагу надають так званим комунікативним і партиципаторним формам планування. Це означає, що до створення всіх планів розвитку залучено широке коло учасників, таких як виборні представники, місцеві органи влади, експерти, групи об'єднань, різні вікові групи в певному місці, люди з особливими потребами, некомерційні організації, підприємці, інвестори, туристи та широка

громадськість в цілому. Очевидно, що таке розмаїття учасників має різні потреби, вимоги та думки, які в процесі участі необхідно з'ясувати, зрозуміти та, по можливості, узгодити.

Думки всіх відповідних учасників перевіряються кількома методами, найпоширенішими з яких є:

Громадські слухання – Зазвичай реалізуються у формі кількох презентацій, де доповідачі надають інформацію про план розвитку, задум чи проект, і які потребують обговорення. Іноді презентація задумів може бути у формі плакатів, моделей, симуляцій або інших подібних форм. Дискусії є загальнодоступними та безкоштовними, сьогодні вони часто мають гібридну форму (очна з онлайн-трансляцією). Позитивним є те, що ця форма приваблює багатьох учасників одночасно, є відносно швидкою та економічно ефективною, і люди беруть участь виключно з цікавості. У деяких випадках (наприклад, просторові плани чи міжнародно підтримані проекти) це часто є обов'язковою формою громадського обговорення, яку впливові учасники ігнорувати не можуть. Недоліком є те, що ця форма часто є лише формальною і часто використовується не для того, щоб дізнатися думку громадськості, а лише для односторонньої презентації. Відсоток населення, що бере участь у такій формі, як правило, низький, і більшість є пасивними учасниками.

Опитування – Це найпоширеніша форма збору даних серед жителів міста, оскільки це ефективний спосіб забезпечити велику вибірку респондентів (стандартний відсоток отримання виконаних анкет серед жителів міста 8-10%). Це може бути особисто, онлайн, письмово або телефоном. Питання, як правило, закриті, часто це запитання по типу викреслити зайве, запитання за шкалою або запитання з множинним вибором. Можливість відкритих відповідей, зазвичай, обмежена. Це робить анкету швидким і дешевим статистичним інструментом. З іншого боку, це не дозволяє заглибитися в проблеми і не покращує якісну сторону опитування. Анкета підходить для встановлення основних думок і вподобань, вибору між варіантами (певна форма голосування), визначення порядку альтернатив тощо. Через меншу кількість відкритих питань вона не підходить, наприклад, коли ціль – це творчий пошук невідомих альтернатив. Для того, щоб інтерв'ю було релевантним, складно забезпечити репрезентативну вибірку респондентів та спосіб збору даних (вибір місця, часу, форми тощо).

Інтерв'ю – Інтерв'ю часто доповнюють інформацію, отриману під час опитування. Це якісна форма збору даних, коли один або декілька респондентів опитують більш глибоко, і метою є детальний аналіз ситуації. Вони часто використовуються, коли під час опитування встановлюють незрозумілості або конфліктні аспекти, які необхідно зрозуміти або вирішити. Іншою ціллю може бути пошук креативних планів розвитку, з яких згодом обирається шляхом голосування. Інтерв'ю може бути структурованим і неструктурованим, індивідуальним або груповим, проводитися особисто або онлайн. Головною відмінністю від опитування є менша кількість респондентів, але більша глибина відповідей. Цей метод, як правило, займає більше часу для збору та оцінки інформації, тому необхідним є цілеспрямований відбір людей, які знають якомога більше про проблему, що розглядається. інтерв'ю можна поєднувати зі спостереженням, під час якого відстежуються невербальні прояви, такі як мова тіла, тон голосу, настрій респондента, атмосфера місця тощо.

Фокус-групи – Це метод, схожий на групові інтерв'ю, але є кілька принципових відмінностей. Під час інтерв'ю кожен респондент відповідає більш-менш на однакові питання і сам для себе. Взаємний вплив думок можливий, але не дуже бажаний. У фокус-групі, навпаки, ціль полягає в тому, щоб учасники слухали один одного, реагували один на одного, впливали один на одного і, врешті решт, дійшли спільної думки, вирішили проблему або щось запропонували. На початку це не просто питання пошуку думок, а радше конкретний задум чи конкретне завдання. Для досягнення цілі учасники фокус-

групи іноді є відносно однорідними (наприклад, коли мова йде про вирішення однієї проблеми в групах людей, поділених за різними ознаками), однак дуже часто ці групи максимально гетерогенні, складаються з людей різної статі, віку, освіти, професії, способу життя, поглядів, уподобань тощо. Вважається, що це розмаїття призведе до висновку, який може бути актуальним і прийнятним для різних груп населення. Це метод, який вимагає часу, ресурсів і особливо досвіду фасилітатора.

Робоча група – Принципи подібні до фокус-груп, але робочі групи орієнтовані на конкретний «відчутний» результат. Члени групи працюють разом над чимось, наприклад, готують частину плану, встановлюють деталі проекту або роблять висновки з наявних даних. У той час як фокус-групи, як правило, одноразові та переважно модеровані, робочі групи можуть збиратися неодноразово та поступово створювати щось, передаючи щось наприкінці процесу.

2.2.3 Основні висновки, потенціал і ліміти розвитку

Це відносно коротка частина стратегічного плану, що є важливою з точки зору довгострокового розвитку міста і, водночас, найчастіше недооцінюється на практиці. Йдеться про вміння виділити з проаналізованих даних (у рамках соціально-економічного аналізу та опитування громадської думки) найважливіші, ключові для довгострокового збалансованого розвитку міста. Якщо аналіз не завершується ключовими висновками, неможливо визначити пріоритети розвитку, і місто піддається тимчасовому тиску. Якщо пропозиції щодо розвитку не пов'язані з ключовими висновками, а лише реагують на різні дані, неможливо реалізувати їх систематично та у взаємосинергетичному контексті.

У цьому розділі особливо важливі три моменти:

ключові диспропорції – Фундаментальні відмінності між тим, де ми зараз (дійсність), і тим, де ми б хотіли бути (бачення). Найфундаментальніші розбіжності, зазвичай, відображаються в довгострокових пріоритетах розвитку, тоді як короткострокові плани дій містять розбіжності, що найпростіше вирішити.

ключові обмеження – Характеристики, які принципово обмежують фокус діяльності щодо розвитку, наприклад, природа місця (наприклад, високі гори, рівнина, ізольованість міста тощо), суворі законодавчі правила або захищені лінії (наприклад, прикордонні місця, території, що підлягають охороні, зони спадщини), проекти розвитку, що представляють підвищений інтерес (наприклад, будівництво залізничних коридорів тощо) та інші обмеження.

ключові можливості – Найсильніші сторони, що потрібно використовувати для розвитку міста, залучення інвесторів та підтримки жителів.

Існують різні інструменти, що допомагають визначити ключові можливості та загрози, найпоширенішим з яких є SWOT-аналіз. Це метод, що найчастіше використовується та дозволяє проаналізувати сильні сторони (S - strengths), слабкі сторони (W - weaknesses), можливості (O - можності) і загрози (T - загрози). Оскільки міста містять велику кількість аспектів і на їх розвиток впливає низка факторів, SWOT-аналіз може бути використаний для аналізу міста в цілому, але, зазвичай, аналізуються окремі складові (наприклад, транспорт, зручностей для місцевих жителів, навколишнє середовище тощо). Перевагою цього підходу є вищий ступінь деталізації та отримання результатів аналізу, що відповідають реаліям життя. Недоліком є втрата взаємозв'язків і синергетичних ефектів між окремими секторами. Другий варіант – це оцінка різних факторів щодо бачення міста, якщо місто вже має бачення.

2.2.4 Напрямок довгострокового розвитку

Оскільки основним завданням стратегічних планів є довгостроковий послідовний і збалансований розвиток, це має бути фундаментальною частиною документа. Головна проблема, як правило, полягає в тому, що міста мають широке коло учасників і, отже, ширший спектр інтересів. Формування бачення та пріоритетів розвитку таким чином, щоб якомога більше людей були задоволені та ідентифікували себе з кінцевим планом, через це ускладнено. Допомогає якісний аналіз більшої кількості факторів, послідовне дотримання процедур участі та визначення ключових можливостей і меж розвитку. Однак їх недостатньо, важливу роль тут відіграють такі фактори, як культура планування, місцева ідентичність, політичні уподобання, навички працівників міста, характер неформальних лідерів та інші аспекти, які важко передбачити.

З точки зору процесу спрямування довгострокового розвитку важливими є:

- Якісний соціально-економічний аналіз та участь усіх відповідних суб'єктів.
- Ключові диспропорції, потенціали та ліміти розвитку, у достатньо обмеженій кількості, щоб мати можливість реагувати на виявлені факти.
- Довгострокове бачення (часовий горизонт може становити навіть 2-3 покоління). Сучасні концепції розвитку міст можуть бути корисними для майбутнього.
- Пріоритети розвитку (часовий горизонт пріоритетів повинен бути не менше 10 років, в ідеалі довше). Якщо для визначення бачення використовувалися концепції розвитку міст, то пріоритети розвитку можуть ґрунтуватися на ключових характеристиках даних концепцій у поєднанні зі специфікою конкретного міста.
- Програми та, можливо, підпрограми (залежно від розміру міста та складності запропонованого плану).
- Перелік проектів і заходів, які повинні або можуть бути реалізовані протягом приблизно 7-10 років. Часто до списку включається якомога більше ідей, щоб задовольнити якомога більше учасників і створити запис якомога більшої кількості ідей. Цей перелік надалі використовується як частина плану дій (проекти та заходи на наступні 2-3 роки, обрані відповідно до поточних потреб, можливостей та вподобань) та каталогу проектів.

Вищезазначені пункти зазвичай організовані містом ієрархічно як бачення – пріоритети – операційні програми (підпрограми) – заходи – окремі проекти та види діяльності. З формальної точки зору це, зазвичай, ієрархічно організований список або таблиця.

Таблиця 1. Приклад структури стратегічного плану села Лучи́ця-над-Жітавою (Словаччина)

Бачення: Лучи́ця-над-Жітавою забезпечить високу якість життя, житло, зручності для людей, які живуть і працюють в селі			
Пріоритети:	Програми:	Підпрограми:	Проекти та заходи:
1) Територіальне управління	1.1) управління та адміністрування	1.1.1) документи та адміністрація	USES (територіальна система екологічної стабільності); відновлення територіального плану; консолідація ділянок у кадастрах
		1.1.2) інформація та партнерство	веб-сайт; локальна інформаційна система
2) Технічна інфраструктура	2.1) технічна інфраструктура	2.1.1) технічна інфраструктура	громадське освітлення; водопостачання; каналізація для стічних вод Вайки
	2.2) транспорт і мобільність	2.2.1) інфраструктура	реконструкція доріг та тротуарів; дорожні знаки та сигналізація
2.2.2) місцевий транспорт			зміни в місцевих автобусах; соціальне таксі для людей похилого віку; підтримка велосипедистів
	3.1) житло та благоустрій	3.1.1) житло	нові площі під індивідуальне будівництво; квартири в оренду

3) Соціальне життя і культура		3.1.2) соціально-медичне обслуговування	реконструкція школи; будинок престарілих; доставка їжі для пенсіонерів
		3.1.3) громадський простір	загальний центр; ревіталізація парків Вайка та Мартинова; розширення кладовища
	3.2) культура і відпочинок	3.2.1) спорт і відпочинок	реконструкція футбольного стадіону; багатофункціональний дитячий майданчик; велосипедна доріжка; фітнес-стежка на природі
		3.2.2) культурні об'єднання та заходи	підтримка культурних заходів та об'єднань
3.3) ідентичність і genius loci (геній місця)	3.3.1) спадкування	реконструкція каплиці	
4) Природа і довкілля	4.1) адаптація до зміни клімату	4.1.1) адаптація до зміни клімату	міські зелені насадження; протиерозійні заходи; ренатуралізація водотоків і протипаводковий захист, сортування відходів

2.2.5 План дій

Хоча довгострокова стратегія містить бачення та пріоритети, перелік проектів і заходів зазвичай дуже великий. Зазвичай очікується, що стратегічний план буде «для всіх», і тому кожен очікує бути його частиною в певний спосіб. І це найлегше зробити через проекти та заходи, де великий список дозволяє «охопити все». На практичному рівні, однак, місто не може зробити «все», тому воно повинно перетворити великий перелік проектів і заходів у значно коротший перелік конкретних кроків, що повинні бути реалізовані найближчим часом. Це створює так званий план дій.

З точки зору змісту, план дій відповідає на одне основне питання: «Які кроки (проекти, дії), реалізовані в найближчий період (2-3 роки), наблизять нас до виконання поставлених довгострокових стратегічних цілей (бачення, цілі, пріоритети) і що ми з цим будемо робити?» Крім переліку проектів і заходів, він також повинен містити їх короткий опис, очікувані результати та вигоди, очікуваний графік, необхідні ресурси (фінансові, людські), технічні, інформаційні тощо), відповідальність та основні ризики.

Методика відбору конкретних проектів і заходів для плану дій включає кілька аспектів:

- що правильно - кроки до реалізації бачення, що мають явно позитивний ефект, підвищують якість життя мешканців та конкурентоспроможність місцевості,
- що є доцільним - кроки, що можуть не бути ключовими самі по собі, але які приносять значні синергетичні ефекти та/або збільшують баланс між різними сферами розвитку,
- що необхідно - кроки, які є терміновими, щоб запобігти значним негативним впливам (наприклад, заходи проти деградації природи або проти зникнення даної місцевості),
- що можливо - кроки, для яких на даний момент існують сприятливі умови (зазвичай, фінансові ресурси), на жаль, цей момент часто сприймається як ключовий на практиці,
- чому надається перевага - кроки, щодо яких існує сильний тиск з боку політиків, інвесторів, груп інтересів або дій тощо; на практиці плани дій часто є частиною політичної програми та змінюються під час виборчого циклу, тому, на жаль, часто це питання конфліктів і контрпродуктивності.

Оскільки стратегічний план повинен перевищувати 10-річний горизонт, а план дій створюється на 2-3 роки, частинами одного стратегічного плану є кілька планів дій, які формуються поступово з часом і регулярно оновлюються. Цей механізм дає змогу поєднати довгострокову послідовність стратегічного рівня з гнучкістю та практичністю рівня дій.

3. Умови реалізації проекту відновлення та розвитку

Запорукою успішного відновлення та розвитку міста є не лише правильно організований процес розвитку, але й виконання ряду попередніх умов. В основному це політичні, соціально-стратегічні, інституційні, територіальні, економічні, екологічні та законодавчі умови. Тому проаналізуємо найважливіші аспекти цих основних умов.

3.1. Політичні умови

Основною умовою відновлення та розвитку міста є його підтримка представниками міста та обраними органами влади. Підтримку певних задумів розвитку ми називаємо «політичною волею». Політична воля, зазвичай, виражається в пріоритетах розвитку міста (наприклад, у стратегічному плані міста – див. вище), але вона також може бути представлена у виборчих програмах окремих політичних груп під час проведення виборів до місцевих органів влади. Без належної політичної підтримки неможлива відбудова та розвиток міста. Окрім політичної волі міської влади, часто існує також політичне «небажання» певної частини представників органів влади, наприклад, спроба опозиції перешкодити успіхам правлячої партії чи коаліції, а отже, їх перевагу в наступному вибори.

Окрім питань суто політичного бажання чи небажання, певні проблеми щодо відновлення та розвитку міст проявляються і на політичному рівні. В основному це стосується управління нерухомістю місцевих органів влади, утворення комунальних підприємств. Побутовання в основному стосуються інвестування у розвиток нерухомості (особливо землі) або у агропідприємства. В умовах трансформації економіки, зазвичай не існує чітко сформованої моделі розвитку, або агропідприємств, як це працює в розвинутих країнах, і є ризик «тунелювання» майна міста. Тому неможливо просто прийняти іноземні моделі, а потрібно шукати процедуру, прийнятну для місцевих умов.

3.2. Соціально-стратегічні умови

Щоб ми взагалі могли задуматися про процес відновлення та розвитку міста, повинно бути створене соціальне замовлення на такий процес. Соціальне замовлення в основному виражає задуми та цілі суспільства/мешканців міста щодо його подальшого розвитку. У сучасній європейській практиці стратегічне планування використовується для створення соціального порядку, як описано в попередньому розділі.

3.3. Інституційні умови

Для успішного проходження процесу відновлення та розвитку необхідно створити відповідні інституційні умови. Досвід держав-членів Європейського Союзу показує, що цей процес, як правило, здійснюється у формі:

- громадських проектів;
- приватних проектів;
- проектів за участю державного та приватного секторів.

У випадку з **громадськими проектами** головною дійовою особою процесу є місцеві органи влади. Проекти реалізуються на території міста. Місто несе відповідальність за підготовку ділянки, будівництво інфраструктури, будівництво нових і реконструкцію існуючих будівель, розташованих на запропонованій ділянці. Водночас місто бере на себе відповідальність за пошук потенційних майбутніх власників нових чи реконструйованих будинків.

Коли мова йде про **приватні проекти**, головною дійовою особою є власник або девелопер. Потім ці приватні особи відповідають за весь процес відновлення та розвитку. Правила та принципи приватної девелоперської діяльності не є предметом цього тексту.

Інша можливість полягає в тому, що суб'єкти **державного та приватного секторів спільно приймають участь у реалізації проекту**. У цьому випадку в Європі обидві сторони, зазвичай, заснують компанію спеціального призначення, що забезпечує реалізацію проекту в ролі незалежної юридичної особи. Така компанія або сама виконує весь проект, або забезпечує лише рекультивуацію землі. Звичайно, обидва партнери розподіляють між собою як ризики, так і вигоди. У цьому контексті існує два типи інституцій ревіталізації: установа, створена з метою ревіталізації конкретного місця в місті, або інституція, яка займається розвитком і ревіталізацією різних місць у місті.

У зв'язку з тим, що наше дослідження стосується органів державного управління, ми будемо розглядати лише випадки публічних проектів і випадки створення державно-приватного партнерства. В цілому, на практиці це означає, що повинна бути створена установа, що буде відповідати за управління процесом ревіталізації.

3.4. Територіальні умови

Сучасне місто – це складна система, що постійно змінюється. Його урбаністична структура постійно змінюється внаслідок політичних, соціальних, культурних, природних, економічних і технологічних змін. Однією з серйозних містобудівних проблем сучасних міст є території, що мало використовуються або взагалі занедбані – браунфілди. Їх вирішення є одним із фундаментальних завдань відновлення та розвитку сучасних міст.

Початковим кроком у процесі підготовки територіальних умов для відновлення та розвитку міста є моніторинг та аналіз ґрунтовних досліджень, необхідних для створення бази даних, яка б давала правдиву та повну інформацію про об'єкти моніторингу й територію та забезпечувала б достатню довідкову інформацію як для матеріально-економічного балансу та оцінки понесених витрат у процесі відновлення, так і для розвитку.

Основні умови розвитку території, як правило, описані в документації щодо територіального планування, що додатково встановлює основні умови та охорону її природних, цивільних і культурних цінностей, може керуватися пропозицією щодо розвитку структури території та передумов розвитку міста, пропозиції щодо організації території та розмежування територій її значною забудовою. Ці основні умови розвитку територій виражаються в територіальному або регуляторному плані у вигляді нормативів (обов'язкових і рекомендованих). Визначення зазначених умов розвитку території є результатом масштабної діяльності з планування.

Підсумовуючи, можна сказати, що територіальні умови процесу відновлення та розвитку міст виражають готовність території до нової інвестиційної діяльності; цю діяльність в цілому можна поділити на такі основні етапи:

- базова оцінка та баланс місця розташування, як початковий і необхідний етап;
- концептуально-проектна готовність території, як теоретико-планувальний етап;
- реалізація передумов процесу відновлення та розвитку, що дозволить перевірити правильність розглянутого плану.

Територіальний розвиток міста повинен базуватися як на об'єктивних потребах і вимогах розвитку міста, так і на реальних можливостях міста. Вони повинні зайняти чітку позицію та визначити основні характеристики розвитку міст, які впливають на територіальні умови розвитку:

- напрям розвитку – реструктуризація (реорганізація), прибудова (периметральна, радіальна), районне використання приміських територій (сателіти);
- спосіб розробки – конструкція, реконструкція, ревіталізація, гуманізація, реорганізація;
- динаміка розвитку – стагнація, стійке зростання, швидке зростання.

Принципове значення для розвитку населеного пункту мають територіальні умови. Територія – це явище, цінність якого пов'язана з тим, що вона є обмеженою величиною і такою, що має межі, тому її не можна замінити. Необхідно уважно ставитися до цього та обирати продуману стратегію щодо управління територіальними процесами. Відновлення та ревіталізація міської території – це форма розвитку, що фізично не розширює забудовану територію міста, а покращує існуючу територію, яка через ряд причин не виконує своєї ролі та функції. Різні форми забудованих територій і невикористаних територій створюють у сучасних містах величезні невикористані анклавні з негативними соціальними та екологічними зовнішніми наслідками. Згадані території часто розташовані не лише на околицях, але й у важливих центральних частинах міста. Повторне використання браунфілдів покращить міську територію, обмежить її експансію в околиці та підвищить ефективність її функціонування.

Загальний позитивний ефект від відновлення та розвитку існуючої території міста виявиться лише в довгостроковій перспективі (і не завжди фінансово, а особливо в загальній суспільній вигоді). Отже, враховуючи те, що відновлення та розвиток браунфілдів вимагає збільшення витрат на підготовку земель, ці витрати повинні бути економічно забезпечені.

Визначене функціональне наповнення повинно відповідати не тільки потребам і задумам міста, але й надавати можливість для оптимального використання потенціалу території та інших її характеристик та властивостей та, у разі необхідності, використовувати їх для загальноміських цілей. Великі зони забудованих територій (особливо промислових) можуть розташовуватися в ключових місцях, обмежуючи, ускладнюючи або безпосередньо перешкоджаючи необхідним транспортним та експлуатаційним сполученням (до центру, залізничної станції, можливостей роботи тощо) Можливість реалізації важливих загальноміських планів повинна застосовуватися як при формуванні програми відновлення та розвитку території, так і при розмежуванні та підготовці власної території перед її наданням або продажем суб'єктам підприємницької діяльності шляхом відведення необхідних земель для визначених цілей міста.

Встановити межі та нормативи забудови території, що гарантують дотримання та існування встановленої концепції та збалансованості окремих компонентів міської структури. Тому поважати і дотримуватися їх вкрай необхідно.

3.5. Економічні умови

Питання відновлення та розвитку міста зазвичай пов'язують із високою економічною складовою всього процесу, йдеться не лише про абсолютний обсяг фінансових коштів (ціну), необхідних для здійснення цього процесу, але й про організацію та координацію фінансових потоків у цьому процесі. Підраховуючи витрати, пов'язані з відновленням і розвитком міста, необхідно також враховувати той факт, що кількість наявних ділянок, зазвичай, значно перевищує попит на ділянки, призначені для нового (особливо промислового) будівництва. Таким чином, ціни на землю під забудовою є відносно низькими.

Однією з причин відсутності зацікавленості у відновленні та розвитку браунфілдів є, як

правило, те, що для реалізації плану є достатньо можливостей для купівлі іншої ділянки землі, яка є дешевшою, на якій інвестор може реалізувати план з меншими витратами, ніж на територіях, що використовуються недостатньо, з простішими відносинами власності, без ризиків, що є істотними і які важко спрогнозувати та без витрат часу, необхідного для відновлення землі, що вже використовувалась до стану, який можна порівняти із землею «на зеленому полі».

При дослідженні економічних вимог до відновлення та розвитку забудованих територій часто згадують так званий «розрив у витратах». Вартісний розрив визначається як різниця між витратами на підготовку певного проекту та доходами від нього. Таким чином, це різниця між витратами на впровадження проекту (включаючи ринкову ціну проекту до його початку) та доходами від цього проекту після його завершення (тобто ринкова вартість = звичайна ціна). Розрив вартості визначається розрахунковим шляхом:

$$NM = CO + UN - COP$$

NM – це розрив у вартості

CO – звичайна ціна бізнес-нерухомості, що виражена сумою, що відповідає інвестиційному плану; визначається до початку проекту,

UN є витрати на реалізацію проекту та

COP – це звичайна ціна комерційної нерухомості після завершення проекту.

Державна підтримка проектів, направлених на відновлення та розвитку, повинна надаватися особливо в випадках, коли виникає розрив у витратах. Вартісний розрив фактично є механізмом визначення збитків від реалізації даного проекту. На практиці це означає, що жоден підприємець не реалізував би цей проект без підтримки суспільства.

Дані в Європі, Сполучених Штатах Америки та Канаді підтверджують, що низку місць можна відновити не лише без значних витрат, але, перш за все, з прибутком не лише для приватного, але й для державного сектору. З іншого боку, є низка місць, де витрати на регенерацію значно перевищують ринкову ціну відновленої землі. Таким чином, зусилля на всіх рівнях управління повинні бути спрямовані на створення такого середовища, де максимальна кількість ревіталізації забудованих територій буде без втрат.

Основним питанням економічних умов є забезпечення достатніх фінансових ресурсів для процесу відновлення та розвитку. Ми можемо шукати ці ресурси серед внутрішніх ресурсів міст, інших державних ресурсів та приватних інвестицій.

3.6. Екологічні умови

Важливу роль у плануванні регіонального розвитку відіграє так званий старе екологічне навантаження (в Україні в багатьох регіонах зміщуються як старе навантаження землі, води та природи з часів Радянського Союзу, так і нове навантаження від воєнних дій, і не тільки в місцях, де велися бойові дії. Є також багато пошкоджених або навіть повністю зруйнованих територій, залишків будівель і промисловості, але все це можна вважати браунфілдом з точки зору реконструкції), що залишилися від попередніх користувачів землі або навіть від попереднього режиму (СРСР), коли закони про відходи та закони про оцінку впливу на довкілля ще не діяли. В окремих країнах Європи ситуація старих екологічних навантажень вирішується по-різному, відповідно до можливостей і законів даної країни (звичайно, найдорожчі рішення не завжди найкращі, головне – ефективність витрачених ресурсів). Країни Європейського Союзу гармонізували законодавство в цьому напрямку таким чином, що в більшості з них діють однакові або схожі правила.

Що таке старе екологічне навантаження?

В першу чергу, це звалища старих і небезпечних відходів, старі промислові та сільськогосподарські об'єкти і часто хаотично розміщені залишки будівель або інших наслідків війни, наприклад, уламки внаслідок бойових дій та залишки після бомбардувань або вражень повітряної чи артилерійської атаки. Деякі розташовані на берегах річок, куди їх може змити паводок, або в місцях, де джерела підземних вод можуть бути отруєні, що в майбутньому призведе до екологічної катастрофи для місцевих жителів і пошук нових джерел води. Більшість наслідків бойових дій знаходиться в містах, на підприємствах промисловості та енергетики, а також у прифронтовій зоні (тобто в сільській місцевості, практично скрізь, де велися бойові дії).

Не тільки розміщення старих екологічних тягарів і забудованих територій відіграє велику роль, але й шкідливих речовин, що зберігаються і залишаються в межах даного населеного пункту (боєприпаси, вибухові речовини, отрути, паливе тощо). Коли йдеться про небезпечні відходи, тобто токсичні відходи (вони часто містять важкі метали, ціаніди, сильні розчинники або інші токсичні речовини, в особливих випадках вони також можуть містити уран), що зберігаються в таких місцях, то їх обов'язково необхідно спочатку убезпечити від затоплення або просочування ґрунтових вод, але в той же час їх не можна використовувати для дезактивації.

Ці місця, населені пункти, склади, зони бомбардування тощо мають найвищий пріоритет, оскільки вони можуть принести чи поширити забруднення на територію та отруїти джерела води та ґрунт.

Ми повернемося до того, які види навантажень задіяні в полі. Ми були першими, хто говорив про сміттєзвалища або зберігання відходи та інших матеріалів, які можуть бути небезпечними через незнання, навмисно, або ж через бажання заощадити на витратах за зберігання або надійну і безпечну утилізацію. Під час військових дій, як правило, це намір знищити або пошкодити якомога більше території та все, що є.

Іншим типом навантаження є колишнє промислове підприємство (brownfield) або склад з минулого (наприклад, боєприпаси, отрути), де багато токсичних речовин можна знайти у вільному доступі або у ґрунті чи воді і яке й надалі поширюється в навколишнє середовище. Якщо забруднюючі речовини вже знаходяться в надрах, куди вони поступово проникли в незахищене місце (через дощ, змив, шляхом бомбардування тощо), то їх необхідно видалити (вилучити) з надр і розпорядитися ними. Іноді це вимагає знезараження ґрунту, але це також може бути знезараження підземних вод, можливе обмеження важких металів або палива в ґрунті. Є місця, де зберігаються відходи закладів охорони здоров'я та лікарень, де це шкідливі для здоров'я відходи, їх потрібно поступово вивозити та спалювати при високих температурах, іншого шляху наразі немає (сміттєспалювальні установки можуть бути мобільні). Подібні проблеми є і з радіоактивними відходами, що можна знайти в медичних відходах, але їх утилізація – це завдання держави, яка повинна визначити, що із відходами робити і де його зберігати.

Забезпечення (ізоляція) даного сміттєзвалища/майданчика, а потім його швидка та поступова утилізація, наприклад, шляхом спалювання відходів на пересувній лінії спалювання або навіть дезактивації на місці з використанням бактерій (in vitro) або хімічним способом (промивання) має важливе значення для утилізації старого екологічного навантаження. Ці методи, здебільшого, проводяться на місці екологічного навантаження і є відносно бережливими, крім того, інші дії можна проводити на місці забруднення... Менш ефективним методом є вилучення небажаного матеріалу (можливо, навіть ґрунту в надра) і його спалювання при більш високих температурах, коли шкідливі речовини розкладаються і залишається ґрунт, іноді навіть не він.

Зважаючи на масштаби воєнних збитків, у деяких місцях необхідно буде видобути шкідливі речовини, вивезти їх у безпечне місце, а потім знезаразити або використати іншим чином у майбутньому. Найголовніше – безпечно зберігати відходи та поступово їх знезаражувати або використовувати.

Щоб усунути ризики від старих навантажень у місцевості, необхідно визначити пріоритети та поступово переходити від простих процесів і рішень до більш складних, що вже будуть потребувати фінансової допомоги з боку держави чи інших донорів. Перед будь-якою рекультивацією (іноді діапазон не може бути повністю оцінений) завжди необхідно забезпечити місце зі старим навантаженням і забезпечити принаймні мінімальний захист землі від майбутньої катастрофи (територія повинна бути огорожена, а іноді накрита або покрита дахом від опадів і можливих повеней) перед будь-якою рекультивацією. Дуже поширеною в Європі є аварія типу NATECH – катастрофа, що починається як природна подія та супроводжується техногенною катастрофою (вони дуже поширені сьогодні через зміну клімату) – наприклад, проливний дощ раптово затоплює місто, але потрапляє в склад шкідливих речовин, виносить їх у водотоки, а також отрує джерела води та посіви на полях.

Існує відносно багато способів позбутися небезпечних речовин, але лише деякі з них безпечні. Не забуваймо забезпечувати колодязі та інші джерела води, а також склади продуктів харчування та медичного майна від отруєнь і негативного впливу.

Для відповідної та правильної, тобто ефективною утилізації старого навантаження необхідно провести первинне обстеження сфери застосування, яке за допомогою геологічного та гідрогеологічного дослідження допоможе оцінити поточну ситуацію в місцевості. Ціль полягає в тому, щоб знизити концентрацію шкідливих речовин до мінімуму, точніше кажучи, щоб вони отримали, наприклад, у воді до рівня якості питної води або принаймні до рівня придатної для використання – господарської води. Як уже зазначалося, дезактивація полягає в плановому виконанні відновлювальних робіт і у видаленні більшої частини старого навантаження (звалища, склади, сховища, старі фабрики, нафтопереробні заводи, поле бою тощо). Після утилізації забруднюючих речовин, знищення відходів та рекультивації території повинен бути проведений моніторинг території, тобто регулярний відбір проб ґрунтових вод та ґрунту у вибраних ключових місцях, щоб запобігти забрудненню навколишнього середовища. Держава повинна займатися моніторингом, бо в її інтересах позбутися старого навантаження і відновити навколишнє середовище.

Саме тому проекти з усунення старих навантажень саме через це є особливо пріоритетними і стосуються запобігання будь-якої можливої екологічної катастрофи.

3.7. Законодавчі строки

Законодавчі умови для відновлення та розвитку міст, як правило, мають два (в ЄС – три) рівні. В ЄС це загальноєвропейське, державне і місцеве законодавство. В цілому можна констатувати, що сфера законодавства щодо відновлення та розвитку міст, зазвичай досить розрізнена та нечітка.

Зазначені вище умови можна розглядати як основні умови, виконання яких є основою для визначення та подальшої успішної реалізації проекту відновлення та розвитку міста. Однак це не означає, що це всі існуючі умови, або що проект завжди повинен бути успішним, якщо вони виконуються. Слід зазначити, що проект та впровадження процесу відновлення та розвитку міст є дуже вимогливим як з точки зору фінансових, так і людських ресурсів, але він також вимогливий з точки зору часу та організації, і навіть ризик невдачі є високим у випадку професійно та детально підготовленого та реалізованого заходу.

4. Проект відновлення та розвитку міста (розвиток інвестиційного проекту)

Проект, в цілому, є унікальним процесом, що складається із серії скоординованих і контрольованих заходів із датами початку та завершення, які виконуються для досягнення заздалегідь визначеної мети, що відповідає встановленим вимогам, включаючи обмеження часу, вартості та ресурсів. Проект – це послідовність дій, що мають один початок і один кінець, розподілені ресурси та спрямовані на створення певних продуктів. Створення продуктів завжди пов'язане з ризиком. Проект виконується для досягнення мети (ЩО повинно бути досягнуто) і відповідає конкретним вимогам, включаючи часові обмеження (КОЛИ це повинно бути досягнуто) і витрати (ЗА СКІЛЬКИ це повинно бути досягнуто) так званий потрійний імператив проекту.

Процес відновлення та розвитку міст, або інвестиційний проект розвитку також є похідним від цієї теоретичної моделі проекту, однак у нашому випадку організація є настільки великим і специфічним питанням, що ми не можемо обійтися теоретичною моделлю проекту на практиці. Зокрема, нам доведеться розширити фазу планування, надавши консультації з інших питань, принаймні щодо питань, ДЕ буде реалізовуватися проект і ХТО відповідатиме за його реалізацію.

В цілому проект складається з наступних частин:

1. Передпроектна підготовка – Навіщо реалізовувати проект? ЩО ми хочемо досягти цим проектом?
2. Планування – пошук відповідей на основні питання: КОЛИ, ДЕ, ХТО і СКІЛЬКИ
3. Реалізація проекту
4. Оцінка проекту – завершення та оцінка проекту.

Тож зупинимось детальніше на окремих етапах проекту відновлення та розвитку міста.

4.1. Передпроектна підготовка

Передпроектна підготовка – це перший крок процесу планування відновлення та розвитку міста та фактичної організації капітального будівництва в цілому. На цьому етапі мова йде про визначення задумів і встановлення цілей, тобто визначення того, чого потрібно досягти ревіталізації, або будівництва. На цьому етапі важливо визначити мету проекту та скласти його логічну структуру. На основі цих дій створюється сценарій – схема процесу проекту, що веде до його реалізації. Інституційна та професійна безпека також має ключове значення.

4.1.1. Задум проекту

«Задум» означає опис продукту проекту, його характеристики та спосіб вимірювання чи оцінки цих характеристик. У сфері розробки стратегії державного сектору задуми – це, як правило, узгоджені ідеї всіх (або принаймні найважливіших) складових громад міста щодо того, що повинно бути досягнуто. Визначення планів відновлення та розвитку відбувається у взаємозв'язку з оцінкою умов, як обговорювалося в попередньому розділі. Задум проекту визначає рамки для процедури визначення цілей, що повинні бути досягнуті в процесі відновлення та розвитку міста.

Потім за ідеєю йдуть цілі. Цілі в проектах, зазвичай, описують те, що потрібно досягти.

Загальна вимога до цілі полягає в тому, щоб вона була SMART (stretch & specific – мотивуючою та конкретною, measurable – вимірюваною, aligned – збалансованою з іншими цілями, realistic – реалістичною та time targeted – запланованою). Наприклад, цілі реконструкції та розвитку забудованих територій можуть включати створення житлових одиниць, пропонування офісних приміщень, реконструкція занедбаних будівель, покращення транспортної доступності, забезпечення відповідної парковки, пропозицію дозволів тощо.

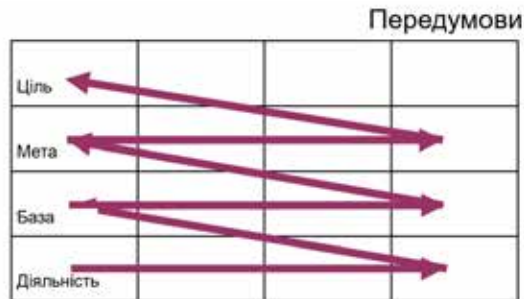
Задум проекту повинен виступати, перш за все, орієнтиром у питанні процесу відновлення та розвитку міста як інвестиційного пріоритету, як основи для розробки детального проекту, включаючи його графік. Крім того, цей план проекту повинен бути орієнтиром для тих, хто керуватиме процесом реалізації проекту, тобто відповідального місцевого політика, давати можливість його контролювати, особливо представниками міста, можливо, професійними та непрофесійними громадськими організаціями, а також реалізовувати проект, особливо зацікавленим працівникам місцевих органів влади або працівникам інших установ, що співпрацюють.

4.1.2. Логічна основа

Опрацювання плану проекту також передбачає його оцінку методом логічної схеми проекту. Це метод допоможе нам чітко визначити задуми і очікування та привести їх у відповідність із конкретними результатами та діяльністю під час реалізації проекту. Це процедура, за допомогою якої можна коротко, чітко та зрозуміло описати проект. Визначення проекту за допомогою методології логічної основи є основою управління проектом. Логічна структура підходить для встановлення і аналізу проблем, з одного боку, та визначення цілей і визначення конкретних заходів для вирішення цих проблем, з іншого боку. За допомогою методу логічної основи запланований проект перевіряється як на придатність і адекватність для вирішення поставленої проблеми, так і на його здійсненість і довгострокову стійкість.

Логічну структуру необхідно читати так (зростаючи за напрямком стрілок).

Таблиця 2 Перевірка правильності та повноти проекту методом логічної схеми



На діаграмі «Логічна структура» вище вони представляють:

Діяльності що буде робити особа чи організація, яка реалізує проект, іншими словами, з яких конкретних заходів складається проект;

База – те, за реалізацію чого відповідає особа чи організація, що реалізує проект (наприклад, налагоджений Інтернет, відремонтований інформаційний центр, побудована

дорога, реконструйована автостоянка). Результати та передумови, перераховані в одному рядку, ведуть до досягнення цілей або задуму проекту.

Мета (проекту) пов'язана з головною проблемою, розв'язанню якої повинен сприяти проект (задум проекту). Він повинен відповідати певному заходу (операційній цілі) даної програми. Задум проекту та передумови, зазначені в одному рядку, повинні призвести до виконання Головної цілі.

Головна ціль вказує та не, як проект вписується в контекст стратегії. Вона повинна відповідати конкретним цілям окремих стратегічних пріоритетів;

Ресурси – основні ресурси, що будуть використані для забезпечення реалізації проекту: наприклад, ресурси для консультаційних послуг, професійного навчання, комп'ютерів, забезпечення фінансування. У цьому розділі таблиці ці ресурси коротко описано. Зазначені заходи та одночасно виконані передумови, які зумовлюють їх виконання, повинні забезпечити досягнення результатів проекту. У рамках припущень на цьому рівні необхідно вказувати на відповідні види діяльності та співфінансування, необхідні для досягнення результатів.

4.1.3. Схема плану проекту

Базуючись на визначеному задуму проекту та розробленій логічній структурі, ми можемо приступити до написання основного плану задуму проекту. Цей план повинен мати таку структуру:

1. *Назва проекту;*
2. *Локалізація проекту;*
3. *Цілі та завдання проекту* – загальна та конкретна ціль, в т.ч. посилання на вищестоящі стратегічні документи (наприклад, стратегічний план міста);
4. *Опис проекту* – поточний стан і стан, який необхідно досягти;
5. *Вихід проекту.* в т.ч. будь-яка графічна документація згідно будівельної документації (якщо така вже є);
6. *Документи, необхідні для реалізації проекту,* як наявних, так і тих, які ще потрібно буде отримати;
7. *Координатор проекту,* тобто призначення особи, яка буде нести персональну відповідальність за реалізацію проекту;
8. *Партнери проекту* – вибір установ, груп інтересів, а також осіб, чия мотивація могла б відповідати цілям проекту і, отже, могла б сприяти його реалізації;
9. *Проектне фінансування;* це аналіз як очікуваної суми фінансування проекту, так і пошук очікуваних фінансових ресурсів як у державному, так і в приватному секторах;
10. *Ризики проекту* щодо територіального планування, майнового права, економічного чи інших можливих ризиків;
11. *Процес реалізації проекту* – детальний опис фаз і кроків проекту та їх взаємозв'язки;
12. *Показники успішності реалізації проекту* – загальний і поточний, що дозволяє контролювати хід реалізації, а також успішність загального впливу проекту.

4.2. Планування

Планування проекту необхідно починати з аналітичної частини з наступною *розробкою концепції рішення (концепції містобудування) та оцінкою можливості її реалізації.* Для цього використовується поняття плану регулювання/зупинки. На цьому етапі необхідно

розробити концепцію містобудування у варіантах та зазначити основні норми та межі. Дуже важливо ознайомити громадськість із концепцією рішення та залучити її до активної участі в процесі планування. Далі повинна бути проведена оцінка доцільності, функціональної, політичної, і, перш за все, економічної. На цьому етапі в основному застосовується попереднє техніко-економічне обґрунтування. Завданням цього дослідження є оцінка запропонованого урбаністичного рішення, оцінка варіантів рішення та/або пропозиція щодо змін до його реалізації. На основі результатів та рекомендацій з економічної сфери формується пропозиція у формі *остаточної пропозиції* щодо плану регулювання/закриття. На основі розробленої містобудівної концепції економічна оцінка ревіталізації також буде завершена шляхом встановлення техніко-економічного обґрунтування. Важливим кроком до успішної реалізації є створення розкладу. Графік повинен бути реалістичним (враховувати часові та фінансові можливості).

4.2.1. Аналіз припущень

Основою успіху відновлення та розвитку є глибоке знайомство з навколишнім середовищем та його проблемами через *аналіз передумов*. Можна проводити різні види аналізу, наприклад, стратегічний, міський, екологічний, економічний, соціальний аналіз або аналіз ризиків. Далі ми зупинимося лише на найпоширеніших видах аналізу.

Стратегічний аналіз

Завдання стратегічного аналізу – визначити позицію проекту відновлення та розвитку в ширшому контексті. Найвідомішим типом стратегічного аналізу, що найбільш часто використовується є SWOT-аналіз, який уже був описаний у розділі 2.2.3.

Урбаністичний (територіальний) аналіз

Першим аспектом, який впливає на процес відновлення та розвитку, є саме місце розташування. З точки зору його територіальних передумов, його *розміру, розташування* в місті та по відношенню до основних транспортних артерій (автомагістраль, залізниця, аеропорт) і *функцій*, що встановлюються, як існуюча функція, так і, перш за все, запропонована функція – заново визначена, як правило, просторовим планом міста. Функція пов'язана з іншими *нормами та обмеженнями*, що випливають із документації територіального планування (наприклад, обмеження висоти забудови, захисні зони). Урбаністичний аналіз включає аналіз факторів і проблем, пов'язаних із фізичною природою ділянки. Його основними елементами є: функція, функціонування та простір.

Функція

Оцінюється використання земель за основними функціональними типами (житлова забудова, благоустрій, виробниче призначення, змішане призначення тощо). Якщо нова функція вже включена до територіального плану міста, вона завжди повинна мати характер «функції реконструкції» – зміна існуючої функції (наприклад, промисловості чи військових) на нову функцію (житло, зручності для громадян тощо). Нове функціональне використання може бути визначено або однозначно (зокрема, якщо майбутнє використання місця вже відомо або якщо територіальні умови настільки чіткі на території, що зміна функціонального використання в майбутньому неможлива), або воно може знову визначити «ширший» перелік функцій у вигляді вичерпного списку допустимих, умовно допустимих і неприпустимих функцій.

Простор

Основою аналізу є ознайомлення з просторовою концепцією населеного пункту, що розглядається (щільність забудови, кількість вільних незабудованих ділянок, вік забудови, склад, історичний розвиток, охорона пам'яток тощо). План поверху важливий для отримання інформації. Наступний крок – просторові питання (висота будівлі тощо) і пов'язані з нею питання композиційного вирішення (співвідношення висоти будівлі до вільного простору, види, композиційні осі тощо). У цьому контексті доцільно усвідомити, чи це композиційні задуми під час заснування, чи під час пізніших реконструкцій, чи вони є результатом спонтанного зростання.

Рух

Операційний аналіз враховує дві основні системи, а саме власну транспортну інфраструктуру та забезпечення території, тобто технічну інфраструктуру.

Транспортні системи є одним із обмежуючих факторів для відновлення та розвитку населених пунктів у міській структурі. Детальне вивчення того, наскільки виправдані вимоги до транспорту, має важливе значення. Необхідно описати структуру руху з огляду на розташування об'єкта, що адресується. Необхідно усвідомити, наскільки важливим є або простір для загальноміської транспортної системи. З цього аналізу можна зробити висновок, наскільки необхідно збільшувати місто транспортом і наскільки важливу роль він може відігравати. У рамках цього аналізу ми досліджуємо не лише транспортне навантаження, але й транспортне сполучення, не лише для автомобілів, але особливо для громадського транспорту, пішоходів, велосипедистів або нових типів мікромобільності. Ми завжди повинні пам'ятати, що мікромобільності та громадському транспорту необхідно надавати перевагу перед індивідуальним автомобільним транспортом у міському просторі.

Обладнання технічною інфраструктурою (водопостачання, каналізація, газ, гаряча вода, телекомунікації) та їх технічний стан, якщо є. На якій відстані від локації знаходяться необхідні з'єднання та яка їх пропускна здатність – інша важлива інформація, а також поточні ціни на окремі засоби масової інформації в локації. Поганий технічний стан технічної інфраструктури є частою проблемою міст в умовах трансформації економіки, особливо в забудованих локаціях, а також недостатня пропускна здатність цих мереж з точки зору очікуваного більш інтенсивного використання локації в майбутньому.

Екологічний аналіз

Це насамперед методи екологічного моніторингу, що визначають якість навколишнього середовища на ревіталізованій території (наприклад, якість підземних вод, забруднення ґрунту, кількість небезпечних та інших відходів, якість повітря та біорозмаїття в околицях тощо). Серед ключових проблем, що супроводжують конверсію та ревіталізацію браунфілдів, є забруднення запланованої території. З точки зору забруднення обраної території, мова йде про такі основні типи браунфілдів.

Таблиця 3 Розподіл екологічного навантаження окремих браунфілдів за методологією ABC

Показники категорії А - Показники відсутні або дуже низькі – Індикатори

- Не потрібно нічого робити
- Попереднє використання без ризику
- Дуже низьке пошкодження, лише моніторинг
- Аудит не показав ймовірності
- Опитування виключило таку можливість

Показники категорії В - Середні – Індикатори

Показники категорії С - Серйозні – Індикатори

- Є потреба розглянути ризик
- Дія в рамках помірного ризику
- Аудит передбачає помірний ризик серйозних пошкоджень
- Обстеження підтвердило середній ризик / середні пошкодження
- Пошкодження є локальним, стабільним, не розширюється
- Вартість ліквідації /м² від низької до середньої
- Ймовірно, необхідно усунути хоча б якісь ризики
- Високий ризик попереднього використання
- Аудит показує серйозні збитки
- Обстеження підтвердило серйозні пошкодження
- Пошкодження розширюються
- Вартість ліквідації /м² від середньої до високої

Основними компонентами, для яких необхідно провести дослідження забруднення під час підготовчо-аналітичної частини проекту реконструкції та ревіталізації військового (але, звісно, не лише військового) забрудненого поля, є ґрунтові води, ґрунт, поверхневі води та відходи (залишки будинки, споруди, дороги, обладнання, стенди тощо), можливо також біологічне забруднення навколишнього середовища (поширення інвазивних немісцевих рослин або тварин тощо).

Метою аналізу є пропозиція щодо моніторингу руху забруднюючих речовин у навколишньому середовищі на місці. Таким чином, це оцінка швидкості та напрямку поширення забруднення, його серйозності з точки зору захисту навколишнього середовища, оцінка розміру постраждалих територій, прогноз подальшого розвитку ситуації в обраних місцезнаходження, оцінка можливості конфлікту інтересів, що виникає внаслідок поширення забруднення на ширшу територію, рекомендації заходів щодо зменшення або усунення ризику для навколишнього середовища та здоров'я людей, або домагатися дотримання законодавства та у сфері охорони навколишнього середовища та гігієни тощо.

Повітря

Аналіз стану якості повітря зазвичай включає:

- визначення газових викидів від усіх типів джерел тепла та енергії (CO, NOX, SOX, CO₂, O₃, вміст інших органічних речовин, таких як бензо-а-пірен ВРА та ін.);
- визначення викидів і маси твердих забруднюючих речовин (пилу різного розміру);
- визначення концентрацій і викидів летких органічних речовин у вигляді кількості органічного вуглецю або іншим способом
- визначення викидів важких металів, радіоактивних часток і різних сполук та іонів (NH₃, Cl-, F-, H₂S та ін.);
- визначення концентрацій та викидів специфічних органічних сполук, зазначених у Додатку 3 Декрету № 117/1997 Sb. - визначення викидів стійких органічних сполук, шкідливих речовин у рамках специфічних подразників тощо;

Вода

Якість води визначається відповідно до конкретної ситуації із забрудненням води на території (особливо в колодязях, свердловинах і поверхневих водах, а також стоки від експлуатації), а також обробляються аналізи як поверхневих, так і підземних вод та можливих стічних вод.

1. для / підземних / вод встановлюється:

- глибина поверхні і дна;

- сила фази забруднення на поверхні підземних вод і концентрація забруднення.

Повний аналіз з точки зору потреб у питній воді (бактерії, органічні та неорганічні розчинені речовини, рН, електропровідність, зважені частинки, каламутність, біологічне та хімічне споживання кисню тощо).

2. для поверхневих і стічних вод визначається наступне:

- концентрація O₂, T, рН, Eh;

Повний аналіз щодо вимог до питної та технічної води для промисловості (бактерії, органічні та неорганічні розчинені речовини, рН, електропровідність, зважені частки, каламутність, біологічне та хімічне споживання кисню тощо).

Ґрунт

У разі виявлення забруднення ґрунту хімічними речовинами необхідно провести хімічний аналіз. З точки зору можливого забруднення ґрунту важливі значення таких речовин:

- важкі метали – особливо As, Cd, Cr, Cu, Hg, Ni, Pb, Zn, а також інші;
- органічні речовини за основними аналізами та шкідливість;
- поліхлоровані біфеніли, нафтові речовини, радон, кисень, інші можливі сполуки DDT, розчинники тощо.

Сміття

- пластмаса, добрива, хімічні відходи та розчинники в рідкому та твердому вигляді, залишки фарби, радіоактивні сполуки, гігієнічно неприйнятні відходи (лікарняні відходи, органічні залишки, залишки тварин і рослин, пластмаси з низькою стійкістю)
- нестабільні та летючі сполуки, великогабаритні відходи, будівельне сміття, забруднені відходи з будівель і доріг (з РСВ, азбестом або органічними маслами)
- інші небезпечні речовини (поліхлорбіфеніли, хлорорганічні пестициди - особливо DDT і його метаболіти).

У разі існування хімічних компаній, складів або операцій на забудованих територіях, рекомендується провести ширший аналіз значень речовин у навколишньому середовищі, які використовуються в даній операції. Наприклад, аналіз вмісту гексахлорциклогексану (особливо його гамма-метаболіту, як пестициду, відомого під назвою ліндан) і гексахлорбензолу.

Екологічний аудит території

Екологічний аудит території, браундфілду або підприємства – це детальна кількісна оцінка всіх виявлених екологічних ризиків, пов'язаних із даною територією, а також пропозиції щодо заходів, спрямованих на пом'якшення і усунення негативного впливу на навколишнє середовище та здоров'я людей. Воно може проводитися у формі експертизи основних матеріалів, повинна бути доповнена цілеспрямованим дослідженням можливих екологічних навантажень і розрахунком витрат;

Результатом аудиту є порівняння запропонованих процедур із діючим законодавством, визначення ступеня забруднення навколишнього середовища та загальна валова та базова оцінка всіх витрат на приведення місця розташування проекту у відповідність із законодавством.

Економічний аналіз

Економічний аналіз необхідний для визначення фінансової складності проекту та його економічних припущень. У рамках економічного аналізу ми повинні спочатку мати справу з визначенням вартості нерухомості, особливо землі, на якій повинен проходити процес відновлення та розвитку, а також із відносинами власності, щоб отримати уявлення про те, чи є у якій формі доступна дана нерухомість, чи можливо використовувати існуючу парцеляцію, чи для нового використання землі доведеться провести більш фундаментальне перегрупування. Крім того, економічний аналіз може (залежно від типу проекту) включати дослідження ринку нерухомості, тобто з'ясування того, чи є поблизу інші земельні ділянки, придатні для реалізації запланованих інвестицій. Крім того, в рамках економічного аналізу ми також можемо аналізувати попит на певний сегмент нерухомості (наприклад, на житлові будинки, офісні чи комерційні приміщення, промислові зони тощо), а також попит і пропозицію на ринку праці. (Це у випадку, якщо ми плануємо, наприклад, промислову зону зі створенням нових робочих місць. Тоді необхідно з'ясувати, чи достатньо вільної робочої сили в даному місці, щоб цю нову пропозицію можна було реалізувати.)

4.2.2. Розробка проекту

Основою для розробки власного проекту відновлення та розвитку міста є базові інструменти планування міст, а саме стратегічний план, територіальний план та бюджет (бажано також з багаторічною перспективою). Ці документи повинні визначити пріоритети рішень та фундаментальні межі використання території з точки зору ширшого загальноміського та позаміського сполучення. Фактично розробка проекту, зазвичай, складається з наступних етапів:

1. розробка базової урбаністичної концепції,
2. залучення громадськості до процесу ревіталізації та реконверсії - участь громадськості,
3. техніко-економічна оцінка- pre-feasibility study,
4. пропозиція щодо змін техніко-економічного обґрунтування,
5. остаточний дизайн урбаністичної концепції – просторове та функціональне розташування,
6. дослідження впливу на навколишнє середовище (EIA) та
7. пропозиція економічної доцільності - feasibility study.

Для кращої орієнтації в процесі розробки проекту доцільно спочатку опрацювати окремі кроки в зрозумілій таблиці з визначенням діяльності (окремого кроку), відповідальності, визначення часткового результату даної діяльності, часу, що знадобиться для реалізації цієї діяльності та попередня оцінка фінансової складності цієї діяльності.

Таблиці 4 Таблиця основної процедури створення проекту

	Діяльність	Відповідальний	Частковий результат	Тривалість	Фінансування (євро)
1.	Рішення щодо реалізації проекту	Керівник з проблем розвитку	Рішення міської ради	1 місяць	0

2.	Відображення відносин власності	Департамент майна	Карта МРВ	1 місяць	Робота департаменту
3.	Опрацювання завдання містобудівного дослідження	Департамент територіального планування	Завдання	1 місяць	Робота департаменту
4.	Розробка концепції плану регулювання	Компанія «...»	Концепція РР	12 місяців	60 000
5.	Проведення дослідження економічної рентабельності	Департамент розвитку міста	Техніко-економічний аналіз	3 місяці	30 000
6.	Коригування та доопрацювання плану регулювання	Компанія «...»	План регулювання	6 місяців	30 000
7.	Перерозподіл і використання землі	Майновий відділ	Новий підрозділ	12 місяців	за домовленістю

На основі цього заздалегідь сформованого уявлення про хід проекту ми можемо переходити до обробки окремих його частин.

4.2.2.1. Основна урбаністична концепція

Основою проекту відновлення та розвитку міста є створення основних урбаністичних (функціональних, просторово-експлуатаційних) концепцій майбутнього планування та використання локації. На цьому етапі план *регулювання/зупинки* буде застосовано як відповідний інструмент. На першому етапі він може бути оброблений у варіантах, які потім порівнюються і обирається найбільш перспективний з них.

4.2.2.2. Залучення громадськості – участь

Процес відновлення та розвитку є важливим питанням щодо міста, і залучення громадськості до цього процесу є найбільш необхідним та бажаним, як і у випадку розробки стратегічного плану. Методи залучення громадськості вже були описані в розділі 2.2.2. Тому на цьому етапі ми зосередимося лише на методах участі в реалізації інвестиційних проектів. Зокрема, це:

Листівки та брошури – це письмові матеріали, що містять основну інформацію. Перевага полягає в тому, що вони мають високий потенціал для охоплення широкої групи людей, або, навпаки, він може бути спрямований лише на певні цільові групи. З іншого боку, подана таким чином інформація не завжди може бути зрозумілою, а також багато хто розуміє листівки як захламлення поштових скриньок.

Виставки без присутності працівників – це дошки оголошень або інформаційні щити, розміщені в громадських місцях для поширення інформації. Люди можуть відвідати таку виставку у зручний для них час. Недоліком цієї методики є те, що таку інформацію можуть неправильно зрозуміти.

Інтерактивні виставки з присутністю робітника виставки чи інформаційні щити, розміщені в громадських місцях, де присутній фахівець із цієї проблематики для надання додаткової інформації, відповідей на запитання та отримання коментарів. Люди можуть відвідати виставку у зручний час, отримати додаткову інформацію та залишити відгук. Недоліком є те, що цей метод вимагає відносно великих зобов'язань організатора та вимагає багато часу фахівців. Це може привернути увагу лише прихильників чи противників пропозиції, але не третіх осіб.

Планування вихідних. В даному випадку йдеться про зустріч для обмеженої кількості учасників, що може бути використана для розширення довідкової інформації, детального обговорення тем і вирішення проблем. Це може забезпечити більш відкритий обмін думками та взаємоузгодження різних позицій. Використання цієї техніки корисне для обговорення складних тем і рішень. Цей прийом дозволяє глибше проаналізувати питання. Він може бути спрямований на певну цільову групу.

Інформаційний центр, пов'язаний з коментарями / День відкритих дверей. Зацікавлені групи запрошують відвідати певний сайт, щоб отримати інформацію в неформальній формі та надати коментарі. Його можна поєднати з виставкою та книгою відгуків, або іншими техніками. Це дуже ефективний спосіб інформування громадськості та інших зацікавлених груп. Його можна відвідати у зручний для відвідувачів час і дає змогу поставити запитання персоналу. Створення такого інформаційного центру може бути пов'язаним з витрачанням часу та грошей.

З описаних вище методик можна побачити, що теоретично існує багато можливостей для залучення громадськості до окремих етапів процесу планування. На практиці, однак, необхідно адаптувати окремі методи до місцевих умов, можливостей фінансування з місцевих джерел, характеру та звичок місцевого населення та його цікавістю до цієї проблеми чи іншими питаннями.

4.2.2.3. Техніко-економічна оцінка – feasibility study

Також у тісному зв'язку з урбаністичною концепцією готується техніко-економічне обґрунтування. Можливість реалізації проекту виникає, коли проект може бути фізично виконаний відповідно до необхідного стандарту та за прийнятною ціною по відношенню до створеної вартості. На цьому етапі процесу ревіталізації можна спостерігати два типи оцінок: функціональну та економічну.

Функціональна оцінка

Містить оцінку місцевості з точки зору вимог до планування землекористування, прав власності, вимог до інфраструктури, будівельних робіт і т.д. Вимоги до територіального планування – це, перш за все, функціональні та просторові обмеження та правила, і вони розглядаються в рамках концепції плану регулювання / зупинки.

Економічна оцінка

Економічна оцінка – це техніко-економічний розрахунок, який полягає у порівнянні витрат і прибутків від інвестицій у землю (будівництво будівлі) з урахуванням витрат, пов'язаних із придбанням землі. У рамках оцінки економічної доцільності також проводиться оцінка запропонованих варіантів. На основі оцінок можна обрати більш прийнятний варіант і додатково оцінити його за допомогою техніко-економічної оцінки. **Техніко-економічна оцінка** є основою для прийняття рішення про те, чи буде розроблена детальна проектна документація та як буде розпочато інвестиційний (реалізаційний) етап будівництва. Це технічний, економічний та комерційний погляд на інвестиційний проект. Дослідження визначає та аналізує вирішальні фактори, пов'язані з цим рішенням,

і формулює можливі варіанти, які ще не з'ясовані, в яких певні складові проекту повинні бути розроблені. Така оцінка демонструє доцільність запропонованої потужності у обраному місці із запропованою технологією, заснованою на реалістичних припущеннях щодо наявності необхідних матеріальних та енергетичних ресурсів для роботи, враховуючи розрахунок інвестиційних та експлуатаційних витрат та доходів від продажів, що забезпечать бізнес-цікаві ефекти.

4.2.2.4. Дослідження впливу будівництва на навколишнє середовище

Environmental impact assessment (EIA – оцінка впливу на навколишнє середовище) – це визначений процес оцінки впливу важливих проектів на навколишнє середовище (що діють у різних формах в ЄС та США), які можуть мати негативний вплив на природу та людське середовище та підлягають прийняттю рішення компетентного, тобто відповідального, державного органу управління. Це найсильніший комплексний інструмент захисту навколишнього середовища та ландшафту.

У рамках подібної процедури також оцінюються різні плани, концепції та програми на етапі підготовки програм, субсидій, концепцій розвитку, просторових планів тощо. Тому це називається Стратегічною оцінкою впливу на навколишнє середовище - SEA (Strategic environmental impact assesment)

Основою процедури оцінки впливу проектів (будівництва, благоустрою, будівництва доріг тощо) на навколишнє середовище є ідентифікація, опис та всебічна оцінка очікуваних впливів на навколишнє середовище запланованого проекту (будівель, діяльності та технологій) під час будівництва і після введення в експлуатацію. Після цього необхідно визначити заходи щодо пом'якшення негативного впливу на навколишнє середовище та здоров'я людей, а також запровадити умови будівництва та експлуатації для ефективного захисту навколишнього середовища в процесі прийняття рішень щодо отримання дозволу на будівництво.

Сьогодні EIA є найпотужнішим комплексним інструментом захисту навколишнього середовища та здоров'я, що створює умови для більшого втручання в навколишнє середовище та впровадження інвестицій. EIA – це систематичний процес, який передбачає попередню оцінку екологічного контексту реалізації планів з різних сторін (охорона повітря, охорона води, охорона природи та ландшафту, охорона природних ресурсів, охорона здоров'я від шуму та отрут тощо). Акцент у процесі EIA, порівняно з іншими механізмами захисту навколишнього середовища, в основному робиться на запобіганні негативним наслідкам, тобто правило полягає в тому, щоб не завдавати шкоди. У минулому планувальники також оцінювали вплив інвестицій на навколишнє середовище, але не систематично, цілісно та міждисциплінарно, як того вимагає процес EIA.

Першу згадку про необхідність оцінки впливу на навколишнє середовище можна знайти в Законі № 17/1992 Sb. про навколишнє середовище, основним законом у Чеській Республіці є Закон про оцінку впливу на навколишнє середовище № 100/2001 Sb., який повністю адаптовано до вимог ЄС і поступово до нього вносяться зміни, щоб не перешкоджати процесам управління створенням інвестицій.

EIA використовується для оцінки впливу проекту на навколишнє середовище різних типів і рівнів, це може бути новий проект або просто модифікація існуючого, зміна технології або перетворення території. Окремим розділом оцінки є транспортні та інфраструктурні споруди, що потребують спеціальної оцінки з точки зору планування території та ландшафту.

Типова оцінка впливу на навколишнє середовище в основному охоплює такі сфери:

Розташування та опис будівництва або проекту (опис проекту до, під час реалізації та після введення в експлуатацію)

Початок будівництва або проекту (до, під час реалізації та після введення в експлуатацію)

Завершення будівництва або проекту (до, під час реалізації та після введення в експлуатацію)

Сучасний стан навколишнього середовища в усіх аспектах, включаючи охорону здоров'я людей

Статус завдання шкоди навколишньому середовищу до, під час і після реалізації проекту

Опис можливого обсягу, варіантів плану та можливих віддалених ефектів

Проектування захисних заходів до, під час і після реалізації проекту

Умови і система управління та моніторингу функціонування проекту

Резюме впливу та заходів разом із рекомендацією прийняти чи відхилити план

Особлива увага приділяється впливу на європейські екосистеми, а також впливу на здоров'я людей поблизу будівництва. Економічні впливи не оцінюються, лише культурні та соціальні.

Завдяки цій процедурі та процесу перевірки та затвердження будівництва та інвестицій, що може проходити до трьох послідовних процесів, дозволено будівництво згодом оцінюється та захищається відповідним чином, а контроль додатково контролюється державою та громадськістю, які мають можливість брати участь у процесі ЕІА на основі участі та добровільного залучення. Тому процес оцінки впливу на навколишнє середовище вважається ключовим і через нього проходять найбільш значні будівництва.

4.2.2.5. Управління ризиками проекту

Проекти відновлення та розвитку міст завжди пов'язані з певним ризиком щодо його успішності. В цілому це ризики, пов'язані з *організацією проекту, ризики змісту*, а також *зовнішні ризики* проекту, що можуть вплинути на перебіг, очікувані результати та наслідки проекту. До цих ризиків можна віднести зміни в економічному чи політичному середовищі або законодавчі зміни.

Доцільно розглядати сферу управління ризиками в послідовності, що, зазвичай, встановлена в процесах управління проектами, тобто ідентифікація, аналіз і пом'якшення ризиків проекту. Завдяки цим крокам буде досягнута здатність реагувати на ці ризики та мінімізувати їх виникнення та вплив.

4.3. Реалізація проекту

Реалізація є ключовою частиною процесу. Власне реалізація базується на визначенні проекту, організаційній структурі та прийнятому графіку. Партнерство державного та приватного секторів є одним із ключових складових реалізації.

4.3.1. Організаційна структура реалізації проекту

Щоб процес відновлення та розвитку міста проходив успішно повинні бути також створені належні інституційні умови. Установи, які займаються ревіталізацією, були розглянуті більш детально в попередньому розділі. З можливих установ на практиці, в основному, використовуються два варіанти, а саме управління розвитком безпосередньо органом влади або у співпраці з приватним сектором, наприклад, у формі девелоперської компанії.

Досить популярним є управління процесом безпосередньо з офісу, наприклад, в умовах міст Чехії практично кожна муніципальна влада має відділ «розвитку». Інша форма – коли міста засновують власні підприємства (найчастіше у формі субсидованих підприємств (наприклад, комунальних)), що виконують ці дії для них або в цілому для всього міста, діяльність яких спрямована на розвиток окремої місцевості.

Форма компанії, що розвивається, зазвичай працює в розвинутих країнах, однак в умовах країн з трансформаційною економікою ця форма зазвичай ще не стабілізувалася. В умовах країн з економікою, що трансформується, необхідно шукати шлях більшої гарантії управління державною власністю, ніж проста участь в адміністративній чи наглядовій раді компанії. Рішенням може бути обмеження управління міським майном компанії девелоперською компанією і залишити ці повноваження за містом. З іншого боку, це підвищує організаційні ризики процесу, тому це рішення може бути неприйнятним для приватного сектора.

Іншим рішенням може бути поділ проекту на частину державних і частину приватних інвестицій. У цьому випадку необхідно, щоб інвестиції починалися з державних коштів, наприклад, через так званий пілотний проект, тобто реалізацію часткової частини, організовану та профінансовану державним сектором. Це повинна бути важливий для міста проект, наприклад, благоустрій громадського простору чи благоустрій зелених зон. Однак це можуть бути й інвестиції в технічну інфраструктуру. У будь-якому разі результати впровадження пілотного проекту повинні бути помітними та позитивно сприйматись населенням, щоб створити хороші умови для залучення приватних інвестицій у ревіталізовану територію. Впроваджуючи пілотний проект, місто демонструє серйозність всього проекту та підтримку процесу ревіталізації. Згодом частка інвестицій державного сектору може знижуватись, а інвестиції приватних інвесторів, навпаки, почнуть зростати.

Незалежно від того, чи управляє процесом відновлення та розвитку якась формальна структура, для його успішного перебігу необхідно, щоб власний колектив складався з різних працівників – керівників і спеціалістів, тому ми завжди говоримо про так звану мультидисциплінарну команду. Абсолютно непринятно, щоб мер або члени міської влади були виконавчим носієм проекту. Яку б організаційну форму не було обрано для процесу відновлення та розвитку (орган влади, компанія, державно-приватне партнерство), його практичним носієм завжди повинна бути багатопрофільна команда експертів. Правильна організаційна структура та професійна команда є основою успішної реалізації проекту.

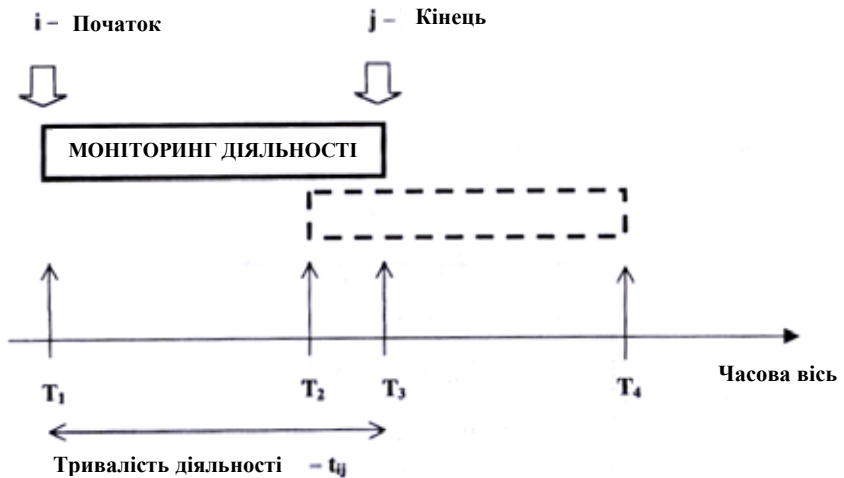
4.3.2 Пропозиція щодо порядку проведення ревіталізації

Наступним кроком у реалізації процесу відновлення та розвитку є створення реального часового плану – графіка виконання робіт. Ця графіка повинна детально визначати окремі кроки впровадження, а також визначати відповідальних осіб та конкретні дати виконання окремих кроків. Її основою повинна бути таблиця основних видів діяльності, представлена вище. Також дуже важливо реально визначити / оцінити ресурси - особливо фінансові для реалізації проекту, що в основному базується на техніко-економічній оцінці та аналізу ризику. Графіка повинна бути погоджена всіма учасниками проекту. Адже, якщо це процес, яким управляє місто, потрібне його офіційне погодження.

Теоретично в основу методу планування часу покладено так званий мережевий графік. Мережа формується шляхом об'єднання окремих проектних дій, де можна визначити їх зв'язок в часі. Зокрема, мережеві графіки:

- пов'язують всю проектну діяльність одна з одною;
- визначають умови використання окремих ресурсів;
- встановлюють строки використання окремих ресурсів;
- встановлюють строки завершення проекту;
- визначають критичний шлях;
- визначають резерви часу окремих видів діяльності;
- встановлюють дати початку діяльності та
- допомагають при оптимізації ресурсів.

Для побудови мережевих графіків використовуються відносно складні методи, які зараз реалізуються на практиці за допомогою спеціального програмного забезпечення. На практиці застосовуються дві теоретичні моделі, а саме «Метод критичного шляху (CPM)» і метод «PERT (Program Evaluation and Review Technique)». Щоб зрозуміти створення і використання мережевих графіків, необхідно ознайомитися хоча б з їх основними термінами. Важливо розуміти, що ціль мережевого графіка полягає в тому, щоб розрахувати загальну тривалість проекту, дату початку та завершення діяльності, часові резерви та критичний шлях.



Легенда:

t_{j-i} – тривалість діяльності – розрахунковий час виконання діяльності

T_1 – найбільш ранній можливий початок – найбільш рання можлива дата початку роботи
 T_2 – найпізніший допустимий початок – найпізніша дата початку діяльності, визначена таким чином, щоб не збільшувати загальну тривалість проекту

T_3 – найшвидший кінець – найбільш рання можлива дата закінчення роботи

T_4 – найпізніше допустиме закінчення – остання дата завершення діяльності, визначена таким чином, щоб не збільшувати загальну тривалість проекту

Рис. 1 Відображення на мережевому графіку параметрів часу, пов'язаних з одним видом діяльності

Методи CPM і PERT служать, в основному, основою для розрахунку та оптимізації мережевих діаграм. Діаграми Ганта використовують для самостійного управління реалізацією проекту. Ці діаграми є чітким графічним зображенням шкали часу. Вони дозволяють контролювати, які дії в проєкті виконуються в конкретний час, і в той же час відображається взаємозв'язок між видами діяльності. Вони розробляються для різних рівнів роздільної здатності. Менеджер проєкту працює, наприклад, із діаграмою, де окремі види діяльності представляють підпроєкти, працівники, відповідальні за результати цих підпроєктів, мають більш детальний опис. Нижче наведено приклад практичного застосування діаграми Ганта, підготовленої для проєкту Ревіталізація та реконструкція військового аеропорту в Градець-Крало́ве.

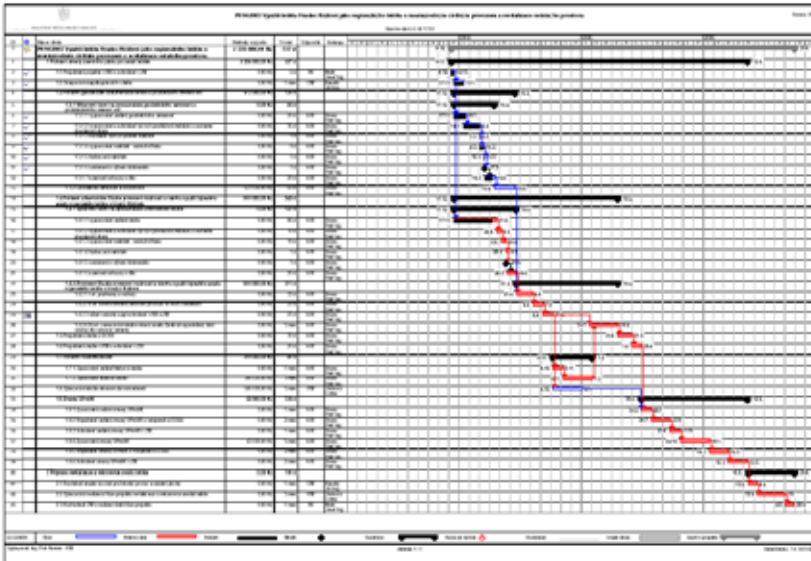


Рис. 2 Діаграма Ганта проєкту Реконверсія та ревіталізація військового аеропорту Градець-Крало́ве

Реалізація процесу відновлення та розвитку базується на затвердженому графіку, який найчастіше виражається описаною вище діаграмою Ганта. Дуже часто, особливо у випадку великомасштабних проєктів, у процес вступає низка підприємств – особливо приватних, яким буде важко закріпитись у часовому плані процесу реконструкції та ревіталізації. У більшості випадків неможливо заздалегідь визначити, коли приватні особи вступають у процес, як довго триватиме діяльність, яку вони виконують. Весь процес реалізації значно спрощується, коли місцева влада володіє землею або об'єднує власників у компанію, у якій вони мають більшість. У такому випадку місто може мотивувати приватних інвесторів, наприклад, прогресивною ціною оренди, або продажем землі. Прикладом може бути прогресивна оренда землі до терміну узгодження з подальшим продажем за пільговою ціною. У разі більшої площі ділянки, ймовірно, не доцільно і не бажано продавати всю землю. Розпродаж може відбуватись поступово та залучатиме кількох інвесторів.

Від обраного інституційного забезпечення процесу відновлення та розвитку залежатиме спосіб управління власним процесом. Якщо буде обрана форма девелоперської компанії, то йтиметься про управління процесом з використанням стандартних методів управління. Якщо, навпаки, обрано форму організації процесу через офіс, то посаду головного менеджера займає відповідальна обрана особа – міський голова чи його заступник. Проте з позиції виборного представника неможливо особисто здійснювати управлінську діяльність над проектом у повному обсязі, а тому необхідно, щоб за проектом був закріплений професійно компетентний співробітник офісу, який керує цим процесом і несе пряму персональну відповідальність перед міським головою.

4.3.3. Таймінг проекту

Вирішальним для успішного перебігу процесу відновлення та розвитку є також його правильний таймінг. Як і вся ринкова економіка, її урбаністична частина також супроводжується діловим циклом. Економічний цикл представляє собою рівномірне регулярне чергування розширення і спаду економічної діяльності. У межах контрольованої території він передбачає проходження наступних етапів:

1. зростання попиту призводить до зростання цін, оскільки всі площі зайняті;
2. інвестори вирішують інвестувати;
3. відкриття нових ділянок для будівництва;
4. хвиля перших будинків насичує попит;
5. перевищення пропозиції над попитом і різке падіння цін;
6. достатній запас вільного простору.

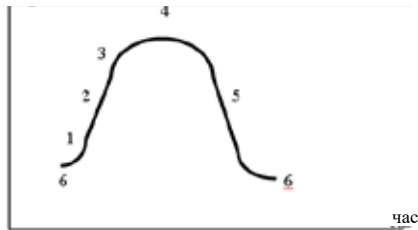


Рис. 3 Економічний цикл та його фази в умовах розвитку проектів

Успіх проекту багато в чому залежить від строків реалізації проекту. Звичайно, найбільш успішними є ті, хто правильно розраховує час для підготовки інвестицій, тобто інвестує ні занадто рано (тобто коли ще є достатній запас «старих» вільних площ), ні занадто пізно (тобто коли попит був насичений вже завершеними «новими» інвестиціями).

4.4. Оцінка проекту

Останнім етапом процесу є його моніторинг, тобто оцінка того, чи виконуються початкові задуми, чи дотримуються графіку тощо. Процес оцінки та моніторингу проекту ми називаємо оцінкою.

Оцінка визначається як процес, який вивчає прогрес проекту, управління фінансовими ресурсами, особливо державними бюджетами, і допомагає економії в їх використанні. Оцінка ідентифікує і визначає загальноприйнятні факти та пропонує можливі рішення. Оцінка шукає неточності не з точки зору виявлення недоліків у залученості та ефективності діяльності окремих осіб, а з точки зору оптимізації функціонування процесу реалізації в цілому. Процедури оцінки впроваджуються з вищезазначеними

цілями для забезпечення прозорості державних витрат і підтримки демократичних принципів, а також для забезпечення підтримки прийняття рішень і виконання потреб управління, планування та реалізації та/або для підтримки участі партнерів у переговорах, плануванні та реалізації.

Оцінка передбачає використання чотирьох основних принципів. Ці принципи чітко визначені та повинні застосовуватися в кожній діяльності з оцінки програми. Усі вони однаково важливі, і їх необхідно суворо дотримуватися.

Перший принцип – *Релевантність (Relevance)*. При оцінці проектів реконструкції та ревіталізації військових територій відповідно до принципу об'єктивності, оцінка повинна давати відповідь на запитання оцінки: «Які конкретні впливи програм на зміни в міському та соціально-економічному середовищі?»

Другий принцип – *Ефективність (Effectiveness)* дозволяє відповісти на питання, чи досягають проекти поставлених цілей.

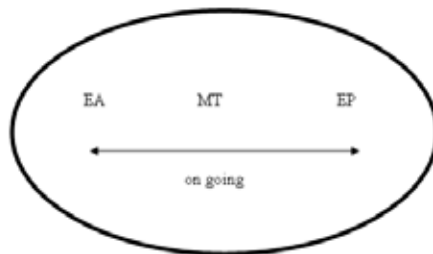
Третій принцип – *Результативність (Efficiency)*, що передбачає проведення оцінки іншої інвестиційної діяльності та отримання висновків про те, чи можна досягти більшого з інвестованими коштами іншими способами чи ні.

Четвертий, останній принцип – *Вплив (Impact)*, що визначає оцінку конкретних змін у міському та соціально-економічному середовищі.

Однак результатом оцінки є не тільки отримання відповідей на вищезгадані сфери, але головним чином пропозиції щодо можливих покращень і методів їх включення. Можна сказати, що пропозиції щодо покращення є основним результатом цієї оцінки.

4.4.1. Етап оцінки проекту

Фаза моніторингу проекту має на меті постійну оцінку того, чи досягаються поставлені цілі і завдання проекту та чи спрямовані заходи, що здійснюються, на досягнення загальної цілі. Цей етап також має на меті визначити, чи виконуються заходи відповідно до встановленого плану (графіку) та чи відповідає їх виконання очікуваним фінансовим надходженням. Оцінка процесу здійснюється на його початку методом *ex-ante*, під час процесу – середньостроковим або поточним методом, а після його завершення – методом *ex-post*. Після завершення всього проекту проводиться моніторинг загальної оцінки та впливу проекту, так званого зворотного зв'язку.



EA – попередня оцінка, MT – проміжна оцінка, EP – фактична оцінка

Рис. 4 Етап оцінювання

Попередня оцінка

Попередня оцінка повинна бути основою для розробки проектів відновлення та розвитку міст і повинна становити їхню частину. Попередня оцінка включає аналіз сильних і слабких сторін та потенціалу відповідної території, оцінку сумісності стратегій і цілей та кількісне визначення цілей у порівнянні з початковою ситуацією. Органи, відповідальні за складання планів, відповідають за проведення попередньої оцінки. Зокрема, попередня оцінка повинна бути зосереджена на таких сферах:

- оцінка ефективності процесу відновлення та розвитку та поділ діяльності щодо оцінювання на попереднє, середньострокове (на поточному етапі) та фактичне;
- оцінка базового аналізу;
- аналіз доцільності основних визначених пріоритетів;
- оцінка SWOT аналізу;
- оцінка дизайну процесу реконверсії та ревіталізації та пріоритетів, що складається з:
 - оцінки економічного обґрунтування стратегії та її (внутрішньої) узгодженості (включаючи, серед іншого, оцінку рівня ризику) та
 - оцінки узгодженості процесу зі стратегіями та політикою (на місцевому, регіональному та національному рівнях);
- оцінка очікуваних результатів і впливу;
- оцінка структур реалізації (інституційна безпека);
- збір ресурсів і даних, необхідних для проведення оцінки;
- оприлюднення результатів оцінювання;
- внесення процедур оцінки в документи управління.

Проміжна оцінка / поточна оцінка / моніторинг

Процес відновлення та розвитку породжує потребу в безперервній оцінці того, що потрібно досягти, і порівнянні фактичних результатів з задумами та планом. Цей процес може мати кілька форм. Це або проміжна оцінка, тобто «оцінка посередині», або поточна оцінка (моніторинг). Проміжна оцінка вивчає, по відношенню до попередньої оцінки, початкові результати процесу, їх відповідність і ступінь досягнення запланованих цілей. Установа-виконавець відповідає за проведення проміжної оцінки. Поточна оцінка або моніторинг – це набір безпосередніх розвідувальних заходів під час і після процесу.

Процес безперервного оцінювання повинен супроводжуватися такими діями:

- виконання процесу відновлення та розвитку порівняно з часовим планом (графіком);
- витрачений час і фінансові ресурси порівняно з очікуваними ресурсами;
- зміни окремих осіб та підприємств, що можуть вплинути на їх здатність виконувати свої завдання;
- зміни зовнішнього середовища, що можуть поставити під загрозу процес ревіталізації та реконверсії;
- оцінка часткових результатів процесу ревіталізації та реконверсії.

У ході оцінки процесу відновлення та розвитку на практиці застосовуються *індикатори*, що є практичними інструментами для вимірювання прогресу у виконанні процесу відновлення та розвитку. Це певний набір інформації, який показує, чи наближаємося ми до визначених задумів. На практиці поточне оцінювання процесу відновлення та розвитку реалізується за допомогою двох видів показників. Йдеться про:

1. **процедурні індикатори** – індикатори, що оцінюють виконання затвердженого плану (графіку) проекту з періодом оцінки кожні 3 або 6 місяців. Вони оцінюють відповідність цих показників запланованому та фінансовому плану реалізації проекту словесним описом або з використанням діаграми Ганта.

2. фактичні індикатори – індикатори, що описують зміни у фізичному стані ділянки, або міст. Вони орієнтовані на опис виконання поставлених матеріальних цілей.

Якщо під час впровадження буде виявлено, що якийсь компонент процесу чи цілі застарів, необхідно знову переглянути та оновити цей розділ проекту. Відновлення може стосуватися або стратегічної частини – переоцінки цілей процесу, що повинні бути вирішені шляхом відновлення стратегічних документів та переробки даної частини проекту відновлення та розвитку відповідно до вищезазначених принципів. Крім того, це можуть бути фізичні зміни, які обробляються регулятивним планом/планом зупинки або частиною економіки. Зміна плану регулювання / зупинки повинна здійснюватися за тією ж процедурою, що й придбання всього плану, і повинна бути затверджена відповідними органами. Актуалізація в економічній частині здійснюється шляхом її перерахунку за поточними економічними даними та поточним рівнем цін.

Фактична оцінка

Подальша фактична оцінка обробляється на основі вже отриманих результатів попередніх оцінок і оцінює, зокрема, використання коштів, ефективність і результативність процесу та його вплив на міську та соціально-економічну структуру міста. У фактичній оцінці оцінюються як успіхи, так і недоліки в реалізації процесу відновлення та розвитку. Фактична оцінка також зосереджується на оцінці досягнення цілей і очікуваних результатів певного процесу, включаючи ступінь їх стійкості.

Поточна оцінка проекту визначає, зокрема, чи:

- процес відновлення і розвитку виконав задуми;
- який прибуток від інвестованих коштів.

Для фактичної оцінки також можна використовувати оцінку з використанням як *процедурних індикаторів* у банірній формі – фізичне виконання / нереалізація проекту, так і *матеріальних індикаторів*, особливо у формі оцінки шляхом порівняння стану на час початку і закінчення процесу відновлення і розвитку.

4.4.2. Зворотній зв'язок

Зворотній зв'язок у процесі відновлення та розвитку потрібен для з'ясування впливу фізичних змін у ревіталізованій території на організм міста та життя в ньому, тобто думки мешканців, підприємців чи гостей міста щодо змін, що відбулися. І останнє, але не менш важливе, на цьому етапі також оцінюється фінансова вигода від процесу. В умовах трансформації економіки, де зазвичай спостерігається занедбаний стан технічної інфраструктури, занедбаний та напівзруйнований будівельний фонд, екологічне навантаження тощо, можна вважати успішним такий процес, який у кінцевому підсумку не завершується фінансовими втратами для міста.

Висновки

Підсумовуючи, необхідно ще раз нагадати, що процеси відновлення та розвитку міст є не лише технічною проектною задачею, але й охоплюють ряд сфер і впливають на функціонування міста, або території як такої. Проте є й інша специфіка на охопленій війною території. Вони важливі в сфері:

1. **міського / територіального планування** – дослідження процесів урбанізації, землекористування та функціонування міста;
2. **екологічного аспекту** – як з точки зору захисту якості міста, сільської місцевості за межами міста, так і з точки зору загальної якості життя в містах, усунення старих екологічних тягарів, дезактивація поверхонь після бою, оцінка впливу на навколишнє середовище та захисту природи і ландшафту тощо;
3. **економічного аспекту** – вартість землі, вартість транспортної та технічної інфраструктури тощо;
4. **соціального аспекту** – занедбані кампуси як місця локалізації соціально-патологічних явищ – злочинності, розповсюдження наркотиків чи сквотингу.

Процес відновлення та розвитку міст є складним питанням, що важко вирішити не лише фінансово, але при реальному здійсненні процесу змін. Це видання не має на меті познайомити читача з усіма підасpekтами цього процесу, а передбачає акцентувати увагу на умовах, відносинах та зв'язках, що повинні бути виконані перед тим, як ми приступимо до вирішення конкретної проблеми – розробки проекту. Проект визначив і описав ті особливості та частини процесу відновлення та розвитку в міській та соціально-економічній структурі міст, які є спільними для цього процесу. Проте слід зазначити, що кожне місто та кожна місцевість настільки специфічні, що текст вище та описані принципи процесу можуть бути лише загальною інструкцією для міської влади щодо того, як підходити до процесу відновлення та розвитку міст. Для кожного населеного пункту, звичайно, необхідно буде підготувати окремий проект процесу, який відповідатиме місцевим територіальним, соціальним, економічним, а також політичним умовам. Метою цього видання було описати загальну структуру для цих конкретних проектів. Віримо, що теми, думки, поради та процедури, які містяться у виданні, допоможуть Вам успішно відновлювати та розвивати Ваше місто!

Literatura

- Agenda 21 a ukazovatele trvalo udržitelného rozvoje*. MŽP SR 1996, ISBN 80-88833-03-5
- Berman, N.L., Adámek, P., Kulka, D., Vlasák, T., *Strategické plánování a ekonomický rozvoj. Průvodce strategickým plánováním*, Moderní obec, 1999, vol. V, no. 3, p. I - VIII
- Dornbusch, R., Fischer, S., *Makroekonomie*, 6. vydání, SPN a Nadace Economics, Praha 1994
- Drozen F., Ryska J., Vacek A. a kol., *Oceňování majetku*, VŠE, Praha 1997
- Dusík, J., *Metody nadstandardního zapojování veřejnosti do investičního plánování*, Centrum pro komunitní práci, Plzeň 1998
- Fiala, P., *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*, Praha 2004
- Finka, M. European Dimension of Sustainable Spatial Development. *Život. Prostr.*, Vol. 37, No. 3, 2003
- Hrůza, J. *Charty moderního urbanismu*. Praha: AGORA, 2002
- Jackson, Bergatt J. a kol., *Brownfields snadno a lehce*, IURS n, Institut pro udržitelný rozvoj sídel o.s., Praha 2004
- Kurs efektivní revitalizace, Fáze IV. Závěrečný seminář: Případové studie, Ústav urbanistické tvorby, Fakulta architektury VUT, Brno 1998*
- Lenda-Chaloupková, H., *Moje obec, moje město – věc veřejná*, Nadace VIA Praha 2000
- Limity využití území, Ústav územního rozvoje, 2000*
- Maier, K., Řezáč, V., *Ekonomie v území. Urbanistická ekonomie.*, ČVUT Praha 1997
- Maitland, I., *Rozpočetnictví pro nefinanční managery, Jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*, Praha, Management Press, Ringer ČR 1998
- Marhold, K. a kol., *Obnova sídel*, ČVUT Praha 1992
- Merežko, P., *Financování nevyhovujících území a objektů*, STAVITEL 01/2005
- Miestna Agenda 21 na Slovensku*. Metodická příručka. Bratislava: REC, 2003
- Němec, V., *Projektový management*, Praha 2002
- Reitschmiedová, A., *Práce s veřejností a Místní agenda 21*, Praha, Ministerstvo životního prostředí ČR, Český ekologický ústav 1998
- Rektořík, J., Obrovský, J., *Strategie rozvoje obce*, in URBIS '99 Sborník přednášek odborného doprovodného programu, 6. mezinárodní veletrh technologií a služeb pro rozvoj obcí a měst, Universita Pardubice 1999
- Revitalizace „brownfields“ v obcích ČR - metodika monitorování a nové využívání ploch a objektů*, Praha, 2003
- Rosenau M., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno 2000
- Simon, C., *Význam účetnictví ve strategickém plánování. Model pro 90. léta*, Praha, Victoria Publishing 1994
- Šelešovský, J., *Standardní a nestandardní zdroje financování rozvoje municipalit*, In URBIS '99 Sborník přednášek odborného doprovodného programu, 6. mezinárodní veletrh technologií a služeb pro rozvoj obcí a měst, Universita Pardubice 1999

Šilhánková, V. a kol. *Rekonverze vojenských brownfields*, Univerzita Pardubice: 2006, ISBN 80-7194-836-5

Šilhánková, V., *Revitalizace centrálních částí měst*, disertační práce, Fakulta architektury VUT v Brně 2000

Vytlačil, D., *Managerské informační systémy 30. Projektové řízení a řízení projektů*, ČVUT Praha 2001

Internetové zdroje:

<https://www.enviroportal.sk/uploads/files/mestske%20ZP/Lipska-charta-2007.pdf>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014XR1728>

http://www.rfsustainablecities.eu/rubrique.php3?id_rubrique=108

<http://www.ifhp2007copenhagen.dk/Components/GetMedia.aspx?id=aa32ded4-224b-4c2e-8ee7-141a0dbd1264>

http://www.euoparl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/territorialagenda-leipzig_charter_/TerritorialAgenda-Leipzig_Charter_en.pdf

<http://www.minzp.sk/eu/medzinarodne-dohovory/europsky-dohovor-krajine-european-landscape-convention/>; <http://www.radaeuropy.sk/?1557>

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=4747>

http://www.ceu-ectp.eu/images/files/Athens_Charters/charter2003.pdf

<http://www.cegstar.ge/files/EU%2880%295.pdf>

http://www.international.icomos.org/charters/gardens_e.pdf

<http://whc.unesco.org/en/conventiontext>

Автори: doc. Ing. arch. Владіміра Шілганкова, Ph.D.
Mgr. Луція Добручка, Ph.D. et Ph.D.
Mgr. Міхаел Понделічек, Ph.D.

Ім'я: Передача досвіду щодо планування розвитку та відновлення міст України

Видано: České vysoké učení technické v Praze в році 2024

Редаговано: Masarykův ústav vyšších studií

Контактна адреса: Kolejní 2637/2a, 160 00 Prague 6

Друк: Atelier Dokument s.r.o.

Адреса принтера: Vyšehradská 49/320, 128 00 Praha 2

Кількість сторінок: 50 Тираж: 260 шт Порядок випуску: перший

ISBN 978-80-01-07353-7

Цей текст було створено в рамках реалізації проекту №7/2024/U1, «Зміцнення потенціалу та передача знань університетам для розвитку постраждалих територій України» за фінансування Міністерства закордонних справ Чеської Республіки у 2024 році.