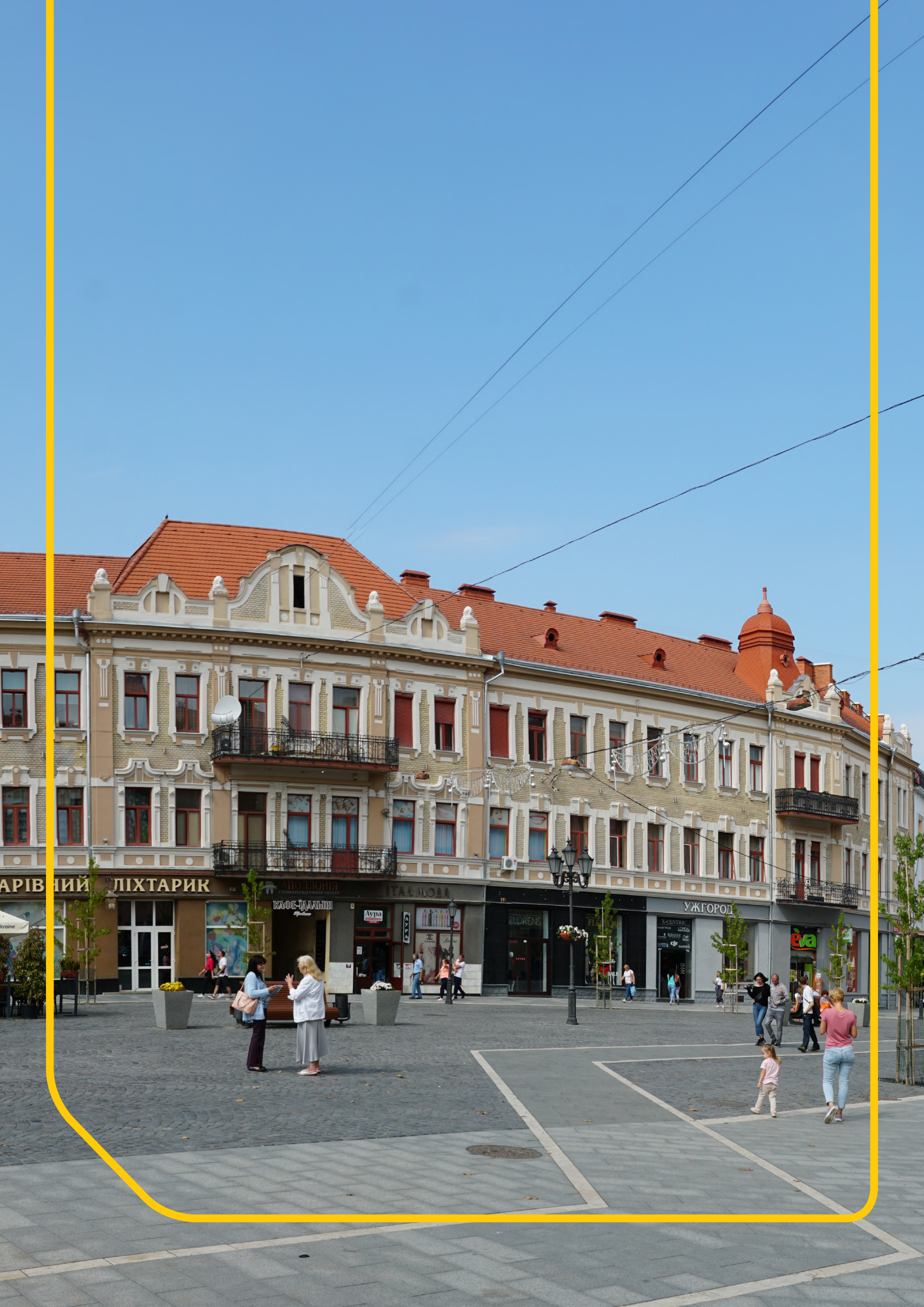


Ужгородська міська рада

СТРАТЕГІЯ розвитку міста



УЖГОРОД - 2030



Зміст

Звернення до Ужгородської громади.....	2
Вступ.....	4
1. Передумови стратегічного планування.....	8
2. Методологія розробки Стратегії.....	10
3. Коротка характеристика міста.....	12
4. Узагальнений SWOT-аналіз.....	20
5. Обґрунтування стратегічного вибору.....	30
<i>- Стратегічна мета.....</i>	<i>30</i>
<i>- Бачення майбутнього.....</i>	<i>31</i>
<i>- Місія Ужгорода - 2030.....</i>	<i>33</i>
6. Стратегічні напрями, цілі і міжсекторальні пріоритети	34
<i>- Стратегічні напрями розвитку.....</i>	<i>34</i>
<i>- Система стратегічних цілей та міжсекторальних пріоритетів ...</i>	<i>35</i>
7. Система Операційних цілей та Система індикаторів реалізації Стратегії.....	38
8. Узгодження основних положень зі стратегіями вищих рівнів.....	52
9. Впровадження і моніторинг реалізації Стратегії.....	55
10. Робочі групи та найбільш активні організації, представники експертного середовища і громадянського суспільства - розробники Стратегії.....	56
Перелік інформаційних ресурсів і додатків.....	61

Звернення до Ужгородської громади



Шановні ужгородці і мешканці суміжних сільських територіальних громад!

Ужгород з його прилеглими територіями – це особливе місце на мапі незалежної України. В усі періоди своєї понад 1125 – літньої історії Ужгород був, є і залишатиметься й надалі європейським містом на перехресті торговельних шляхів і мультикультурних впливів, своєрідним центром зв'язуючого регіону між східними, західними та південними слов'янами, між східно-романськими і угорським народами. Саме таке геостратегічне положення і значення має наше Закарпаття.

Безсумнівно, Ужгород – історичне місто, де кожен камінь Замкової гори і старовинного середмістя насичений пам'яттю подій, пережитих десятками попередніх поколінь ужгородців. Нам, мешканцям Ужгорода XXI століття, належить зберегти унікальне історико-культурне обличчя нашого міста для прийдешніх поколінь.

Водночас за своїм духом і атмосферою Ужгород завжди вирізнявся непереборним прагненням до позитивних перетворень та динамічного інтелектуального і духовного розвитку містян.

Ця відмітна риса ужгородців особливо важлива в нинішній непростий час, коли світ прискорено змінюється, і містам та країнам потрібно завчасно реагувати на нові виклики,

загрози і тренди глобального поступу людства. Стратегічне планування розвитку міста і громади – це саме той, перевірений світовою муніципальною практикою, інструмент, який дозволяє не тільки реагувати на виникаючі виклики і загрози, але й генерувати нові та ефективні ідеї і проекти розвитку міського середовища, соціуму та досягати конкурентоспроможності підприємств місцевої економіки і Ужгорода загалом.

Через удосконалюване стратегічне планування і SMART - спеціалізацію нинішні міста і регіони Європейського Союзу XXI століття орієнтуються на принципово нові підходи у своєму розвитку. В основі цих підходів – забезпечення гідних умов та високих стандартів якості повсякденного життя містян, формування у членів територіальної громади відчуття приналежності до єдиної муніципальної спільноти, яка поділяє разом з міською владою відповідальність за розвиток міста. На втілення саме такої європейської моделі розвитку спрямована і розроблена впродовж 2017 – 2018 рр. Стратегія розвитку міської громади «Ужгород -2030». Ужгородська міська рада та її виконком, міський голова і комунальні підприємства міста, бюджетні установи, підприємницьке середовище і представники громадянського суспільства – всі, хто був залучений розробниками і експертами та учасниками робочої групи до заходів з розроблення Стратегії «Ужгород – 2030», - хочуть бачити наше місто в найближчі 10 - 12 років сучасним, екологічно чистим і зеленим, з розвиненою і оновленою інфраструктурою, енергоефективним, комфортним для життя, з високою якістю освітніх, медичних, соціальних і культурних послуг та сфери послуг. Наше консолідоване оптимістичне Бачення майбутнього у Стратегії «Ужгород – 2030», на моє переконання, є цілком досяжним, але, водночас, і залежним від нас самих.

Щиро вдячний всім організаціям, установам і підприємствам та окремим громадським активістам, які долучились до заходів з розробки проекту Стратегії (їх перелік наведено окремо). Особливу подяку висловлюю Національному інституту стратегічних досліджень – головній організації з розробки Стратегії – та учасникам створеної робочої групи, які працювали над окремими підрозділами та Стратегією загалом, а також депутатам і працівникам підрозділів міської ради, що брали активну участь в обговоренні та/або підготовці інформаційних матеріалів до окремих підрозділів проекту Стратегії.

Ужгородська міська рада й надалі відкрита для спілкування та обговорення і втілення інноваційних та креативних ідей як у саму Стратегію «Ужгород – 2030», так і План її реалізації.

Для ужгородців і жителів приміських сіл наш рідний Ужгород є найкращим містом у світі. Тож закликаю нас усіх разом з міською радою щодня перетворювати прихильність і любов до рідного міста у конкретні справи і проекти, які б наближали громаду до реалізації стратегічного Бачення майбутнього Ужгорода.

В добру путь, послуговуючись нашою спільною Стратегією - дороговказом!

Вступ

У першій чверті XXI століття посилилась глобальна тенденція зростання ролі регіонів і базових міських і сільських територіальних громад як самостійних, повноважних і відповідальних одиниць регіонального і місцевого самоврядування в системі територіальної організації влади сучасної держави. Регіональні і міські (селищні, сільські) ради як представницькі органи місцевого самоврядування територіальних громад, з однієї сторони, суттєво зменшують навантаження на органи центральної виконавчої влади, а з іншої – спроможні максимально і більш ефективно забезпечувати потреби мешканців місцевих громад в усьому спектрі життєво важливих соціальних, комунальних, культурних, адміністративних, безпекових та інших послуг.

Зазвичай ця глобальна тенденція проявляється з індивідуальними особливостями для кожної з національних держав в якості процесів децентралізації і деконцентрації влади, регіоналізації, демократизації і реформного посилення ролі місцевого самоврядування. Наприкінці XX – початку XXI століття подібне реформування

систем територіальної організації влади успішно здійснювалось та проходить донині і в більшості країн ЄС. А починаючи з 2014 року, такі процеси під загальною назвою «децентралізаційна реформа» розпочались і в Україні.

Задля ефективної реалізації і регіональної, і місцевої (муніципальної) політики розвитку відповідних областей і АРК та міських (селищних, сільських) громад – у тому числі створюваних об'єднаних територіальних громад (ОТГ) – важливо забезпечити узгодження напрямків, цілей (пріоритетів), завдань та заходів центральних, регіональних органів державної виконавчої влади і органів місцевого самоврядування. Таке узгодження особливо важливе для досягнення середньо – і довгострокових стратегічних цілей відповідних територій і ОТГ. Саме тому при розробці Стратегії розвитку міської громади «Ужгород – 2030» до уваги брались, перш за все, такі стратегічно важливі документи:

- Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року включно із Планом заходів з її реалізації (схвалена Урядом України 6 серпня 2014 року).





- Стратегія розвитку «Україна – 2020».
- Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (схвалена Урядом України 1 квітня 2014 року).
- Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020 року включно із Планами заходів з її реалізації (схвалена рішенням Закарпатської обласної ради).

Головною метою Стратегії розвитку міської громади «Ужгород – 2030» визначено: упродовж наступного 12-літнього періоду вивести місто Ужгород (і міську громаду) в число найрозвинутіших і конкурентоспроможних, комфортних і безпечних обласних центрів України, вийти

на поступальну траєкторію сталого розвитку порівнянних міських територіальних громад Карпатського (Центрально-Східного) макрорегіону Європи, які нині характеризуються вищими параметрами якості і рівня життя.

Досягнення цієї головної мети, а також – визначеної системи Стратегічних цілей і міжсекторальних пріоритетів, Операційних цілей і Операційних завдань здійснюватимуться через План реалізації (з відповідною системою індикаторів) впродовж 4-х етапів: 2019 – 2021 рр.; 2022 – 2027 рр.; 2028 – 2030 рр. План реалізації Стратегії розвитку міської громади «Ужгород – 2030» розробляється на другій стадії планування на основі затвердження власне





цієї Стратегії міською радою.

Стратегія розвитку міської громади «Ужгород – 2030», серед іншого, спрямована на вирішення таких основних завдань щодо спільних зусиль міської громади і влади на період до 2030 року включно:

- більш ефективне використання усього спектру можливостей, що їх надає системна децентралізаційна реформа в Україні, включаючи розширення і зміцнення територіально-ресурсної основи міської громади та супутні галузеві реформи;
- досягнення більш ефективного розвитку продуктивних сил міської та суміжних сільських територіальних громад, інституційне вдосконалення і раціональне використання системного ресурсного потенціалу цих територіальних громад;
- суттєве підвищення якості і рівня життя ужгородців через забезпечення комфортності умов проживання і надання якісних послуг, досягнення екологічної і громадської безпеки, вдосконалення міської інфраструктури, громадських просторів і системи громадського транспорту;
- прискорене досягнення конкурентоспроможності міста і місцевої економіки серед інших міст України та європейського Карпатського мегарегіону, зупинення негативних демографічних тенденцій у розвитку міської громади;
- забезпечення сталого енергетичного розвитку, якісно вищої енергоефективності всіх секторів енергоспоживання міста та його адаптацію до глобальних змін клімату.

Розроблення проекту Стратегії проводилось впродовж 2017–2018 рр. з використанням поєднання підходів сучасних вітчизняних і зарубіжних методологічних розробок щодо стратегічного планування розвитку регіонів і міст (у т.ч. ОТГ) – із широким залученням як фахових організацій і профільних експертів, так і громадських організацій та громадян на різних етапах стратегічного планування, про що йдеться в інших підрозділах Стратегії.

Презентаційний варіант Стратегії розвитку міської громади «Ужгород – 2030», звісно, не є повним, хоча і відображає її базисну, скелетну структуру, зокрема: SWOT – аналіз; Стратегічні напрями, цілі і міжсекторальні пріоритети; систему Операційних цілей та індикаторів реалізації Стратегії; впровадження і систему моніторингу Стратегії.

1. Передумови стратегічного планування

У своїй пострадянській історії Ужгородська міська рада, як нарешті справжній представницький орган територіальної громади міста, у квітні 1999 року вперше виступила ініціатором розробки «стратегічного і прогностичного документа міської ради і громади» під назвою – Програма соціально-економічного розвитку міста «Ужгород – 2010». До розробки Програми «Ужгород -2010» з квітня по вересень 1999 року були залучені як посадовці всіх структурних підрозділів міської ради і комунальні підприємства, так і науковці Ужгородського державного університету та Ужгородського державного інституту інформатики, економіки і права (один з перших муніципальних вишів незалежної України, реформований згодом у державний виш з пізнішим перейменуванням у Закарпатський державний університет, який нині вже об'єднано з Ужгородським національним університетом). Активно долучились до розробки Програми «Ужгород -2010» і представники багатьох громадських об'єднань, бізнес-асоціацій і бюджетних установ міста, а її окремі концептуальні ідеї, пропозиції і пріоритети на 12-річний період розвитку міста широко публікувались у новоствореній на той час газеті міської ради «Ужгород».

Звісно, обговоренню і схваленню Програми «Ужгород – 2010» у вересні 1999 року була присвячена окрема сесія Ужгородської міської ради. За підсумками 1999 року стратегічна і прогностична Програма «Ужгород – 2010» виборола 1-й приз на конкурс

муніципальних розробок «Комунал Експо» спільноти прикордонних областей України, Польщі, Словаччини, Угорщини і Румунії, що його проводив Карпатський Фонд під егідою Міжрегіональної Асоціації «Карпатський Єврорегіон». Фінансовий ресурс цього призу дозволив депутатському корпусу міської ради здійснити влітку 2000 року 3-денну стажувальну автобусну поїздку по міським радам і муніципалітетам Словаччини.

Загалом Програма «Ужгород – 2010» виявилась одним із перших ініціативних стратегічних документів серед міських рад обласних центрів і міст середніх розмірів (з населенням понад 100 тис. осіб) всієї України. Перша половина 2000-х років в Україні ознаменувалась активізацією політики держави у сфері регіонального розвитку, що не могло не вплинути і на муніципальний розвиток. Зокрема, після схвалення Урядом у травні 2001 року Концепції державної регіональної політики, уже у липні 2002 р. Мінекономіки вперше затверджує «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку». Загальнодержавні пріоритети щодо кожного з 25 регіонів України були визначені Постановою КМУ від 21 липня 2006 р. №1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року». Обидва документи послужили нормативною і методологічною платформою для розроблення і схвалення наприкінці 2006 р. Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року. У свою чергу, поява першої Регіональної стратегії уже в 2007 році спричинила в колах громадських експертів – ужгородців, що брали активну участь у її розробці, ініціативу і щодо розроблення Стратегії розвитку міста Ужгород до 2015 року. Відповідне розпорядження Ужгородського міського голови зі створення робочої групи з'являється у серпні 2007 року, а

затвердження розробленої Стратегії розвитку міста Ужгород до 2015 року відбулось на сесії міської ради уже у грудні 2008 року.

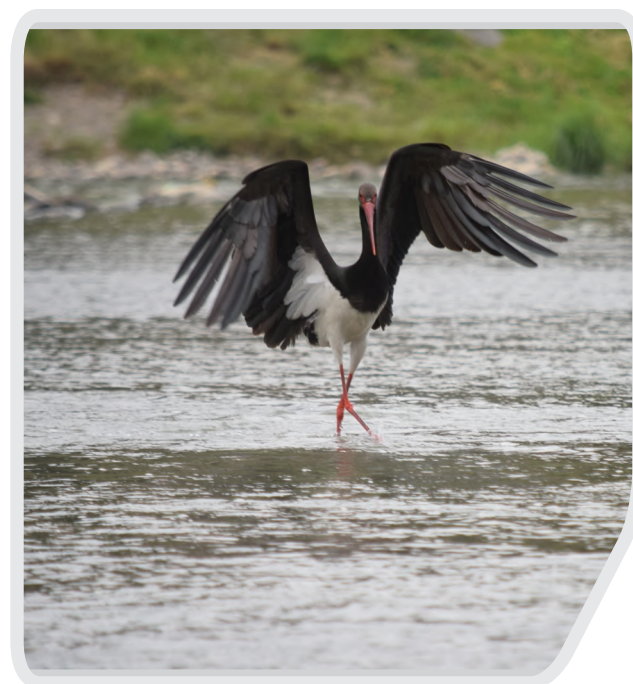
Стратегічна і прогнозна Програма «Ужгород – 2010» вперше містила узагальнений аналіз і прогнози трансформаційного періоду у розвитку міста Ужгород при переході до ринкової економіки, здійсненні процесів приватизації об'єктів торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування і нового сервісу та об'єктів промислового виробництва зі становленням малого і середнього підприємництва та якісними змінами у структурі економіки міста. У свою чергу, Стратегія розвитку міста Ужгород до 2015 року стала першим повноцінним стратегічним планом розвитку міської громади на середньострокову перспективу уже в більш стабільних зовнішніх умовах розвитку. Ось які 5 стратегічних цілей були визначені у цій Стратегії:

- 1. Розвиток людини та якісне вдосконалення систем освіти, охорони здоров'я, соціального захисту і духовно-культурної сфери.**
- 2. Підтримка розвитку підприємництва, інноваційної та конкурентоспроможної економіки міста.**
- 3. Реформування житлово-комунального господарства на засадах ринкових відносин та підвищення якості муніципальних послуг.**
- 4. Реконструкція і будівництво доріг та технічних інженерних мереж і систем міста.**
- 5. Розвиток сфер туризму, рекреації і оздоровлення на основі збереження історико-архітектурної спадщини і охорони довкілля.**

Останні три роки завершення періоду чинності Стратегії Ужгород – 2015 характеризувались різким загостренням системних кризових явищ в Україні, включаючи перебіг подій Революції Гідності у 2013 - 2014 рр., анексію Криму і агресію та затяжну війну на окупованих

територіях Донбасу. Ці та інші внутрішні причини не дозволили Ужгородській міській раді вчасно і об'єктивно підвести підсумки результативності і успішності реалізації 5-ти Стратегічних і 21-ї Операційної цілі Стратегії Ужгород – 2015. Водночас явним прорахунком Ужгородської міської ради V і VI скликання у 2008 – 20015 рр. стало те, що Плану реалізації та моніторингу Стратегії Ужгород – 2015 так і не було розроблено. Отже, і підсумки результативності та успішності Стратегії офіційно не підводились.

Більш ніж очевидно, що подібних прорахунків аж ніяк не можна допустити щодо Стратегії «Ужгород – 2030», План реалізації якої на 1-й етап (2019 – 2021 рр.) розроблено і уже здійснюється попроєктне його виконання у розрізі кожної із стратегічних цілей та міжсекторальних пріоритетів. З метою результативності і успішності цього процесу задіяні система моніторингу сумісно з розробленою системою індикаторів реалізації Стратегії «Ужгород – 2030». Таким чином, зважаючи на методологічну неперервність процесів розробки і власне реалізації стратегій розвитку міст і територіальних громад, на широке залучення експертного потенціалу і громадськості та структур міської ради, у 2018 – 2019 рр. були створені цілком сприятливі передумови як для якісного розроблення, так і для виконання Стратегії розвитку «Ужгород – 2030».



2. Методологія розробки Стратегії

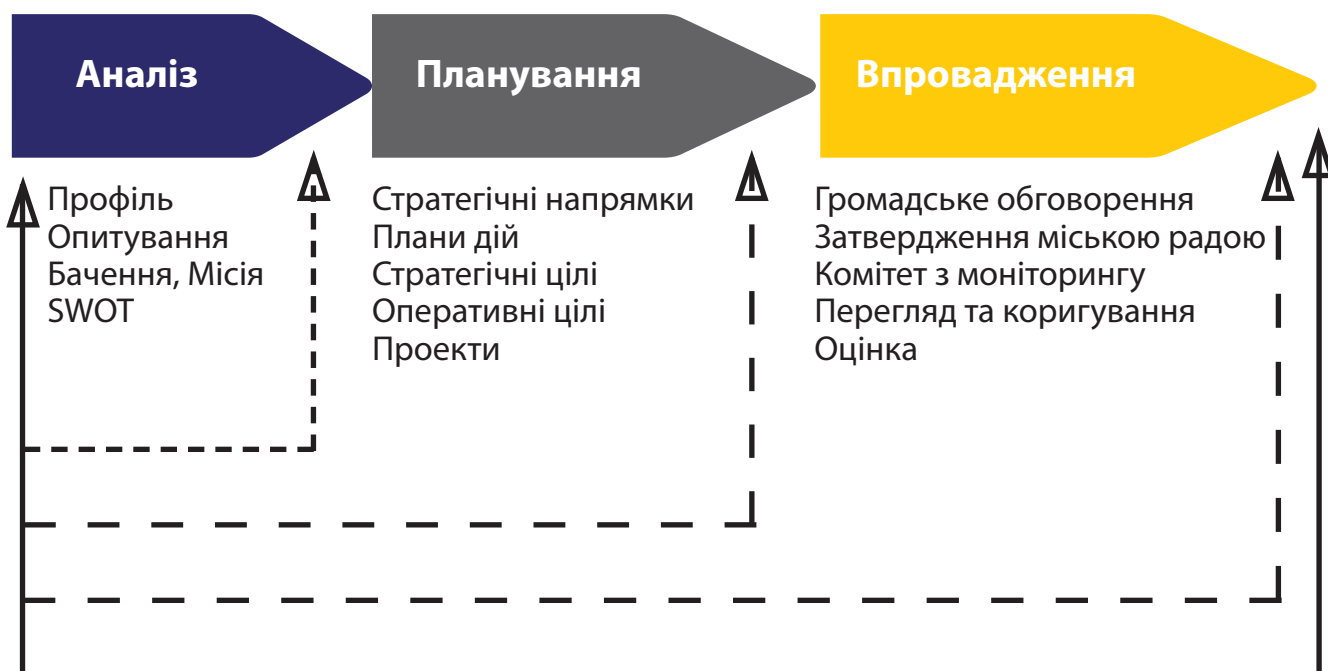
Вибір методологічних підходів і принципів у розробці Стратегії здійснювався на основі аналізу інформаційних джерел і рекомендацій Мінрегіону, котрі за останні роки отримали практичне використання в Україні при розробці стратегій розвитку областей, міст і об'єднаних територіальних громад (ОТГ).

Звісно, згадані інформаційні джерела апіорі не могли дати рекомендації щодо особливостей використання методології стратегічного планування в динамічно змінних зовнішніх і внутрішніх умовах, обумовлених як поглибленням за останні 5-7 років системних кризових явищ в Україні, так і впровадження затвердженої Урядом у квітні 2014 р. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (коротко – «децентралізаційної реформи»). Тим більше, що кожна з територіальних громад і міських рад, кожне місто в Україні мають свій неповторний набір передумов, факторів і чинників розвитку.

Саме тому у Стратегії використані адаптовані до реформних процесів методологічні підходи в організації і реалізації стратегічного планування, зокрема:

- інтегрований, гармонійний (недиспропорційний щодо частин і мікрорайонів міста) підхід;
- бюджетна підтримка розвитку всіх сфер життєдіяльності міста відповідно до визначених стратегічних цілей, міжсекторальних пріоритетів і операційних цілей;
- проектний підхід, який передбачає урівноваження як самої Стратегії, так і Плану дій з її реалізації.

Етапність розробки Стратегії та планування тривалості кожного з етапів диктувались складним поєднанням різних чинників, у тому числі, залученням місцевих і зовнішніх експертів та науковців і представників зацікавлених сторін громади (ЗСГ) власне до процесів стратегічного планування. В результаті, етапність з певними часовими кореляціями відповідала традиційним



методологічним підходам стратегічного планування розвитку міст і включала такі етапи:

- 1 Організаційний і підготовчий етап.**
- 2 Аналітичний етап (профіль міста; соціологічні опитування, галузеві і узагальнений SWOT-аналіз, PEST-аналіз).**
- 3 Визначення Стратегічної мети, Бачення майбутнього і місії Ужгорода – 2030.**
- 4 Визначення системи цілей і міжсекторальних пріоритетів Стратегії.**
- 5 Розробка систем індикаторів і моніторингу Стратегії.**
- 6 Громадське обговорення і схвалення проекту Стратегії.**
- 7 Впровадження (через розробку і схвалення Плану дій з реалізації Стратегії на I етап: 2019-2021 рр.).**

При розробці Стратегії «Ужгород - 2030» дотримані такі методологічні принципи стратегічного планування:

- Сталий, екологічно збалансований розвиток міста та суміжних сільських територій (з прогнозуванням імовірних процесів формування ОТГ та/або агломерації «місто – сільські території»).
- Партнерство всіх ЗСГ та спільна участь через «піраміду залучення» ЗСГ.
- Ефективність і фаховість експертних груп впродовж процесу стратегічного планування, їх ділова співпраця з посадовцями міської ради.
- Неперервність і наступність процесів стратегічного планування і управління, інституційна пам'ять.
- Субсидіарність (починаючи з потреб мешканців окремих вулиць і мікрорайонів).
- Міжгалузева і міжтериторіальна інтегрованість, включаючи суміжні з містом сільські території.
- Координованість стратегічного, просторового, земельного, «зеленого», енергетичного планування, адаптованості до змін клімату, безпекового, соціального, демографічного та ін. видів прогнозування і планування розвитку.
- Ієрархічна гармонізація зі стратегіями вищих територіальних рівнів (Регіональною стратегією, Державною стратегією регіонального розвитку, Стратегією Карпатського євро регіону, Дунайською Стратегією та ін.).
- Інноваційність, у т.ч. відповідність сучасним підходам SMART – спеціалізації та креативності розвитку міста.
- Диверсифікованість фінансових і ресурсних джерел реалізації Стратегії, включаючи як міський бюджет, так і всі інші можливі види фінансових та інших ресурсів, у т.ч. інвестиції, державно-приватне партнерство, міжнародну технічну допомогу тощо.

3. Коротка характеристика міста

Позиціонування Ужгорода в Україні і світі за його унікальними промоційними характеристиками і ознаками

Історичне і одне з найдревніших міст України (1125 років від умовної дати заснування міста у 893 році)

Місто із Замковою горою і діючим донині Ужгородським Замком IX століття (обласний краєзнавчий музей) – частиною кварталу історико-культурної спадщини

Поліетнічний і полірелігійний європейський Карпатський мегарегіон у мініатюрі: місто міжнародної і міжконфесійної злагоди

Місто Ужгородської греко-католицької унії, укладеної у 1646 році

Місто однієї з найвідоміших в Україні і європейському Карпатському мегарегіоні у XX столітті «Закарпатської школи» художників (представлені у Закарпатському художньому музеї ім. Йосипа Бокшая)

Місто, що розділене навпіл річкою Уж, яка створює особливий міський простір своїми озелениними набережними, природним плином річки та пішохідним містком між двома старими центрами



Найдовша в Україні
липова алея-набережна
(2,2 км)

Місто тисяч японських вишень-
сакур, які своїм пишним рожевим
цвітінням щовесни приваблюють
на фестиваль «Сакура-Фест»
туристів з усієї країни

Місто щомісячних фестивалей
і святкових дійств, серед яких
оригінальністю і масовістю
відрізняються фестивалі:
бетлегемів (січень); «Сакура-Фест»
(квітень); «Парад наречених»
(червень); «Ужгородська регата»
(липень); День міста (жовтень);
«Закарпатське божоле» (листопад);
«Парад Миколайчиків» (грудень)

Місто найсмачнішої кави в
Карпатському мегареґіоні,
найбільшої кількості кав'ярень
на одного мешканця і давніх
традицій спілкування за кавою

Єдине місто –
обласний центр, межі
якого співпадають з
державним кордоном
України (Словаччина)

Місто, що має 20
міст-побратимів в 11
країнах Європи і США та
активно співпрацює з
ними

Найменший за
чисельністю населення
обласний центр України
і країн Карпатського
меґареґіону (114,0 тис.
осіб)

Найзахідніший обласний центр України, ворота до країн Центральної і Південно-Східної Європи. Перше велике українське місто на східному кордоні ЄС

Місто, з якого автотрасами міжнародного сполучення і завдяки коротким відстаням можна найшвидше дістатись до багатьох столиць європейських країн

Єдине місто в Україні, в якому поєднані історичні квартали забудови періоду Австро-Угорщини (до 1918р.) та квартали міської забудови житловими і адміністративними будівлями в стилі чеського конструктивізму (1919-1939рр.)

Університетське і молодіжне місто: кожний 7-ий ужгородець є студентом вишу, а Ужгородський національний університет є найстарішим і найбільшим вишем Закарпаття та кузнем його кадрів

Місто, на території якого є понад 20 проявів мінеральних вод природних джерел і штучних свердловин типів Єсентуки, Нарзан і Настуня

Місто, оточене напівкільцем лісистих пагорбів – мальовничих передгір'їв Вулканічного хребта Карпат на виході Ужанської долини у Тисо-Дунайську низовину

Місто, на території якого розташований міжнародний аеропорт, а літаки здійснюють зліт і посадку з використанням повітряного простору сусідньої Словаччини



Місто, яке за походженням мешканців громади представляє всі райони і національні та мовні і субетнічні групи області: Закарпаття в мініатюрі

Єдине місто в Україні, де є загальноосвітні школи і підрозділи університету з навчанням та підготовкою фахівців на угорській, словацькій і румунській мовах, а на вулицях міста щодня можна почути спілкування на українській, угорській, словацькій, русинській, румунській, російській і ромських та інших мовах

Місто комфортних і недорогих готелів та безлічі кафе і понад 100 ресторанів з чудовою закарпатською кухнею і європейським сервісом обслуговування, місто привітних людей і незабутніх вражень від особливої атмосфери поєднання історії і сучасності в міському просторі старовинних вулиць, набережних і площ

Місто, в якому у 1926 році була відкрита перша у Європі школа для ромів, що діє і донині, а впродовж останніх десятиліть з'явилися музей ромської культури, танцювальний ансамбль і ромський ресторан з живою музикою і піснями

Єдине місто в Україні і Карпатському мегарегіоні, на старовинному гербі якого є лише виноградні гілки і грона, а впродовж кожного року проводяться 2 міські фестивалі вина

Ужгород нині по праву вважається світовою столицею міні-скульптур, яких станом на початок 2018 року нараховується тридцять п'ять. Уже видана перша збірка легенд і світлин міні-скульптур, а також туристичний путівник огляду цих унікальних родзинок міста

Конкуренентоспроможність міста Ужгород серед інших міст України та міст сусідніх прикордонних регіонів Польщі, Словаччини, Угорщини і Румунії визначається доволі немалим переліком переваг, сильних сторін і можливостей. Серед них, незважаючи на те, що Ужгород є найменшим за чисельністю населення обласним центром (понад 115,1 тис. осіб) з відносно невеликою площею міської території (40,1 кв. км.), експерти особливо виділяють такі характеристики міста:

- Дуже вигідне геостратегічне географічне розташування міста на кордоні зі Словаччиною та в 20 км від кордону з Угорщиною на міжнародних автомобільних і залізничних шляхах сполучення.
- Привабливе природне розташування міста на розширенні долини річки Уж з її переходом у Тисо-Дунайську низовину та розмаїттям лісистого передгірного ландшафту Вулканічного хребта.
- Найзахідніший адміністративний, економічний, освітньо-науковий, культурний і транспортно-комунікаційний центр України, ворота до країн Європейського Союзу.
- Подальше зростання значення Ужгорода у сферах транспортної логістики, бізнесу, в'їзного туризму і транскордонного співробітництва як першого відносно великого міста на українській ділянці міжнародного транспортного (Критського) коридору №5 та в Карпатському мегареґіоні.
- Наявність на міських і приміських територіях потужного природно-ландшафтного напівкільця лісових угідь, що частково використовуються для рекреаційно-оздоровчих цілей і позитивно впливають на мікроклімат і довкілля. Позитивний вплив річки Уж та її прируслових територій на унікальне і гармонійне архітектурно-планувальне обличчя міста Ужгорода та його мікроклімат.
- Наявність на території міста понад 20 проявів мінеральних вод штучних свердловин та природніх джерел т.зв. Ужгородського родовища.
- Довготривале збереження сприятливої вікової структури населення є потужним стратегічним ресурсом міста.
- Найнижчі темпи скорочення населення серед обласних центрів України (окрім м.Києва).
- Збереження впродовж останніх 15 років як основної структури національного і етнічного складу населення міста (українці, угорці, словаки, росіяни, роми та ін.), так і міжнаціональної гармонії та злагоди.
- Відносно високий індекс людського розвитку та високий освітній рівень населення міста.
- Проходження через місто залізничної гілки Львів-Самбір-Ужгород-Чоп з відгалуженням на Словаччину та наявність сучасного залізничного вокзалу і пасажирського сполучення з містами Київ, Львів, Харків, Одеса і Лисичанськ.
- Наявність напівкільцевої об'їзної автодороги навколо міста з відгалуженнями на прикордонні переходи зі Словаччиною у м.Ужгороді та з Угорщиною у м.Чопі.
- Відсутність на території міста промислових підприємств, як джерел сильного забруднення атмосферного повітря.
- Відносно висока ступінь озеленення території міста.
- Наявність на території міста річки Уж, дериваційного каналу і 3-х озер, які є ключовими водними об'єктами в адаптації міста до змін клімату.

- Реалізація нової концепції теплопостачання міста з радикальною відмовою від мікрорайонних котелень централізованого теплопостачання та з переходом на квартирне і побудинкове опалення (вперше в Україні).
- Суттєве підвищення якості будівництва багатоквартирних будинків у місті за останні 10-12 років, що сформувало ринок якісного нового житла.
- Завершення в основному довготривалого періоду структурних змін у промисловому комплексі міста – через залучення інвестицій і створення нових чи модернізацію існуючих виробництв, що випускають конкурентоспроможну продукцію на зовнішньому і внутрішньому ринках.
- Наявність у місті базової бізнес-інфраструктури.
- Функціонування міського ЦНАП, що забезпечує основні адмінпослуги для підприємців та містян.
- Багаторічна науково-освітня діяльність Ужгородського національного університету та інших вишів і закладів академічної науки перетворили Ужгород на університетське і молодіжне місто, спроможне впроваджувати і генерувати інноваційні ідеї і розробки.
- У м. Ужгороді створена й діє оптимальна мережа з 24-х дошкільних навчальних закладів (ДНЗ) та 27 загальноосвітніх навчальних закладів. Заклади освітньої мережі загалом рівномірно розподілені у мікрорайонах міста, працюють в одну зміну, а якість освіти в них одна з найвищих в області.
- Освітні потреби національних меншин повністю забезпечують гімназія та ЗОШ I-III ст. з угорською мовою навчання, ЗОШ I-III ст. з російською мовою навчання та ЗОШ I-III ст. з поглибленим вивченням словацької мови (єдина в Україні).
- Здійснено організаційну і методичну підготовку до впровадження в усіх загальноосвітніх закладах міста положень реформного Закону України «Про освіту» та підходів Нової української школи з вересня 2018 року.
- Усі міські навчальні заклади мають автономні системи опалення, вони є об'єктами моніторингу енергоспоживання у бюджетних закладах міста, в низці з них проведено капітальні ремонти будівель.
- Ужгородські школярі мають можливість і доступ до розгалуженої мережі міських та обласних закладів культури (школа мистецтв і музична школа, шість бібліотечних закладів, міський центр дозвілля, Палац дітей і юнацтва ПАДІЮН), фізкультури та спорту, центрів позашкільної природоохоронної роботи, технічної творчості та туризму.
- Випускники ужгородських шкіл і молодь міста мають можливість здобути якісну вищу освіту на 19 факультетах Ужгородського національного університету, у Закарпатському художньому інституті і в недержавному ВНЗ Карпатський університет ім. А. Волошина, а також у 5-ти ДВНЗ I-II рівнів акредитації і 3-х професійно-технічних навчальних закладах, розташованих у місті.
- Ужгородці потенційно мають більш розширений доступ до медичних послуг як в 5-ти міських закладах охорони здоров'я, так і в закладах обласного підпорядкування та приватних клініках, консультаційних і діагностичних центрах.
- За останні роки спостерігається покращення показників охорони здоров'я населення міста: виріс індекс здоров'я дітей до року, стабілізувались показники здоров'я дітей та знизились їх інвалідність та малюкова смертність, та загалом захворюваність дітей і дорослого населення.

4. Узагальнений SWOT-аналіз

Географічне положення і місце в системі розселення

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Дуже вигідне геостратегічне географічне розташування міста на кордоні зі Словаччиною та в 20 км від кордону з Угорщиною на міжнародних автомобільних і залізничних шляхах сполучення. - Привабливе природне розташування міста на розширенні долини річки Уж з її переходом у Тисо-Дунайську низовину та розмаїттям лісового передгірного ландшафту Вулканічного хребта. - Найзахідніший обласний адміністративний, економічний, освітньо-науковий, культурний і транспортно-комунікаційний центр України, ворота до країн Європейського Союзу	- Обмеження у територіальному розвитку міста, обумовлені природно-рельєфними особливостями передгір'я і україно-словацьким кордоном. - Різко ексцентричне розташування міста на території Закарпатської області як її адміністративного центру. - Найменший за чисельністю населення обласний центр України і європейського Карпатського мегарегіону.
Можливості	Загрози
Подальше зростання значення Ужгорода у сферах транспортної логістики, бізнесу, в'їзного туризму і транскордонного співробітництва як першого відносно великого міста на українській ділянці міжнародного транспортного (Критського) коридору №5 та в Карпатському мегарегіоні.	Нівелювання конкурентних переваг геостратегічного розташування міста внаслідок продовження і поглиблення фінансово-економічної кризи в Україні та конкуренції з боку інших міст європейського Карпатського мегарегіону

Природно-ресурсний потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність на міських і приміських територіях потужного природно-ландшафтного напівкільця лісових угідь, що частково використовуються для рекреаційно-оздоровчих цілей і позитивно впливають на мікроклімат і довкілля. - Позитивний вплив річки Уж та її прируслових територій на унікальне і гармонійне архітектурно-планувальне обличчя міста Ужгорода та його мікроклімат. - Наявність на території міста понад 20 проявів мінеральних вод штучних свердловин та природних джерел т.зв. Ужгородського родовища.	- Неналежний стан лісівництва, безгосподарність та відсутність робіт з благоустрою у лісовому масиві мікрорайону Шахта, який міг би стати впорядкованим міським рекреаційним лісом. - Нераціональне і безгосподарне відношення до родовищ і свердловин та природних джерел мінеральних вод на території міста (окрім свердловини на території готелю «Унгварський»). - Відсутність облаштованих місць літнього відпочинку поблизу природних і штучних водойм на території міста
Можливості	Загрози
- Формування у міській та приміській зонах міста рекреаційних лісів на основі Протоколу про стале управління лісами від 27.05.2011 р. до Карпатської конвенції. - Покращення стану річки Уж в межах території м.Ужгорода (10,5 км) на основі Національного плану управління річковим басейном Тиси.	Погіршення показників водності природних і штучних водойм та стану лісових угідь на міській і приміській територіях внаслідок глобальних змін клімату.

Населення, ринок праці

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Довготривале збереження сприятливої вікової структури населення є потужним стратегічним ресурсом міста. - Найнижчі темпи скорочення населення серед обласних центрів України (окрім м.Києва). - Ужгород - один з небагатьох обласних центрів України, що має позитивні тенденції демографічного розвитку, а також – високий рівень шлюбності та низький рівень розлучень. - Збереження впродовж останніх 15 років як основної структури національного і етнічного складу населення міста (українці, угорці, словаки, росіяни, роми та ін.), так і міжнаціональної гармонії та злагоди. - Відносно високий індекс людського розвитку та високий освітній рівень населення міста. - Найнижча в області за останні роки середня тривалість зареєстрованого безробіття (4 місяці).	- Вперше в новітній історії міста поява у 2016р. від'ємного природного приросту населення міста. - Поява за останні роки сталої тенденції посилення міграційного скорочення населення міста. - Гостра нестача кваліфікованих кадрів ІТР і робітників для промислових підприємств і будівництва у місті. - Невідповідність підготовки і професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки міста. - Поширення тіньової самозайнятості і тіньового працевлаштування населення міста, що за якісними оцінками становить 35 – 45%, а також – прихованого безробіття.
Можливості	Загрози
- Покращення якості людського потенціалу міста через впровадження нового ЗУ «Про освіту» та реформного вдосконалення університетської і професійно-технічної освіти. - Зміцнення демографічної основи та суттєве збільшення чисельності населення Ужгородської об'єднаної територіальної громади в результаті приєднання суміжних сільських територіальних громад в рамках децентралізаційної реформи.	- Спроби вихолощення, спотворення, відтермінування та недофінансування системних реформ в Україні, завдяки яким мало б відбуватись покращення людського розвитку і в м.Ужгороді. - Триваюча фінансово-економічна криза в Україні, яка зумовлює високі рівні тіньової зайнятості і наростаючий відтік кваліфікованих кадрів.

Просторово-інфраструктурний і транспортний потенціал

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Проходження через місто залізничної гілки Львів-Самбір-Ужгород-Чоп з відгалуженням на Словаччину та наявність сучасного залізничного вокзалу і пасажирського сполучення з містами Київ, Львів, Харків, Одеса і Лисичанськ. - Наявність напівкільцевої об'їзної автодороги навколо міста з відгалуженнями на прикордонні переходи зі Словаччиною у м.Ужгороді та з Угорщиною у м.Чопі. - Наявність у місті 2-х автовокзалів обласного, міжрегіонального і міжнародного автобусного сполучення. - Наявність у місті реконструйованого і сертифікованого міжнародного аеропорту «Ужгород».	- Незавершеність напівкільцевої об'їзної автодороги навколо міста. - Суттєве зниження за останні 15-20 років залізничних вантажних перевезень по гілці Львів-Самбір-Ужгород-Чоп. - Незадоволена потреба у поїздах прямого міжнародного пасажирського сполучення з містами сусідніх Словаччини і Угорщини. - Незадоволена потреба в оновленні рухомого складу електропоїздів і дизель-поїзда, що курсують з вокзалу м.Ужгорода. - Незадоволена потреба в оновленні парку автобусів обласних, міжобласних пасажирських рейсів з автовокзалів міста Ужгорода. - Вимушене використання Міжнародним аеропортом «Ужгород» повітряного простору сусідньої Словаччини для зльоту і посадки літаків, що обмежує його діяльність і перспективи розвитку. - Загальний стан більшості міських автошляхів і придорожніх споруд у місті не відповідає сучасним технічним вимогам, вони перевантажені автотранспортом.

Можливості	Загрози
Утворення агломерації «місто - сільські території» завдяки децентралізаційній реформі, що суттєво спростить і пришвидшить вирішення всіх просторово-інфраструктурних проблем.	Нереалізація через кризові, політичні чи інші причини формування агломерації «місто – сільські території», що суттєво ускладнить і обмежить територіальний, просторовий, інфраструктурний, транспортний і економічний розвиток Ужгородської територіальної громади.

Стан і охорона довкілля та озеленення міста

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відсутність на території міста промислових підприємств як джерел сильного забруднення атмосферного повітря. - Відносно висока ступінь озеленення території міста. - Наявність на території міста річки Уж дериваційного каналу і 3-х озер штучного походження, які є ключовими водними об'єктами в адаптації міста до змін клімату. - Накопичено позитивний досвід створення системи збору і утилізації ТПВ. - Розпочато розробку Схеми перспективного озеленення міста із залученням науковців, експертів і громадськості.	- Місто слабо продувається вітрами, що посилює негативний вплив від викидів автотранспорту, який є основним забруднювачем атмосферного повітря. - За шкалою якості атмосферного повітря місто є стабільно «забрудненим», але систематичних медико-санітарних досліджень щодо впливу забруднення на здоров'я ужгородців не проводиться. - Все ще незадовільний стан дорожнього і тротуарного покриття багатьох вулиць робить місто брудним під час опадів і пилюжним у суху погоду. - На багатьох вулицях відсутня або не працює дощова (зливова) каналізація, що є причиною їх зливових підтоплень. - Обміління водойм міста, що не сприяє його адаптації до змін клімату. - Ресурс міського полігону ТПВ поблизу с.Барвінок вичерпується. Практика глибокого сортування ТПВ нерозвинена. - Наявні каналізаційно-очисні споруди фізично і морально застаріли, що негативно впливає на забрудненість води у р.Уж. - Непропорційне розміщення зелених зон загального користування на території міста. Зелені насадження потребують реконструкції і оновлення на 60 – 70%.
Можливості	Загрози
Можливості використання досвіду муніципалітетів країн ЄС щодо вертикального озеленення міст, зеленого планування громадських просторів, пермакультури. Можливості використання досвіду міст країн ЄС у просторовому плануванні «велосипедного міста» як часткової альтернативи засиллю автомобілів.	Імовірні негативні наслідки і впливи глобальних змін клімату: подальше обміління водойм на території міста; почастищення «теплових хвиль», буревіїв і контрастних змін температури.

Житлово-комунальне господарство і комунальні послуги

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Впроваджена за останні роки система міських бюджетних програм капітальних ремонтів житлового фонду міста за умови спів-фінансування власників квартир, що формує в них відповідальне ставлення до своїх будинків. - Активізація впродовж останніх 5 років міської політики сприяння утворенню ОСББ та впровадженню реформ у сфері ЖКГ щодо надання комунальних послуг. - Реалізація нової концепції тепlopостачання міста з радикальною відмовою від мікрорайонних котелень централізованого тепlopостачання та з переходом на поквартирне і побудинкове опалення (вперше в Україні). - Суттєве підвищення якості будівництва багатоквартирних будинків у місті за останні 10-12 років, що сформувало ринок якісного нового житла. - Станом на 2017 рік 98,8% населення міста забезпечено централізованим водопостачанням і близько 90% - централізованим водовідведенням. Обсягів забору води з природних джерел цілком вистачає для потреб питного водопостачання. - Забезпечення цілодобового водопостачання у 2016 – 2017рр. досягло 86,5%. Приладами обліку води обладнано 88% житлових будинків і 89% багатоповерхівок.	- Впродовж всього періоду незалежності України в тарифи утримання багатоповерхівок і прибудинкових територій не включались суми зборів на їх капремонт. Нині близько 70% житлового фонду багатоповерхівок потребують капремонту. - Програми капремонтів житлового фонду не встигають за темпами фізичного зносу і амортизації багатоквартирних будинків, зведених ще у радянський період. Капітальні ремонти здебільшого не враховують гостру потребу в термомодернізації будинків. - З року в рік все більше загострюється проблема капітального ремонту або заміни ліфтів у багатоповерхівках. - Відсутність програм межування прибудинкових територій призвела до відсутності належних благоустрою і озеленення громадського міського простору в кварталах і дворах багатоповерхівок, перетворення їх на парковки для авто. - Суттєва різниця в якості питної води для право- і лівобережної частин міста, обумовлена, відповідно, заборами води з дериваційного каналу і артезіанських свердловин. - Відсутність мереж водовідведення (каналізації) в окремих «сільських» мікрорайонах міста. - Все більше загострювана проблема фізичної зношеності і аварійності мереж водопостачання і водовідведення міста. - В м.Ужгороді одні з найбільш високих тарифів на водопостачання і водовідведення в Україні.
Можливості	Загрози
- Доступ ужгородців до більш якісного житла чи до покращення його комфортності в умовах тривалої кризи спроможні забезпечити розвиток доступних іпотечних програм в Україні, а також програм відшкодування відсотків за кредитами на будівництво, придбання чи ремонт житла. - Покращення доступу до фінансових ресурсів програм міжнародної технічної допомоги Україні, а також можливості крупних муніципальних позик дозволяють здійснити масштабні і вкрай необхідні програми з капремонту і термомодернізації житлових будинків, а також – оновлення мереж водопостачання і водовідведення.	- Тривала відсутність капремонту багатоквартирних житлових будинків крупнопанельних серій радянського періоду будівництва у місті спроможна спричинити загрозу масової аварійності близько 30 – 35% житлового фонду Ужгорода уже через 15-20 років. - Триваюча і загострювана фінансово-економічна криза в Україні спроможна також відтермінувати реалізацію масштабних програм реконструкції і оновлення міських мереж водопостачання і водовідведення.

Стан міських шляхів та інфраструктури міського простору

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Місто продовжує розвивати і модернізувати історично сформовану мережу вулиць, площ і набережних та вдосконалювати транспортну схему і облаштовувати пішохідні зони та громадський міський простір. - Загалом сформовано скелет транспортної схеми міста, що включає як шляхи основного проїзду і мости через р.Уж, так і об'їзну автодорогу міжнародного значення, що на – півкільцем охоплює місто. - Впродовж 3-4 років вперше в новітній історії міста розпочались масштабні роботи з реконструкції та капремонту міських шляхів, площ і тротуарів за сучасними технологіями і з комплексним підходом оновлення вуличних комунікацій та озеленення. - В основному забезпечено потреби міста у вуличному освітленні, що підвищує рівень громадської безпеки. - Не дивлячись на засилля автомобілів, у місті ще збережено просторовий потенціал для розбудови інфраструктури міського простору: велодоріжок і велостоянок; парковок і паркінгів; зелених і пішохідних зон та дитячих площадок; місць для фестивалів і ярмарок тощо.	- Більше третини вулиць міста протяжністю 112 км не має твердого покриття, а на 63 вулицях протяжністю 53,6км взагалі ніколи не проводились ремонтні роботи коштом міського бюджету. - Стан дорожнього полотна і тротуарів ще на багатьох вулицях міста є незадовільним, на них відсутня зливово каналізація. Незадоволена потреба в реконструкції чи капремонті вулиць складає близько 70% від їх протяжності. - Мережа вуличного освітлення міста ще на 60% потребує осучаснення енергоощадними лампами. - Світлофорне господарство міста потребує технічного оновлення і розширення. - Розбудова інфраструктури міського простору ще недостатньо гармонізована з детальними планами територій і запитам громадян, потребами зеленого будівництва і масових міських заходів. - Все ще невирішеною є проблема платного паркування і паркінгів, потребують розширення і благоустрою пішохідні зони, у т.ч. на набережних р.Уж.
Можливості	Загрози
- Нові можливості для розбудови міських шляхів, площ і набережних та інфраструктури міського простору створює залучення інвестицій, у т.ч. з використанням законодавства про державно-приватне (публічно-приватне) партнерство. - Досвід багатьох муніципалітетів Європи, у т.ч. міст – побратимів Ужгорода, щодо вирішення проблем платного паркування авто і розбудови міського простору, формування «велосипедного міста», надання переваг електромобілям тощо може бути успішно впровадженом у м.Ужгороді уже в найближчі роки.	Поступове вихолощення фінансової децентралізаційної реформи для міст обласного значення в Україні, що суттєво скоротить обсяги бюджетних коштів на потреби реконструкції і капремонту міських шляхів і площ та розбудову інфраструктури міського простору.

Громадський транспорт

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Охопленість 25-ма автобусними маршрутами переважної більшості мікрорайонів міста та суміжних сіл. - У 2017 – 2018рр. розпочато роботи з реконструкції і благоустрою міських автобусних зупинок, вдосконалення транспортної схеми міста і капітального ремонту магістральних вулиць автобусних маршрутів. - Розпочато заміну маломістких автобусів на більш комфортабельні низькопідлогові автобуси місткістю 100 осіб, пристосовані і для перевезення осіб з інвалідністю.	- Незадовільний стан дорожнього покриття та розмітки ще на багатьох вулицях автобусних маршрутів, що негативно впливає на швидкість, безпеку і комфортність пасажирських перевезень. - Недостатні комфортність і пасажиромісткість існуючого парку міських автобусів. - Неналежні облаштованість і комфортність автобусних зупинок, у т.ч. інформаційними табло, камерами відео нагляду, Wi-Fi тощо. - Застарілий парк автобусів громадського транспорту є одним з головних забруднювачів атмосферного повітря у місті. - Відсутність креативних проектів і планів впровадження громадського електротранспорту.

Можливості	Загрози
Впровадження досвіду передових європейських міст щодо громадського міського електротранспорту (електроавтобуси і електромінібуси), а також – розробок «Креативного міста» в практику автобусних і таксомоторних пасажирських перевезень у м.Ужгороді (радіодиспетчеризація, електронні інформаційні табло, карткова оплата проїзду, Інтернет замовлення таксі тощо).	Продовження і поглиблення фінансово-економічної кризи в Україні, спроможні відтермінувати або утруднити розвиток і модернізацію громадського транспорту внаслідок обмеження бюджету розвитку міста та ускладнення залучення зовнішніх інвестицій на ці цілі.

Промисловий комплекс

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Завершення в основному довготривалого періоду структурних змін у промисловому комплексі міста – через залучення інвестицій і створення нових чи модернізацію існуючих виробництв, що випускають конкурентоспроможну продукцію на зовнішньому і внутрішньому ринках. - Пріоритетними і економічно стабільними галузями промислового виробництва міста є хімічна, легка, машинобудівна, меблева і харчова промисловість. Зростання обсягів реалізації промислової продукції міста за 2013-2017 рр. істотно перевищує загальноукраїнські показники. - Промисловість міста дає суттєвий внесок в загальнообласні показники. Частка реалізованої промислової продукції м.Ужгорода у 2012-2016рр. становила 23-27% від обсягу реалізованої промислової продукції Закарпаття. - Промисловість Ужгорода стала потужною платформою для залучення інвестицій в економіку міста. - Промисловий комплекс міста забезпечує стабільну зайнятість працюючих на підприємствах ужгородців.	- Надмірна орієнтація підприємств промисловості на роботу за схемами давальницької сировини. - Застаріла матеріально-технічна база окремих виробництв, критичний стан основних засобів. - Збитковість діяльності низки підприємств промисловості міста в окремі роки. - Відповідно висока енергоємність, нераціональне енергоспоживання та низькі екологічні характеристики низки виробництв. - Повільні темпи гармонізації стандартів виробництва продукції з вимогами ЄС. - Відсутність вітчизняної сировинної бази для виробництва продукції з вищим ступенем обробки. - Брак маркетингових комунікацій підприємств промисловості із суб'єктами ринку. - Нерозвиненість коопераційних зв'язків у промисловості, у т.ч. в напрямку формування виробничих кластерів.
Можливості	Загрози
Практична реалізація Угоди про асоціацію України з ЄС в частині інтеграції економічного і промислового розвитку потенційно дозволяє: здійснювати розширення і оновлення промислових виробництв міста та підвищення їх конкурентоспроможності; залучати інвестиції у технічне переоснащення основних фондів, впровадження енерго- і ресурсозберігаючих технологій, освоєння і випуск нової продукції; формувати кооперативні виробничі зв'язки і розширювати міжнародне співробітництво, створювати або інтегруватись у виробничі кластери.	- Гальмування модернізації і оновлення виробничої бази промислових підприємств міста через комплекс кризових факторів в Україні, що може згубно вплинути на конкурентоспроможність продукції і ринки збуту. - Посилення конкурентних переваг сусідніх прикордонних регіонів країн ЄС чи сусідніх областей України у випуску аналогічної продукції.

Підприємництво і сфера послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність у місті базової бізнес-інфраструктури. - Функціонування міського ЦНАП, що забезпечує основні адмінпослуги для підприємців. - Наявність у місті системи поінформованості про можливості ресурсного забезпечення ведення бізнесу (оренда комунального майна, земельні ділянки, послуги тощо). - Відносно більша чисельність суб'єктів малого бізнесу в розрахунку на 1 тис. осіб наявного населення, ніж в середньому по області і в Україні. - Зростання обсягів та відносно висока частка малого бізнесу в обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг) в економіці міста – до 31,6% у 2016 році. - Збільшення обсягів послуг, реалізованих населенню. - Поступове розширення ринку споживчих послуг у місті. - Підвищення за останні роки рівня задоволення потреб населення міста у споживчих послугах.	- Нерозвиненість міської інфраструктури підтримки мікро- та малого бізнесу. - Наявність тенденції до зменшення чисельності суб'єктів середнього бізнесу, а також фізичних осіб – підприємців у місті. - Наявність тенденції до зниження за останні 5 років частки малого бізнесу в структурі зайнятості міста та в обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг). - Недостатнє використання потенціалу ділового транскордонного співробітництва, у т.ч. щодо практик спільного бізнесу, залучення інвестицій, впровадження інновацій, прикордонної торгівлі. - Зменшення частки реалізованих послуг у сферах інформатизації і телекомунікацій, охорони здоров'я і соціальної допомоги, операцій з нерухомим майном. - Нерозвиненість ділових послуг та неналежна якість соціальних послуг населенню міста.
Можливості	Загрози
Післякризове зростання економіки України та підвищення доходів і купівельної спроможності населення вкупі з впровадженням Угоди про асоціацію України з ЄС дозволить забезпечити: відновлення обсягів діяльності малих і середніх підприємств у місті; створення нових виробництв та підприємств сфери послуг; збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг) реального сектору економіки міста; зростання сегменту споживчих послуг та експорту послуг; збільшення обсягів реалізації ІТ, інноваційних, ділових та консалтингових послуг; активізацію ділового транскордонного співробітництва та прикордонної торгівлі.	Подальше поглиблення фінансово-економічної кризи в Україні вкрай негативно вплине і на розвиток підприємництва та сфери послуг у місті: знижуватимуться до критичних більшість характеристик їх розвитку; погіршуватиметься реальна купівельна спроможність населення на ринку товарів і послуг; посилюватимуться міграційні процеси з вимиванням кращого трудового ресурсу за кордон; погіршуватимуться бізнес-клімат і ділова активність загалом та інвестиційна привабливість міста.



Науково-технічна та інноваційна діяльність

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Багаторічна науково-освітня діяльність Ужгородського національного університету та інших вишів і закладів академічної науки перетворили Ужгород на університетське і молоде місто, спроможне впроваджувати і генерувати інноваційні ідеї і розробки. - Розроблено й розпочато реалізацію Концепції інноваційного розвитку УжНУ на 2015 – 2025рр. - Розроблені концептуальні основи і перелік десятирічних готових до впровадження науково-інноваційних розробок Наукового парку «Ужгородський національний університет». - Зросли обсяги підготовки кадрів науковців і дослідників в рамках програм навчання в аспірантурі і докторантурі УжНУ. - Зросли масштаби навчання іноземних студентів і аспірантів в УжНУ. - Накопичено досвід транскордонного трансферу технологій та інновацій.	- Наявний у місті периферійний тип інноваційної системи з переважанням традиційних галузей і сектора низько-технологічних послуг, низьким рівнем продуктивних та процесних інновацій. - Бюджетна система міста не має прямого впливу на стимулювання інноваційної діяльності, а інструменти державно-приватного партнерства в цій сфері також не розвинені. - Відбувається подальше скорочення мережі науково-освітніх і науково-дослідних закладів міста. - Неналежний рівень співпраці міської ради, науково-дослідних установ та підприємницьких кіл в інноваційно-інвестиційному розвитку міста, включаючи підходи «креативного» і «розумного» міста. - Відсутність у місті постійно діючого експо-центру інновацій та конгрес-туризму.
Можливості	Загрози
- Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020» надає реальні можливості науковцям і дослідникам отримувати фінансові ресурси на наукові проекти, дослідження і розробки. В м.Ужгороді діє Національний контактний пункт Рамкової програми ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020». - Ужгородський національний університет є учасником Міжнародного освітньо-дослідницького консорціуму університетів, що сприяє обміну науково-технічними та інноваційними розробками.	- Висока конкурентність високотехнологічної та наукоємної продукції, створеної в більш розвинених країнах. - Неналежний рівень державної підтримки наукової та інноваційної діяльності і неефективна законодавчо-нормативна база, що не сприяють впровадженню інновацій і наукових розробок. - Відтік за кордон наукової, інженерно-технічної еліти і фахівців, що утруднює розробку і впровадження інновацій.



Базові соціальна інфраструктура і послуги

Сильні сторони	Слабкі сторони
- У м. Ужгороді створена й діє оптимальна мережа з 24-х дошкільних навчальних закладів (ДНЗ) та 27 загальноосвітніх навчальних закладів. Заклади освітньої мережі загалом рівномірно розподілені у мікрорайонах міста, працюють в одну зміну, а якість освіти в них одна з найвищих в області. - Освітні потреби національних меншин повністю забезпечують гімназія та ЗОШ I-III ст. з угорською мовою навчання, ЗОШ I-III ст. з російською мовою навчання та ЗОШ I-III ст. з поглибленим вивченням словацької мови (єдина в Україні). - Здійснено організаційну і методичну підготовку до впровадження в усіх загальноосвітніх закладах міста положень реформного Закону України «Про освіту» та підходів Нової української школи з вересня 2018 року. - Усі міські навчальні заклади мають автономні системи опалення, вони є об'єктами моніторингу енергоспоживання у бюджетних закладах міста, в низці з них проведено капітальні ремонти будівель. - Ужгородські школярі мають можливість і доступ до розгалуженої мережі міських та обласних закладів культури (школа мистецтв і музична школа, шість бібліотечних закладів, міський центр дозвілля, Палац дітей і юнацтва ПАДІЮН), фізкультури та спорту, центрів позашкільної природоохоронної роботи, технічної творчості та туризму. - Випускники ужгородських шкіл і молодь міста мають можливість здобути якісну вищу освіту на 19 факультетах Ужгородського національного університету, у Закарпатському художньому інституті і в недержавному ВНЗ Карпатський університет ім. А. Волошина, а також у 5-ти ДВНЗ I-II рівнів акредитації і 3-х професійно-технічних навчальних закладах, розташованих у місті. - Ужгородці потенційно мають більш розширений доступ до медичних послуг як в 5-ти міських закладів охорони здоров'я, так і в закладах обласного підпорядкування та приватних клінік, консультаційних і діагностичних центрів та лабораторій. - За останні роки спостерігається покращення окремих інтегральних показників охорони здоров'я населення міста: виріс індекс здоров'я дітей до року, стабілізувались показники здоров'я дітей та знизилась їх інвалідність та малюкова смертність, загалом знизилась захворюваність дітей і дорослого населення. - У місті розроблені і діють міські бюджетні програми з охорони здоров'я, які, серед іншого, дозволяють частково забезпечити потреби соціально-незахищених верств населення. - У 2018 році в місті розпочалось впровадження заходів медичної реформи.	- З позицій результатів ЗНО існує значний розрив між групою кращих шкіл міста, які показують стабільно високі бали, та групою шкіл, що дають гірші показники з розривом у вимірі середнього балу близько 70 балів. - Серед будівель бюджетних установ міста 44 навчально-освітні заклади та 5 медичних закладів невідкладно потребують проведення комплексних заходів з підвищення енергоефективності й термомодернізації в рамках Плану дій сталого енергетичного розвитку і клімату м. Ужгорода, що потребує значних фінансових ресурсів. - Територіальне розширення м. Ужгорода з розбудовою нових мікрорайонів за останні 15 років ставить на порядок денний будівництво нових ДНЗ і ЗОШ, але вирішення цієї проблеми з року в рік відкладається. - У м. Ужгороді ще на початку 2000-х років визріли передумови формування унікального освітнього простору, що відповідає викликам і вимогам XXI століття та принципам поєднання шкільної й університетської освіти та демократизації освітньо-навчального процесу з його адаптацією до стрімких явищ інформатизації і глобалізації суспільного розвитку. Ці передумови ще так і не переросли в практичні дії і зміни. - Найбільш проблемними і слабкими ланками в наданні медичних послуг міськими закладами охорони здоров'я є: низький рівень матеріально-технічної бази; низький рівень заробітної плати медперсоналу та його фінансової мотивації; старіння кадрового потенціалу; відсутність хоспісу для невиліковно хворих; відтік кваліфікованих кадрів. - За даними всеукраїнського опитування 2018 року рівень задоволення ужгородців якістю послуг медичних закладів є одним з найнижчих серед інших обласних центрів. - Гіршими у порівнянні із загальнообласним рівнем є показники онкозахворюваності, смертності від туберкульозу, післяопераційної летальності. - Недостатній рівень діяльності міської ради у сферах оздоровлення і пропаганди здорового способу життя, профілактики і попередження захворювань, занять фізкультурою і спортом, особливо, серед дітей і молоді.

Можливості	Загрози
• Поєднання децентралізаційної реформи в Україні із секторальними реформами в галузях освіти і охорони здоров'я особливо відчутний синергетичний ефект може дати саме в містах обласного значення, в яких розвиненими є мережі загальноосвітніх і дошкільних закладів, а також закладів охорони здоров'я первинної та вторинної ланки.	• З року в рік близько третини пацієнтів ужгородських міських лікарень – не мешканці Ужгорода, а районів області. Витрати на їхнє лікування становлять 32,3% від загальних річних витрат, проте за міжбюджетними трансферами з районів місту надходить лише третина витрачених коштів. Отже, багатомільйонні суми міського бюджету витрачаються не на лікування ужгородців, а відтак проблему слід чимшвидше вирішувати, бо коштів на медицину в місті й так хронічно не вистачає.



5. Обґрунтування стратегічного вибору

Стратегічна мета

Узагальнена стратегічна мета для Ужгорода-2030:

Формулювання наведених нижче ключових (визначальних, скелетних) елементів Стратегії Ужгород-2030 є підсумовуючим результатом всієї проведеної робочою групою, експертами, зацікавленими сторонами ужгородської громади комплексної і планомірної роботи, яка, відповідно загальноприйнятої методології стратегічного планування, включала:

- загальну характеристику та діагностику стану розвитку міста на основі статистичних і нестатистичних даних;
- рейтингову оцінку на основі аналізу статистичної інформації;
- проведення SWOT-аналізу і PEST-аналізу чинників розвитку міста, у т.ч. деталізованого SWOT-аналізу за окремими секторами (галузями) розвитку міста;
- результати анкетного опитування ужгородців та їх аналіз;
- визначення систем індикаторів для відповідних рівнів цілей Стратегії.

Упродовж наступного 12-літнього періоду вивести місто Ужгород в число найрозвинутіших і конкурентоспроможних, комфортних і безпечних обласних центрів України, вийти на поступальну траєкторію сталого розвитку порівнянних міських територіальних громад Карпатського (Центрально-Східного) макрорегіону Європи, які нині характеризуються вищими параметрами якості і рівня життя

Гарантією досягнення цієї Стратегічної мети та визначальною умовою забезпечення переходу на вищий уклад якості життя та рівня комфортності життєвого простору містян є системна і динамічна, планомірна та консолідована з громадою робота міської влади, бізнесу і громадянського суспільства, інтелектуальної еліти, зосередження всіх видів доступних ресурсів задля послідовної реалізації цілей і міжсекторальних пріоритетів Стратегії, взаємодоповнюване і ефективне використання інструментів просторового і стратегічного планування та управління розвитком міста в інтересах ужгородців.

Бачення майбутнього

Коментар до визначення:

Місто Ужгород, хоч і є найменшим за чисельністю мешканців обласним центром України, характеризується унікальним переліком таких складових урбоекосоціосистеми, яких у подібному складному поєднанні важко навіть віднайти на мапі нашої країни і Карпатського (Центрально-Східного) мегарегіону Європи.

Понад 1125-літня історія міста, значний період якої пов'язаний зі статусом центру адміністративного регіону, в державотвореннях слов'янської Княжої доби, Угорського Королівства, Австро-Угорщини, Чехословаччини, Угорщини часів II світової війни та СРСР і незалежної України, формувала і формує й донині особливе багатонаціональне, мультикультурне і поліконфесійне соціосередовище містян. Цю особливість підсилює й урізноманітнює і нинішній статус університетського міста та адміністративного центру області: місто за походженням мешканців значної частини громади представляє всі етнічні і субетнічні, мовні і релігійні групи і конфесії районів і субрайонів області – «Закарпаття в мініатюрі». Нарешті, Ужгород розташований безпосередньо на кордоні зі Словаччиною і за 20 км від кордону з Угорщиною, що за останні 25–30 років сприяло інтенсивній транскордонній мобільності містян та безпосередньому і частішому знайомству з життям інших міст європейського Карпатського регіону (див. SWOT-аналіз). Всі ці особливості не могли не знайти відображення у наведених нижче формулюваннях Бачення майбутнього Ужгород–2030, які є різними «зрізами» багатогранних уявлень зацікавлених груп територіальної громади про краще і оптимістичне майбутнє міста станом на 2030 рік.

Ужгород у 2030 році

Ужгород – місто реалізації можливостей для громадян різних ідентичностей, релігійних конфесій, світоглядів і уявлень про стиль життя; місто, в усіх мікрорайонах якого забезпечуються високі якості послуг та інфраструктури і благоустрою

Виплекана понад тисячолітньою історією толерантність ужгородців служить надійним гарантом безпеки і рівних можливостей для містян різних культур та життєвих стратегій. Об'єктивні передумови частіше бачити життя європейських міст зблизька і безпосередньо формують в ужгородців високі вимоги і до життєвого комфорту у своєму місті, стимулюють наслідування і збагачення в повсякденних укладах кращих взірців європейського побуту і міського середовища.

Місто Ужгород – центр зосередження економічного, управлінського й інтелектуального потенціалу Закарпаття, що об'єднує прихильників проривних технологій та інновацій, SMART-спеціалізацій, передової університетської освіти і науки, прогресивних форм організаційної культури та креативних індустрій, соціально-відповідального малого і середнього бізнесу

Місто, яке на платформі передових інституційних форм залучає в орбіту взаємовигідних інтересів і співпраці сільські територіальні громади Ужгородщини, міста – побратими і міста – партнери, зарубіжних і вітчизняних інвесторів. В Ужгороді на практиці реалізуються принципи сталого, екологічно збалансованого розвитку, досягнуто суттєвого прогресу в енергоефективності усіх секторів енергоспоживання міста та в його адаптації до глобальних змін клімату.

Ужгород – це місто ефективної реалізації унікального геостратегічного розташування на східному кордоні Європейського Союзу, транспортно-логістичний, економічний і фінансово-інвестиційний центр у забезпеченні євроінтеграційної стратегії України, що синергетично поєднується з модернізацією промислових підприємств та комунальною і дорожньою інфраструктурою Ужгородської агломерації «місто – сільські території», забезпечує вищі рівні креативності та самореалізації мешканців міста, позитивно впливає на формування інноваційної свідомості нового покоління ужгородців

Збалансованість різних векторів розвитку міста, окрім більш ефективного використання його ресурсного потенціалу, дозволяє не тільки подолати протиріччя між напрямком збереження історико-культурної і ментальної спадщини задля розвитку туризму та іншими напрямками розвитку, але й об'єктивно сприяє зростанню дохідності і продуктивності для міської громади наукового, рекреаційно-оздоровчого та туризму історичної спадщини Ужгорода, що відповідає глобальним трендам XXI століття.

Ужгород – це один з найбільш прогресивних, соціально-розвинених регіональних центрів європейського Карпатського макрорегіону, де містяни за допомогою символічних, людських та соціальних капіталів постійно покращують семантику міського середовища, зміцнюють «дух міста» («genius loci»), моделюють та конструюють соціально очікуване майбутнє. Місто трансформує комунікативний діалог ужгородців у конструктивний дискурс, що формує інноваційну свідомість і комфортний соціальний простір, вивільняє соціальний час та, в результаті, вирішує глибинне протиріччя розділених простору і часу, суттєво підвищуючи тим самим якість життя ужгородців

Місія Ужгорода - 2030

Коментар до визначення:

Зазвичай у методології стратегічного планування розвитку міст формулювання місії територіальної громади повинно виражати в певному сенсі також і мету діяльності громади у майбутньому та узгоджуватись з довготерміновим баченням розвитку. Отже, місія – це і мета, заради якої працює громада, це і своєрідний засіб згуртувати, надихати та спонукати до активної діяльності як зацікавлені сторони громади, так і кожного містянина задля досягнення поставленої Стратегічної мети і реалізації Бачення майбутнього.

Таким чином, методологічно Місія має відповідати таким вимогам:

- виражати прагнення громади (що досягалось узгодженням формулювання Місії з різними формами і методами залучення зацікавлених груп громади до розробки Стратегії, включаючи анкетне опитування);
- показувати конкурентні переваги громади та її потенційні можливості (що досягалось узгодженням з аналізом і діагностикою стану розвитку м.Ужгорода, проведенням SWOT-аналізу і PEST-аналізу);
- орієнтуватись у майбутнє (що досягалось узгодженням з формулюванням Стратегічної мети і Бачення майбутнього);
- згуртувати громаду задля досягнення Стратегічної мети і Бачення майбутнього (що відображено безпосередньо у формулюванні Місії).

Місія Ужгорода – через продуману і планомірну реалізацію можливостей, потреб і очікувань ужгородців у досягненні європейських рівня і якості життя, за умов консолідації громади, міської влади і громадянського суспільства – забезпечити утвердження міста в якості:

- **людиноцентричного, комфортного і безпечного міста для життя містян, в інтересах яких функціонують міське господарство та інфраструктура, економіка, підприємництво і сфера послуг та владні інституції і організації громадянського суспільства;**
- **університетського та інноваційного і енергоефективного, підприємницького і креативного, поліетнічного і мультикультурного міста міжнаціональної та міжконфесійної злагоди і гармонії;**
- **загальнодержавно- та міжнародно визнаного центру найзахіднішого українського регіону у Карпатському (Центрально-Східному) макрорегіоні Європи;**
- **пріоритетної території і зв'язуючого містка європейської конвергенції та реалізації Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом.**

6. Стратегічні напрями, цілі і міжсекторальні пріоритети

Стратегічні напрями розвитку

Стратегічні напрями розвитку міської громади – за загальноприйнятою методологією стратегічного планування – це головні (пріоритетні, першочергові) орієнтири розвитку міста, яких слід дотримуватись впродовж визначеного 12-річного терміну Стратегії задля досягнення як поставленої Стратегічної мети, так і Бачення майбутнього.

Визначення і формулювання Стратегічних напрямків здійснювалось спільно робочою групою і залученими експертами на основі узгодження результатів проведеної аналітико-діагностичної роботи, анкетного опитування мешканців та проведених SWOT-аналізу і PEST-аналізу з відповідним аналізом дерева проблем розвитку міста.

В результаті проведеної роботи і узгодження визначено і сформульовано такі **4 Стратегічні напрями (СН) розвитку міста Ужгород – 2030:**

СН-I

Високі якості людського капіталу і соціальних послуг

СН-II

Місто екологічної безпеки, чистого довкілля, озеленення і енергоефективності

СН-III

Гармонійні і комфортні міський і сільські простори та інфраструктура

СН-IV

Інноваційні і креативні економіка та підприємництво

Важливими критеріями і передумовами визначення саме цих 4-х Стратегічних напрямків у Стратегії Ужгород – 2030, окрім перелічених вище аналітико-діагностичних даних і результатів анкетного опитування, також стали наступні:

- координованість між собою, що прогнозовано забезпечує синергетичний ефект (взаємне підсилення) при виконанні проектів Плану реалізації Стратегії;
- добра узгодженість (гармонізація) зі стратегічними цілями (пріоритетами) чинних стратегій вищих територіальних рівнів – Регіональною стратегією розвитку Закарпатської області до 2020 року; Стратегією Карпатського Єврорегіону – 2020; Державною стратегією регіонального розвитку України до 2020 року; Стратегією ЄС для Дунайського регіону; Глобальними цілями сталого розвитку – 2030;
- врахування індивідуальних рис і унікальної специфіки міста Ужгорода серед інших обласних центрів України та порівнянних міст європейського Карпатського макрорегіону - в сенсі посилення його конкурентоспроможності в умовах зростаючих глобальних викликів та впровадження системних реформ в Україні.

Система стратегічних цілей і міжсекторальних пріоритетів

Коментар до визначення і формулювань:

Стратегічні цілі (і міжсекторальні пріоритети) – за методологією стратегічного планування розвитку міських громад – це визначені **головні шляхи реалізації Стратегічних напрямків**. Конкретність їх формулювань має забезпечувати послідовне досягнення бажаних результатів з урахуванням як наявного рівня розвитку громади, так і можливостей зміни ситуації на краще в найближчому майбутньому.

Звісно, як і щодо Стратегічних напрямків, так і над розвитком та деталізацією їх реалізації – через Стратегічні цілі (і міжсекторальні пріоритети), Операційні цілі і завдання – також працювала робоча група і залучені експерти. При цьому враховувалась необхідність забезпечення тісного взаємозв'язку і узгодженості в ланцюжку ключових (визначальних) елементів Стратегії

Ужгород–2030: «Стратегічна мета – Бачення майбутнього – Місія – Стратегічні цілі (і міжсекторальні пріоритети) – Операційні цілі і завдання».

Окреме зауваження щодо запровадження в Стратегії Ужгород–2030 поняття **«міжсекторальний пріоритет»**. Уведення цього елемента системи цілей стратегії обґрунтовується врахуванням таких спільних для 4-х впроваджених міжсекторальних пріоритетів рис і підходів:

- необхідність застосування комплексних і міжгалузевих дій, рішень і проектів при їх досягненні, наявність певного заділу у вирішенні проблеми;
- важливість розробки і прийняття міською радою, окрім проектного

наповнення відповідних Операційних завдань Стратегії, системи інноваційних і визначальних місцевих нормативних актів, що враховують передовий досвід врядування і розвитку як міст України, так і зарубіжних міст та муніципалітетів;

- врахування і прогнозування результатів реформних динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища при реалізації відповідного міжсекторального пріоритету впродовж етапів виконання Стратегії;
- висока ймовірність розвитку нових та інноваційних інституційних форм, пов'язаних з реалізацією міжсекторального пріоритету.

З урахуванням цього, до міжсекторальних пріоритетів Стратегії, відповідно, були віднесені такі проблемні питання розвитку Ужгородської громади:

- модернізація дорожньої, вело- та пішохідної інфраструктури і громадського транспорту;
- сталий енергетичний розвиток всіх секторів енергоспоживання міста та адаптація його до змін клімату (на основі розробленого і уже схваленого у 2018 р. міською радою «Плану дій зі сталого енергетичного розвитку і клімату – ПДСЕРК» за укладеною Угодою мерів);
- формування Ужгородської агломерації «місто – сільські території» (з врахуванням підходів децентралізаційної реформи в Україні).
- сприяння розвитку інноваційної економіки, креативної індустрії, підприємництва і сфери послуг, залученню інвестицій і транскордонному співробітництву;

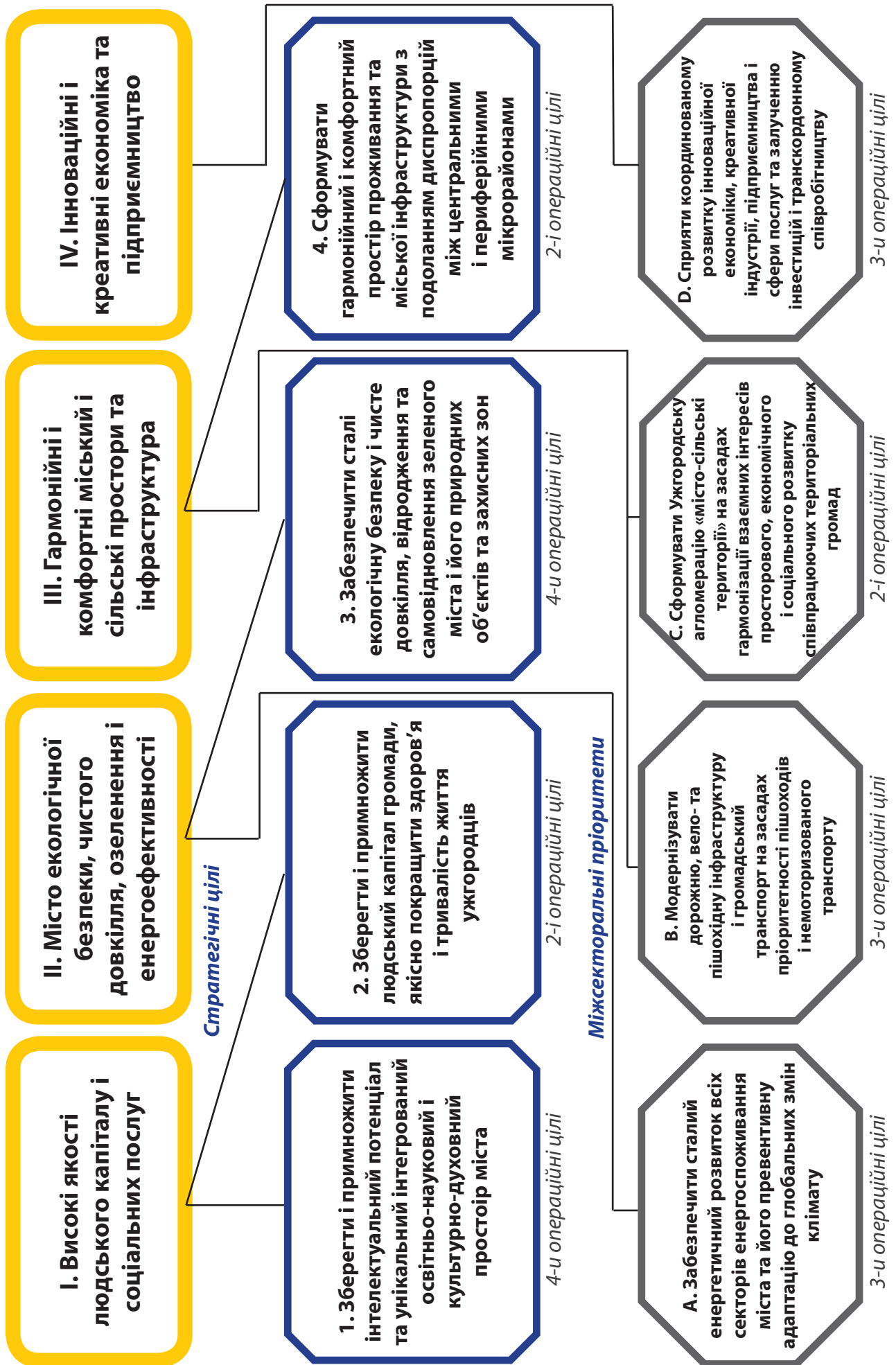
Задля більш ефективного опрацювання **Системи індикаторів Стратегії**, на завершальному етапі її розробки було утворено 5 галузевих фокус-груп із залученням провідних фахівців Ужгородської міської ради, членів робочої групи, залучених експертів і науковців. Фокус – групи працювали на основі заздалегідь розроблених Методичних рекомендацій (додаються до розширеного, електронного варіанту Стратегії). Фокус – групами було здійснено доопрацювання (уточнення, вдосконалення) кількісних та якісних значень Систем

індикаторів для моніторингу та оцінювання результативності Стратегії Ужгород–2030: для кожного з рівнів системи цілей; в якості «вихідних» (2018 р.), «проміжних» (2021 р. – 1-й етап реалізації Стратегії) та «кінцевих» значень (2030 р.). Вони представлені у відповідній табличній формі до кожної із Стратегічних цілей (міжсекторального пріоритету) та Операційних цілей. Індикатори до Операційних завдань запропоновано розробити на етапі розроблення Плану реалізації Стратегії Ужгород – 2030.

Нижче наведена вся «матриця» Стратегії Ужгород–2030: в розрізі кожної із 4-х Стратегічних напрямків з їх деталізацією за Стратегічними цілями (і міжсекторальними пріоритетами), Операційними цілями і завданнями та Системами індикаторів



Стратегічні напрямки розвитку



7. Система Операційних цілей та Система індикаторів реалізації Стратегії

Стратегічний напрямок СН-І:

І. Високі якості людського капіталу і соціальних послуг

Стратегічна ціль СЦ-1:

1. Зберегти і примножити інтелектуальний потенціал та унікальний інтегрований освітньо-науковий і культурно-духовний простір міста

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
1.1.	Сформувати сталу систему сучасної конкурентоспроможної освіти міста	1.1.1.	Суттєво підвищити якість освіти з усуненням розривів між кращими і відстаючими школами
		1.1.2.	Забезпечити ефективне впровадження освітньої реформи в закладах освіти
		1.1.3.	Впровадити програми «освіта сталого розвитку» і зокрема інклюзивної, екологічної, краєзнавчої, основ економіки
		1.1.4.	Забезпечити сталу інформатизацію освітнього процесу з набуттям хороших навичок ІТ школярами
		1.1.5.	Сприяти розвитку закладів професійно-технічної освіти відповідно до потреб ринку праці міста
1.2.	Забезпечити розвиток мережі закладів дошкільної і шкільної освіти згідно із зростаючими потребами мікрорайонів міста	1.2.1.	Збудувати нові та/або реконструювати (розширити) існуючі заклади дошкільної і шкільної освіти в мікрорайонах міста
		1.2.2.	Провести модернізацію (у т.ч. термореконструкцію, інсталяцію, комп'ютеризацію) усіх закладів дошкільної та шкільної освіти міста
1.3.	Вдосконалити і поглибити формування інтегрованого освітньо-наукового простору міста відповідно до викликів глобального розвитку	1.3.1.	Розробити і впровадити спільні програми співпраці шкіл, вищих навчальних закладів та закладів ПТО, спрямовані на професійну орієнтацію школярів міста
		1.3.2.	Забезпечити оновлення і сталу діяльність «Малої академії наук» на засадах ефективної співпраці вчителів і науковців міста
		1.3.3.	Сприяти утворенню і діяльності Центру інформаційних технологій для школярів міста
		1.3.4.	Забезпечити реалізацію вдосконалених міських програм підтримки обдарованої учнівської молоді та учнівського самоврядування
		1.3.5.	Забезпечувати сталу підтримку програм вищих навчальних закладів та підприємств і організацій міста, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності вищої освіти та збільшення обсягів підготовки іноземних студентів

1.4.	Забезпечити формування та ефективність функціонування сучасного культурно-духовного простору міста	1.4.1.	Провести планомірні модернізацію та осучаснення форм і змісту діяльності міської мережі закладів культури і культурно-просвітницької та духовно-патріотичної роботи, у т.ч. для дітей і молоді
		1.4.2.	Сприяти вдосконаленню діяльності всіх закладів сфери культури обласного підпорядкування в рамках культурно-духовного простору міста
		1.4.3.	Створити Музей міста Ужгорода на основі сучасних підходів SMART-спеціалізації

Система індикаторів реалізації СЦ-1:

1. Зберегти і примножити інтелектуальний потенціал та унікальний інтегрований освітньо-науковий і культурно-духовний простір міста

№ цілі	Формулювання індикаторів	Одиниці виміру	Базовий 2018 р. (вихідні)	2021 р. (проміж.)	2030 р. (кінцеві)
СЦ-1	Динаміка результатів ЗНО випускників шкіл міста	середній бал	172,7	176	181
ОЦ-1.1.	Кількість випускників ЗОШ міста, що поступили у виші на 100 випускників	осіб	84,2	87,0	90,0
ОЦ-1.1.	Індекс оцінки можливостей отримати якісну освіту різних спеціальностей та рівнів	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,3	3,6	4,2
ОЦ-1.1.	Індекс задоволеності надання послуг дошкільними закладами	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,4	4,1	4,5
ОЦ-1.1.	Індекс задоволеності освітніми послугами в школах	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,5	4,2	4,7
ОЦ-1.2.	Введення в експлуатацію нових дошкільних закладів	одиниць	0	1	3
ОЦ-1.2.	Введено в експлуатацію нових загальноосвітніх шкіл	одиниць	0	1	2
ОЦ-1.3.	Індекс оцінки можливостей самореалізації мешканців міста	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,1	3,7	4,5
ОЦ-1.3.	Визнання факту збільшення рівня креативності та самореалізації мешканців міста	%	59,6	65,0	75,0
ОЦ-1.3.	Кількість студентів у ВНЗ III-IV рівня акредитації міста	тис. осіб	15,5	16,2	17,5
ОЦ-1.3.	Індекс задоволеності надання освітніх послуг у ВНЗ міста	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,4	4,0	4,6
ОЦ-1.4.	Індекс оцінки можливостей вільно реалізовувати свої духовні потреби	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,9	4,5	4,9
ОЦ-1.4.	Індекс задоволеності наданням послуг закладами культури міста	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,4	3,8	4,2

Стратегічна ціль СЦ-2:

2. Зберегти і примножити людський капітал громади, якісно покращити здоров'я і тривалість життя ужгородців

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
2.1.	Забезпечити сталу соціальну та інвестиційну підтримку систем формування здорового способу життя і попередження захворювань ужгородців	2.1.1.	Розробити і забезпечити реалізацію комплексу цільових багаторічних програм «Місто здоров'я», спрямованих на формування здорового способу життя ужгородців
		2.1.2.	Забезпечити сталий контроль якості продуктів харчування, води і напоїв в закладах торгівлі і громадського харчування міста
		2.1.3.	Сприяти розвитку міської мережі доступних закладів і Центрів фізкультури, спорту і оздоровлення, у т.ч. стадіонів, спортмайданчиків, басейнів і фітнес-залів
		2.1.4.	Провести реконструкцію, оновлення зелених насаджень і благоустрій парку «Боздоський» з формуванням інфраструктури громадського здоров'я і сімейного відпочинку
		2.1.5.	Забезпечити розробку і реалізацію комплексної Програми «Міський ліс здоров'я і рекреації», спрямованої на благоустрій лісового масиву в мікрорайоні «Шахта – гора Кальварія»
		2.1.6.	Сприяти реалізації інвестиційного проекту будівництва рекреаційно-оздоровчого центру на родовищі геотермальних вод у місті
2.2.	Забезпечити доступ містян до високоякісних медичних послуг в умовах реформування галузі охорони здоров'я	2.2.1.	Здійснити оптимізацію мережі і системи управління міських закладів охорони здоров'я в інтересах ужгородців
		2.2.2.	Забезпечувати постійне оновлення і модернізацію діагностично-лікувального обладнання та підвищення рівня комфортності в міських закладах охорони здоров'я
		2.2.3.	Провести реконструкції і капітальні ремонти, включаючи й енергоаудит та термомодернізацію, в усіх міських закладах охорони здоров'я
		2.2.4.	Домогтись позитивної динаміки в усіх показниках громадського здоров'я дорослого і дитячого населення міста, у т.ч. середньої тривалості життя
		2.2.5.	Забезпечити наступність, оновлення і вдосконалення всіх міських цільових програм охорони здоров'я та попередження (профілактики) захворювань

*Система індикаторів реалізації СЦ-2:***2. Зберегти і примножити людський капітал громади, якісно покращити здоров'я і тривалість життя ужгородців**

№ цілі	Формулювання індикаторів	Одиниці виміру	Базовий 2018 р. (вихідні)	2021 р. (проміж.)	2030 р. (кінцеві)
СЦ-2	Природний приріст населення міста	в.о.	-0,26	0	+0,4
ОЦ-2.	Середня тривалість життя чоловіків/жінок	роки/роки	67/77	68/78	72/81
ОЦ-2.1.	Охопленість школярів міста літнім оздоровленням	%	32	35	45
ОЦ-2.1.	Індекс задоволеності користування міськими парками для відпочинку і оздоровлення	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,1	3,7	4,5
ОЦ-2.1.	Індекс задоволеності міською публічною інфраструктурою і спортом	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,9	3,2	4,6
ОЦ-2.2.	Індекс задоволеності якістю, рівнем і доступністю медичних послуг у місті	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,6	2,9	4,0
ОЦ-2.2.	Смертність дітей віком до 1 року	%	9,1	7,5	5,0
ОЦ-2.2.	Дорічна летальність при онкозахворюваннях	%	34	30	20



Стратегічний напрямок СН-II:

II. Місто екологічної безпеки, чистого довкілля, озеленення і енергоефективності

Стратегічна ціль СЦ-3:

3. Забезпечити сталі екологічну безпеку і чисте довкілля, відродження та самовідновлення зеленого міста і його природних об'єктів та захисних зон

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
3.1.	Забезпечити системне управління поводження з ТПВ та нову якість поводження з відходами	3.1.1.	Провести повну реконструкцію всіх очисних споруд міста
		3.1.2.	Забезпечити належну якість очистки каналізаційних стоків на територіях, де немає централізованого водовідведення, у т.ч. через впровадження локальних очисних споруд
		3.1.3.	Впровадити технічні системи розділення дощової і господарсько-фекальної каналізації та облаштувати систему підземних резервуарів дощових вод для технічних потреб міста
3.2.	Сприяти створенню підприємства з комплексної переробки ТПВ з виробництвом альтернативних енергії через залучення інвестицій і державно-приватне партнерство	3.2.1.	Забезпечити збір відсортованої вторсировини до 50% від об'ємів продуктованих ТПВ
		3.2.2.	Впровадити систему збору «зелених» відходів та вологої фракції ТПВ з подальшою утилізацією для компостування і виробництва біогазу
3.3.	Забезпечити відродження зеленого міста та ефективне управління зеленим господарством	3.3.1.	Провести планомірні інвентаризацію і паспортизацію зелених насаджень і зон на основі результатів картографування і межування їх територій методами ГІС-технологій
		3.3.2.	Здійснити планомірні реконструкцію і оновлення зелених насаджень і зон міста
		3.3.3.	Здійснити реконструкцію і благоустрій міських парків «Боздоський» та «Підзамковий»
		3.3.4.	Забезпечити комплексний благоустрій природного громадського міського простору – парку Перемоги
		3.3.5.	Збільшити площі зелених насаджень лівобережжя міста до нормативних значень через впровадження інноваційного і вертикального озеленення
3.4.	Підвищити рівень екологічної безпеки міста та підсилити природні чинники адаптації до глобальних змін клімату	3.4.1.	Забезпечити захист прирічкових районів міста від паводків і підтоплень
		3.4.2.	Ліквідувати ареали зростання небезпечних для здоров'я інвазійних рослин на території міста
		3.4.3.	Забезпечити комплексне використання потенційних об'єктів, територій і водойм для адаптації міста до глобальних змін клімату
		3.4.4.	Сприяти формуванню комфортного мікроклімату у місті через сталу систему якісного поливу вулиць та збільшення кількості фонтанів у громадських просторах

Міжсекторальний пріоритет МП-А:

А. Забезпечити сталий енергетичний розвиток всіх секторів енергоспоживання міста та його превентивну адаптацію до глобальних змін клімату

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
А.1.	Розробити і впровадити комплексний План дій сталого енергетичного розвитку і клімату (ПДСЕРК) м. Ужгорода на період до 2030 року	А.1.1.	Впровадити комплекс заходів термомодернізації житлових будинків і закладів бюджетної сфери міста з моніторингом їх енергоспоживання
		А.1.2.	Знизити енергоспоживання в секторах комунальних послуг і громадського транспорту, у т.ч. через розвиток сталої мобільності міста
А.2.	Створити та сприяти діяльності КП «ЕСКО-Ужгород» для комплексного забезпечення потреб міста в енергосервісних послугах	А.2.1.	Забезпечити інституційне створення КП «ЕСКО-Ужгород» та підтримку його діяльності
		А.2.2.	Сприяти формуванню інноваційно-сервісного і виробничого об'єднання підприємств і організацій – кластера «Ужгород - Енергія» з провідною роллю КП «Еско-Ужгород»
А.3.	Забезпечити інформаційну і промоційну підтримку реалізації ПДСЕРК серед підприємств, організацій і мешканців міста	А.3.1.	Сформувати систему сталої інформаційної підтримки реалізації завдань ПДСЕРК у місті
		А.3.2.	Сприяти формуванню мереж фахових громадських об'єднань та альянсів експертів задля підтримки інновацій і стартапів у впровадженні ПДСЕРК

*Система індикаторів реалізації СЦ-3
та Міжсекторального пріоритету МП-А:*

3. Забезпечити сталі екологічну безпеку і чисте довкілля, відродження та самовідновлення зеленого міста і його природних об'єктів та захисних зон

А. Забезпечити сталий енергетичний розвиток всіх секторів енергоспоживання міста та його превентивну адаптацію до глобальних змін клімату

№ цілі	Формулювання індикаторів	Одиниці виміру	Базовий 2018 р. (вихідні)	2021 р. (проміж.)	2030 р. (кінцеві)
СЦ-3	Індекс оцінки задоволення містян чистотою міського довкілля та рівнем екологічної безпеки	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,1	2,8	4,0
СЦ-3	Індекс задоволеності містян озелененням і зеленими зонами (парками, скверами) міста	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,5	3,0	4,5

ОЦ-3.1.	Частка скиду неочищених або недоочищених вод у р. Уж	%	8,5	5,0	0
ОЦ-3.1.	Охопленість території міста системою дощової каналізації	%	35	45	90
ОЦ-3.1.	Частка покриття територій міста, що не мають централізованої каналізації, локальними очисними спорудами	%	5	20	100
ОЦ-3.1.	Частка ТПВ, що переробляється в якості вторсировини	%	0	15	50
ОЦ-3.1.	Охопленість території міста системою збору «зелених» відходів та «микрої» фракції ТПВ	%	0	20	80
ОЦ-3.1.	Площа зелених насаджень, що припадає на 1 мешканця у лівобережній частині міста	м2	3,5	6,0	10,0
ОЦ-3.1.	Кількість новозбудованих об'єктів протипаводкового захисту на території міста	од.	0	2	4
ОЦ-3.1.	Частка міської території, де зростають небезпечні для здоров'я інвазійні рослини	%	30	20	0
МП-А	Індекс оцінки задоволеності містян ходом і результатами впровадження ПДСЕРК	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,3	3,2	4,5
ОЦ-А.1.	Середнє питоме споживання енергії у бюджетних закладах міста на рік	кВт*год/м2	180,0	150,0	90,0
ОЦ-А.1.	Середнє питоме споживання енергії у житлових будинках на рік	кВт*год/м2	340,0	300,0	125,0
ОЦ-А.1.	Частка зниження споживання енергії у транспортному секторі з одночасним розвитком сталої мобільності міста	%	0	5	15
ОЦ-А.1.	Частка вулиць міста, де впроваджено LED-освітлення	%	10	30	90
ОЦ-А.2.	Створено інноваційно-виробничих об'єднань з енергоефективності (кластерів)	од	0	1	1
ОЦ-А.3.	Кількість інформаційно-промоційних заходів у рік з підтримки ПДСЕРК	од./рік	2	4	7

Стратегічний напрямок СН-III:

III. Гармонійні і комфортні міський і сільські простори та інфраструктура

Стратегічна ціль СЦ-4:

4. Сформувати гармонійний і комфортний простір проживання та міської інфраструктури з подоланням диспропорцій між центральними і периферійними мікрорайонами

Міжсекторальний пріоритет МП-В:

В. Модернізувати дорожню, вело- та пішохідну інфраструктуру і громадський транспорт на засадах пріоритетності пішоходів і немоторизованого транспорту

Міжсекторальний пріоритет МП-С:

С. Сформувати Ужгородську агломерацію «місто – сільські території» на засадах гармонізації взаємних інтересів просторового, економічного і соціального розвитку співпрацюючих територіальних громад

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
4.1.	Забезпечити планувальні і управлінські передумови гармонізації просторово-функціональної організації міського середовища	4.1.1.	Унормувати координованість стратегічних цілей розвитку з просторово-функціональною організацією міста в Генеральному плані і детальних планах мікрорайонів
		4.1.2.	Розробити і впровадити міські цільові програми межування прибудинкових територій, зелених зон і громадських просторів міста
		4.1.3.	Забезпечити оновлення і модернізацію та благоустрій мікрорайонів, громадських міських просторів і зелених зон
4.2.	Здійснити планомірні капітальні ремонти і термомодернізацію багатоквартирних житлових будинків на засадах співфінансування їх власників	4.2.1	Провести комплекс робіт з технічного обстеження, енергоаудиту і розробки ПКД з капремонтів і термомодернізації багатоквартирних будинків
		4.2.2	Забезпечувати планомірні капремонти з термомодернізацією багатоквартирних будинків пропорційно по мікрорайонах міста
		4.2.3.	Розробити і впровадити багаторічні міські програми капремонтів і заміни ліфтів у багатоквартирних будинках

В.1.	Здійснити планомірні реконструкцію і капітальний ремонт доріг і тротуарів та дорожньої й інженерної інфраструктури в усіх мікрорайонах міста	В.1.1.	Розробити міські програми і комплекти ПКД щодо реконструкції і капремонтів доріг і площ та тротуарів і вуличних мереж
		В.1.2.	Реалізувати багаторічні міські цільові програми реконструкції і капремонтів доріг, тротуарів і вуличних мереж
		В.1.3.	Здійснити комплексне оновлення схем дорожнього руху з розробкою нової транспортної схеми міста
		В.1.4.	Забезпечити поетапне витіснення вантажного і комерційного транспорту з історико-туристичного центру міста
В.2.	Розробити і реалізувати багаторічну Програму інноваційної модернізації громадського транспорту та супутньої інфраструктури з використанням рішень SMART-спеціалізації	В.2.1.	Здійснити повне оновлення рухомого складу громадського транспорту із введенням комфортабельних автобусів і електроавтобусів
		В.2.2.	Оновити схеми, переліки і графіки маршрутів громадського транспорту з охопленням всіх мікрорайонів і приміських сіл
		В.2.3.	Впровадити інноваційні технічні рішення ІТ інфраструктури в громадський транспорт
		В.2.4.	Сформувати мережу комфортабельних та ІТ оснащених автобусних зупинок
В.3.	Розробити і впровадити План сталої мобільності міста з формуванням інженерної і дорожньої інфраструктури	В.3.1.	Забезпечити розробку і впровадження проектів формування інтегрованої мережі доріжок та інфраструктури велосипедного руху
		В.3.2.	Здійснити реконструкцію та благоустрій мереж пішохідних зон, екскурсійних маршрутів, місць відпочинку і масових заходів у місті
		В.3.3.	Сформувати мережу наземних і підземних паркінгів та паркоматів з використанням технічних рішень SMART-міста
С.1.	Розробити, погодити і впровадити Концепцію Ужгородської агломерації «місто – сільські території»	С.1.1.	Спільно із сільськими радами сформувати перелік проблемних питань, що потребують вирішення і співпраці
		С.1.2.	Визначити і узгодити з сільськими радами організаційно-правову інституційну форму Ужгородської агломерації «місто – сільські території»
С.2.	Розробити Стратегію і впровадити План дій Ужгородської агломерації «місто – сільські території» на період до 2030 року	С.2.1.	Інституційно утворити Ужгородську агломерацію «місто – сільські території»
		С.2.2.	Сформувати фінансово-ресурсну основу та проектні і фінансові інструменти діяльності Ужгородської агломерації «місто – сільські території» та забезпечити їх планомірну реалізацію

*Система індикаторів реалізації СЦ-4,
Міжсекторальних пріоритетів МП-В та МП-С:*

4. Сформувати гармонійний і комфортний простір проживання та міської інфраструктури з подоланням диспропорцій між центральними і периферійними мікрорайонами

В. Модернізувати дорожню, вело- та пішохідну інфраструктуру і громадський транспорт на засадах пріоритетності пішоходів і немоторизованого транспорту

С. Сформувати Ужгородську агломерацію «місто – сільські території» на засадах гармонізації взаємних інтересів просторового, економічного і соціального розвитку співпрацюючих територіальних громад

№ цілі	Формулювання індикаторів	Одиниці виміру	Базовий 2018 р. (вихідні)	2021 р. (проміж.)	2030 р. (кінцеві)
СЦ-4	Індекс задоволеності містян благоустроєм прибудинкових територій, зелених зон і громадських міських просторів	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,7	3,3	4,5
МП-В	Індекс задоволеності містян інфраструктурою та благоустроєм пішохідних зон і велосипедних доріжок	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	2,3	2,9	4,5
МП-С	Індекс задоволеності мешканців міста і суміжних сіл діяльністю Ужгородської агломерації «місто – сільські території»	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	0	3,5	4,5
ОЦ-4.1.	Частка покриття території міста узгодженими з громадою детальними планами мікрорайонів	%	24	45	100
ОЦ-4.1.	Частка покриття межованих прибудинкових територій від загальної площі прибудинкових територій міста	%	3	25	90
ОЦ-4.1.	Частка покриття межованих зелених зон від загальної площі зелених зон міста	%	0	30	100
ОЦ-4.2.	Частка площі капітально відремонтованих (з термомодернізацією) багатоповерхівок від загальної площі багатоповерхівок міста	%	0	20	80

ОЦ-4.2.	Частка капітально відремонтованих (замінених ліфтів) від загальної кількості ліфтів багатоповерхівок міста	%	8	30	90
МП-В.1.	Частка реконструйованих міських шляхів від їх протяжності у місті	%	5	18	40
МП-В.1.	Частка площі реконструйованих тротуарів від загальної площі тротуарів у місті	%	3	15	60
МП-В.1.	Частка капітально відремонтованих міських шляхів від їх протяжності у місті	%	18	35	60
МП-В.2.	Кількість впорядкованих паркінгів і автостоянок у місті, оснащених паркоматами	од	0	18	40
МП-В.2.	Частка електротранспортних одиниць у громадському транспорті міста	%	0	15	70
МП-В.2.	Частка відремонтованих і IT-оснащених автобусних зупинок від їх загальної кількості	%	5	30	100
МП-В.3.	Доля пішоходів і велосипедистів у показниках міської мобільності	%	18	25	45
МП-С.2.	Кількість проектів міжмуніципального співробітництва в рамках Ужгородської агломерації «місто – сільські території»	один.	0	12	35
МП-С.2.	Обсяги залучених інвестицій в рамках Ужгородської агломерації «місто – сільські території»	млн.грн.	0	20,0	110,0



Стратегічний напрямок СН-IV:

IV. Інноваційні і креативні економіка та підприємництво

Міжсекторальний пріоритет МП-D:

D: Сприяти координованому розвитку інноваційної економіки, креативної індустрії, підприємництва і сфери послуг та залученню інвестицій і транскордонному співробітництву

ОЦ	Операційні цілі	ОЗ	Операційні завдання
D.1.	Забезпечити реалізацію багаторічних міських цільових програм сприяння координованому розвитку інноваційної економіки і підприємництва	D.1.1.	Надавати інформаційно-промоційну і ресурсну підтримку інноваційної економічної діяльності промислових підприємств та бізнесу міста
		D.1.2.	Сприяти просуванню продукції і послуг суб'єктів господарювання міста на зовнішні ринки та практичний реалізації Угоди про асоціацію України з ЄС
		D.1.3.	Забезпечити стале сприяння залученню інвестицій в інноваційну модернізацію та розширення виробництва конкурентоспроможної продукції
		D.1.4.	Розробити і впровадити 5-річну міську Програму підвищення ефективності використання промислових зон в інтересах Ужгородської громади на 2019-2023 рр
		D.1.5.	Створити постійно діючий виставковий центр у м. Ужгороді для просування економічних досягнень міста і області в Карпатському макрореґіоні і ЄС
D.2.	Забезпечити системну підтримку і сталий розвиток підприємництва та сфери послуг у місті, у т.ч. туристичних	D.2.1	Сприяти розбудові мережі інституцій підтримки малого і середнього бізнесу через формування платформ інноваційних стартапів, кластерних ініціатив і SMART-спеціалізацій
		D.2.2	Забезпечити сталу підтримку створення і діяльності туристичного кластера на територіях м. Ужгорода, Ужгородщини, Перечинщини і Великоберезнянщини
		D.2.3.	Здійснити модернізацію та благоустрій мережі міських ринків і прилеглих територій
D.3.	Сформувати міську платформу підтримки інноваційної економіки і креативної індустрії «Креативне місто» в координації з інноваційним розвитком УжНУ	D.3.1.	Забезпечити сприяння інституційному розвитку і впровадженню розробок Наукового парку «Ужгородський національний університет»
		D.3.2.	Здійснити реновацію і відновлення діяльності Ужгородського бізнес-інкубатора в якості акселератора інновацій, IT-розробок і впровадження SMART-спеціалізації
		D.3.3.	Запровадити багаторічну міську Програму ділового транскордонного співробітництва з прикордонними регіонами ЄС і містами-побратимами з фокусуванням на співпрацю у сферах інновацій та креативних індустрій

Система індикаторів реалізації МП-D:

D: Сприяти координованому розвитку інноваційної економіки, креативної індустрії, підприємництва і сфери послуг та залученню інвестицій і транскордонному співробітництву

№ цілі	Формулювання індикаторів	Одиниці виміру	Базовий 2018 р. (вихідні)	2021 р. (проміж.)	2030 р. (кінцеві)
МП-D	Рівень інноваційності та фактори розвитку і конкурентоспроможності громади	бали від: 0 (низький) до 7 (найвищий) місце міста за комплексом показників	3,32/25	3,42/20	3,48/15
МП-D	Рівень інвестиційної ефективності	якісний індикатор	середній – вище середнього	вище середнього – високий	високий – максимал.
МП-D	Динаміка кластерного (мережевого) розвитку	одиниць/ залучених осіб/профіль	о/о/н.о	2/500/ турист.-рекреац., ІКТ	5/2000/ турист.-рекреац., ІКТ, освітньо-інклюз., іннов. МСБ
ОЦ-D.1.	Обсяги залучених інвестицій у розвиток інноваційної економіки міста	млн. дол. США	47,6 (2017)	65,0	110,0
ОЦ-D.2.	Індекс задоволеності умовами для ведення бізнесу у місті	шкала від 1 до 5: 1-жахливо; 5- відмінно	3,1	3,8	4,5
ОЦ-D.2.	Кількість туристів, що відвідують м. Ужгород у рік	млн. осіб	0,6	0,95	1,55
ОЦ-D.3.	Обсяги коштів проектів міжнародної технічної допомоги, у т.ч. транскордонного співробітництва, залучених у розвиток міста	млн. Євро	0,7	3,0	8,0



8. Узгодження основних положень зі стратегіями вищих рівнів

Національна система стратегічного планування базується на узгодженні і координації процесів стратегічного планування на центральному, регіональному та місцевому (міському) рівнях. Ієрархічна гармонізація зі стратегіями вищих територіальних рівнів є одним із використаних методологічних принципів розробки Стратегії «Ужгород - 2030» (див. розділ 2). Йдеться як про чинну Регіональну стратегію розвитку Закарпатської області на період до 2020 року, так і про чинну Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року.

У Регіональній стратегії до 2020 року, як відомо, визначено такий перелік

Стратегічних цілей:

- 1. Розвиток людського та соціального капіталу. (6 операційних цілей)**
- 2. Ф о р м у в а н н я конкурентоспроможності та інноваційності економіки регіону (6 операційних цілей).**
- 3. Інтегрований розвиток сільських і міських громад та територій (6 операційних цілей).**
- 4. Забезпечення якості і безпеки довкілля та просторової гармонії (4 операційні цілі).**

Порівняння системи цілей Регіональної стратегії – 2020, наведених у розділі 6, із системою цілей і міжсекторальних пріоритетів Стратегії «Ужгород - 2030» вказує на їх добру узгодженість (гармонізацію).

Загалом про таку узгодженість засвідчує порівняння, як мінімум, з 2-ма стратегічними цілями із 3-ох у чинній Державній стратегії регіонального розвитку до 2020 року:

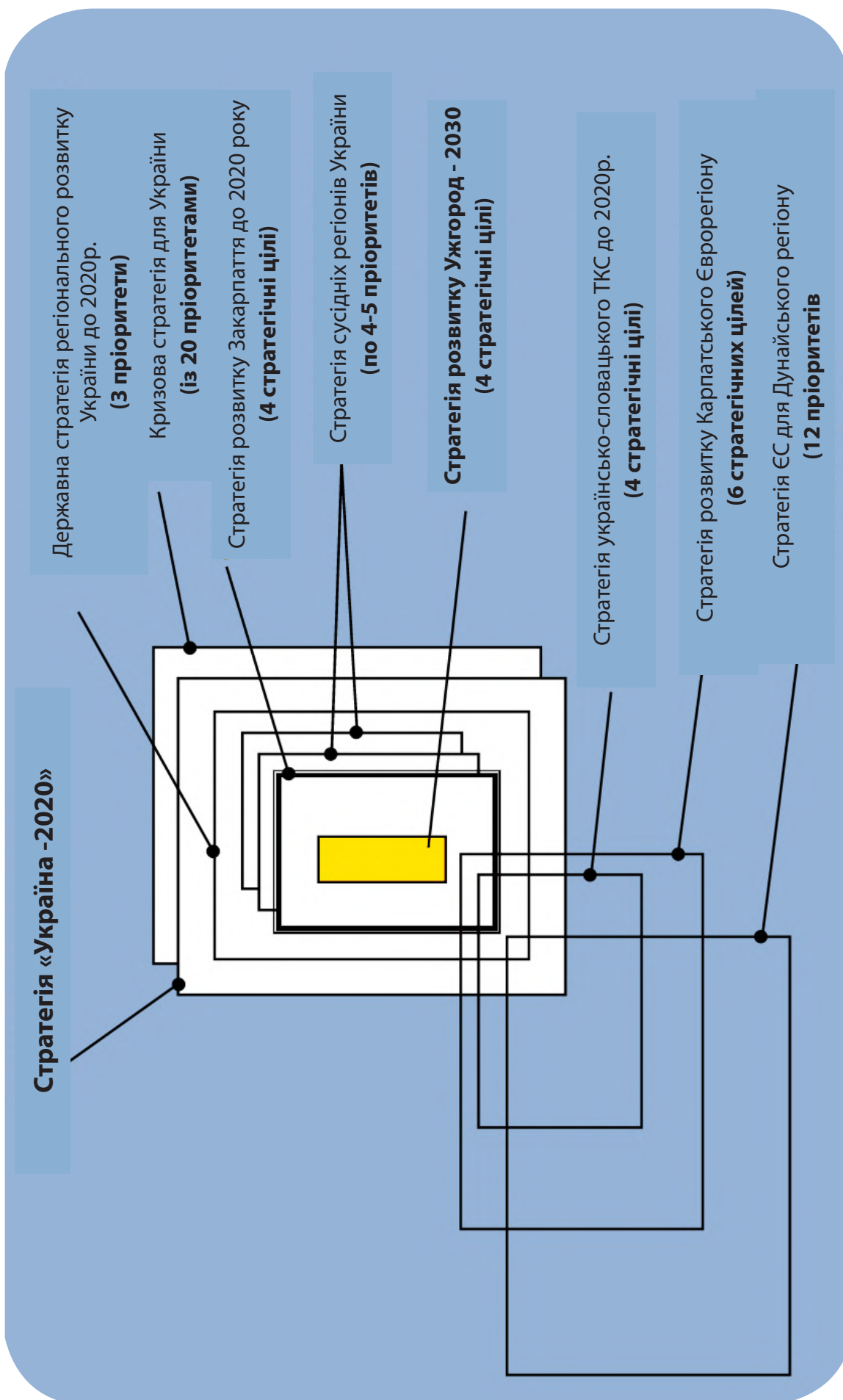
1. Підвищення конкурентоспроможності.
2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток.
3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку.

Зважаючи на прикордонне розташування м. Ужгорода і регіону Закарпаття, на території якого проходить державний кордон України з 4-ма країнами ЄС – Угорщиною, Словаччиною, Румунією і Польщею, важливою для транскордонного співробітництва в рамках Програм сусідства ЄС є й узгодженість зі Стратегією Карпатського Єврорегіону – 2020, до якого як інституції з 1993 р. входять прикордонні регіони згаданих сусідніх країн ЄС і України.

На це вказує просте порівняння систем стратегічних цілей і пріоритетів Стратегії «Ужгород - 2030» та Стратегії Карпатського Єврорегіону – 2020, зокрема:

1. Життєздатна, ефективна і конкурентоспроможна економіка та привабливий інвестиційний простір.
2. Чисте довкілля та екологічно дружній КЄ.
3. Добре сполучення та ефективний прикордонний режим у КЄ.
4. Інновації і високі рівні кваліфікації та освіти.
5. Природна спадщина, місцеві культура та історія.
6. Розвиток транскордонного співробітництва, спрямованого на розвиток громад

Невдовзі слід очікувати оновлення та/або розробки всіх перелічених стратегій вищих територіальних рівнів на період до 2027 року. Але суттєвих розбіжностей чи суперечностей зі Стратегією «Ужгород - 2030» не очікується.





9. Впровадження і моніторинг реалізації Стратегії

Впровадження Стратегії «Ужгород -2030» здійснюватиметься на засадах комплексного підходу – із застосуванням взаємопов'язаних механізмів, інструментів, засобів і ресурсів задля досягнення визначених Стратегічних цілей, міжсекторальних пріоритетів і Операційних цілей. При цьому, враховуватиметься і те, що система цілей Стратегії передбачає досягнення ще й синергетичного ефекту впродовж етапів її впровадження.

Визначальними передумовами успішного впровадження Стратегії за результатами намічених 4-х етапів її реалізації є такі види

забезпечення зі сторони Ужгородської міської ради: нормативно-правове; організаційно-управлінське; фінансово-ресурсне; інформаційно-методичне.

Звісно, ефективність і результативність впровадження Стратегії об'єктивно визначатиметься за даними розробленої системи моніторингу і контролю, яка включає і систему визначених індикаторів та показників реалізації Стратегії в розрізі кожної із Стратегічних та Операційних цілей і міжсекторальних пріоритетів (див. розділ 7) – відповідно до етапів 12-річного терміну чинності Стратегії.

Визначено такі 4 послідовні 3-х річні етапи (програмні цикли) Стратегії:

Перший етап: 2019 - 2021 рр.

Другий етап: 2022 - 2024 рр.

Третій етап: 2025 - 2027 рр.

Четвертий етап: 2028 - 2030 рр.

На кожний з чотирьох етапів впровадження розробляється і затверджується сесією ради окремий План реалізації Стратегії «Ужгород – 2030», що є її невід'ємною складовою. В ньому у розрізі Стратегічних цілей (міжсекторальних пріоритетів) і Операційних цілей представлено аплікаційні форми конкретних проектів розвитку міста з наведенням, серед іншого, і реальних джерел їх фінансування. Стратегія та плани її поетапної реалізації формуються таким чином, щоб забезпечити збалансоване досягнення результативності по кожній із намічених Стратегічних цілей (міжсекторальних пріоритетів) та Операційних цілей. Всі можливі коригування чи уточнення як Стратегії, так і її складової – Плану реалізації на 3-х річний етап

розробляються експертами і посадовцями міської ради, проходять громадське обговорення і затверджуються міською радою.

А загалом статус Стратегії «Ужгород – 2030» в системі документів міської ради, взаємоузгодженість її з Генеральним планом міста, інституційно-структурне забезпечення стратегічного управління, частиною якого і є реалізовуваний процес стратегічного планування розвитку, відповідальність за поетапне впровадження Плану реалізації Стратегії тощо – все це буде унормовано в окремому розділі Статуту територіальної громади міста Ужгорода, але цей розділ ще належить розробити і затвердити сесією Ужгородської міської ради.

10. Робочі групи та найбільш активні організації, представники експертного середовища і громадянського суспільства – розробники Стратегії

Впродовж півторарічного терміну розроблення у 2017 – 2019 рр. як Стратегії, так і Плану її реалізації на етап 2019 – 2021 рр. розпорядженнями міського голови утворювались робочі і фокусні групи, а також – затверджувались положення щодо їх консультативно-дорадчого статусу, основних завдань і повноважень та організації практичної діяльності.

Головною організацією-розробником Стратегії «Ужгород – 2030» було визначено Національний інститут стратегічних досліджень (м. Київ). Науковці Інституту тісно співпрацювали з Ужгородською міською радою та її посадовцями, а також – із найбільш активними залученими науково-освітніми, науковими і неурядовими та громадськими організаціями міста Ужгорода, зокрема:

- Ужгородським національним університетом: **ректор – професор Смоланка В.І.**
- Закарпатським Центром соціально-економічних і гуманітарних досліджень Національної академії наук України: **директор – кандидат економічних наук Сембер С.В.**
- Закарпатським регіональним відділенням Асоціації міст України: **голова – Андрійів Б.Є., Ужгородський міський голова; виконавчий директор – Ревтій І.І.**
- Агенством місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс»: **голова правління – кандидат фіз.-мат. наук Лукша О.В.**
- Громадською організацією «Екосфера»:

провідний експерт – кандидат біологічних наук Станкевич-Волосянчук О.І.

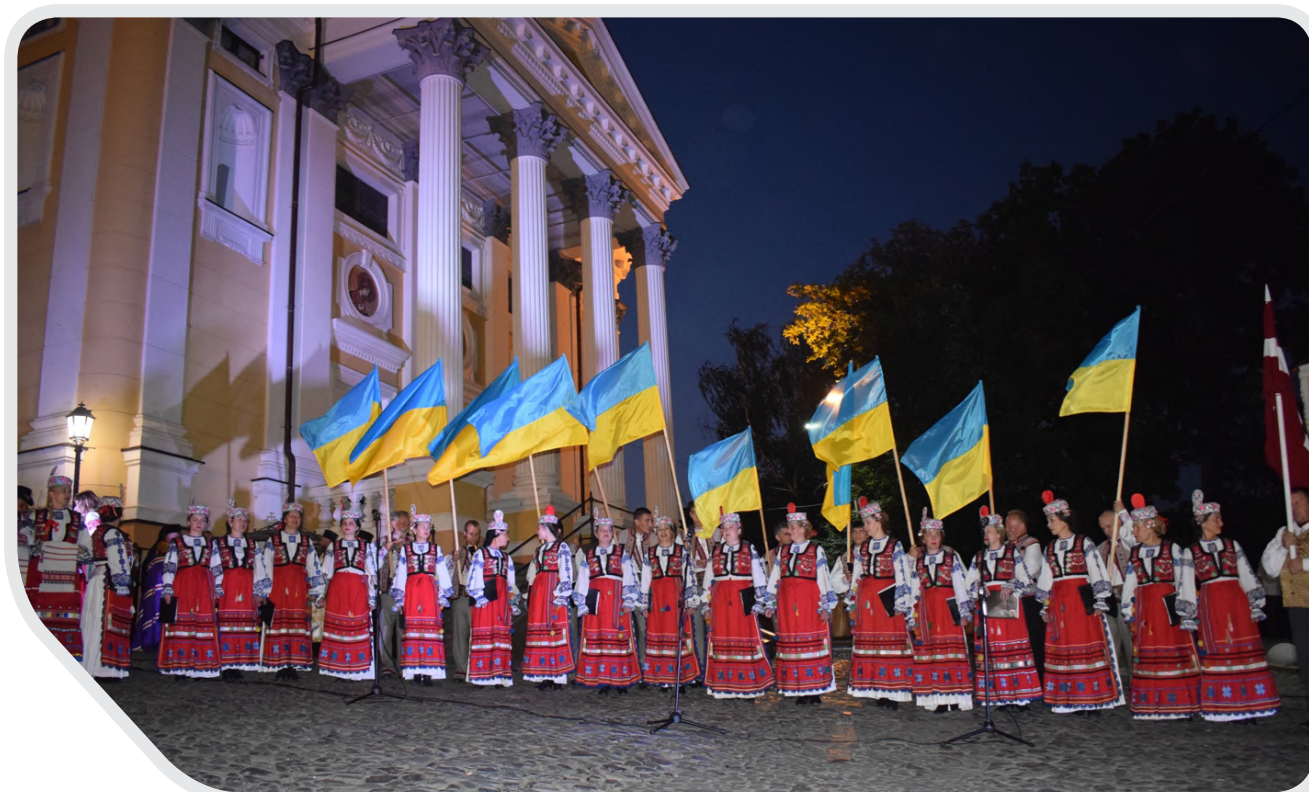
- НДІ державного управління і регіонального розвитку: **керівник – доктор економічних наук Приходько В.П.**
- Асоціацією розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород – XXI-й вік»: **керівник – Лукша Є.О.**
- Агенством сприяння сталому розвитку Карпатського регіону «ФОРЗА»: **керівник – Лойко Л.А.**
- Міжнародною асоціацією інституцій регіонального розвитку: **керівник – Носа-Пилипенко Н.О.**
- ГО «Інститут міста Ужгород»: **керівник – Лівак Л.В.**

Вагомий особистий внесок в організацію процесу стратегічного планування розвитку м.Ужгорода у 2017 – 2019 рр. та у надання аналітичної інформації і консультацій доклали посадовці Ужгородської міської ради:

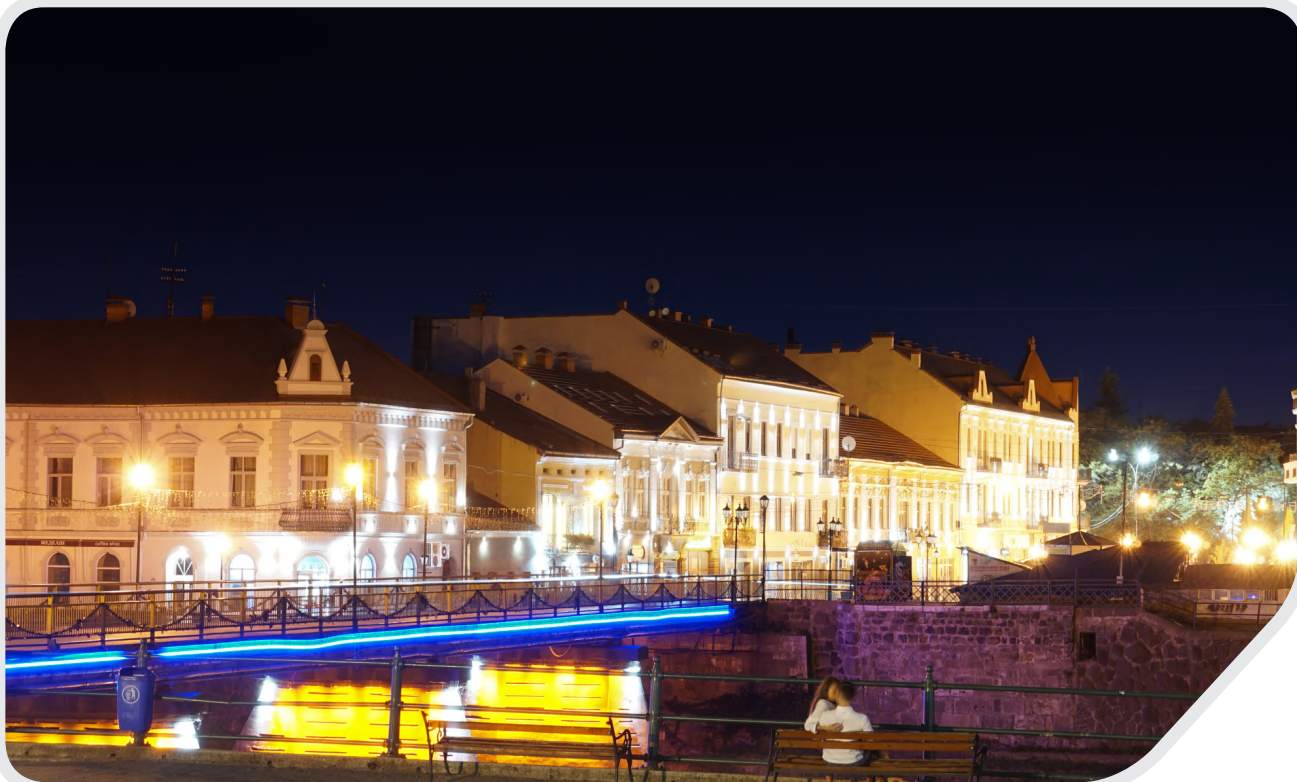
- **Фартушок І.І.** – заступник міського голови.
- **Травіна О.В.** – начальник управління економічного розвитку і стратегічного планування (до 2018 р.).
- **Щербанич С.І.** – начальник відділу економічного аналізу та стратегічного планування управління економічного розвитку міста.
- **Логвінов П.В.** – начальник управління економічного розвитку міста (з 2019 р.)

- **Боршовський О.І.** – начальник управління містобудування і архітектури.
 - **Гах Л.Б.** – директор департаменту фінансів та бюджетної політики.
 - **Бабидорич В.І.** – директор департаменту міського господарства.
 - **Мухомедьянова Н.Б.** – начальник управління освіти.
 - **Решетар В.В.** – начальник управління охорони здоров'я.
 - **Тарахонич В.Ю.** – начальник управління міжнародних грантових програм та інновацій.
 - **Юрко А.А.** – начальник управління капітального будівництва.
 - **Біксей А.Б.** – директор департаменту праці та соціального захисту населення.
- Високий науково-аналітичний рівень розробки проекту Стратегії забезпечували такі вчені з Національного інституту стратегічних досліджень (м. Київ):
- **Яблонський В.М.** – 1-й заступник директора, кандидат історичних наук.
 - **Двігун А.О.** – зав. відділом регіональної політики, доктор економічних наук.
 - **Собкевич О.В.** – зав. відділом секторальної політики, доктор економічних наук.
 - **Шевченко О.В.** – заступник зав. відділом регіональної політики, кандидат економічних наук.
- Серед представників залученого до організації і розробки Стратегії експертного середовища і науковців м. Ужгорода відзначено таких:
- **Лендзель М.О.** – проректор Ужгородського національного університету, доктор політичних наук.
 - **Мітряєва С.І.** – радник Національного інституту стратегічних досліджень, кандидат історичних наук.
 - **Пелін О.В.** – директор МП «Соціологічні та соціальні експерименти», кандидат філософських наук.
 - **Гасинець Я.С.** – декан біологічного факультету УжНУ, кандидат біологічних наук.
 - **Шандор Ф.Ф.** – завідувач кафедри соціології УжНУ, доктор філософських наук.
 - **Рябоконт П.А.** – член правління Агенства місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс», радник з питань муніципальних послуг Закарпатського ВП Установи «Центр розвитку місцевого самоврядування».
 - **Сюсько М.М.** – радник з питань регіонального розвитку Закарпатського ВП Установи «Центр розвитку місцевого самоврядування», депутат міської ради.
 - **Шишканич О.М.** – проектний менеджер ГО «Фабрика інвестиційних проектів».
 - **Охотнік К.В.** – проектний менеджер Асоціації розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород – XXI-й вік».
 - **Мелеганич Г.І.** – директор Ресурсного центру зі сталого розвитку УжНУ, кандидат політичних наук.
 - **Волошин В. М.** – керівник ГС «Регіональна туристична організація "Закарпаття"»
 - **Яцков М. М.** – регіональний координатор ВГО «Інститут Республіка»
- І це далеко не повний перелік тих ужгородців, які активно долучались до розробки Стратегії розвитку міської громади.

Загалом до розробки Стратегії «Ужгород – 2030» було залучено найфаховіших представників інтелектуальної, наукової та управлінської еліти м. Ужгорода, а також – провідні наукові і громадські розробкові організації міста. Вперше в історії міста провідною зовнішньою організацією виступив Національний інститут стратегічних досліджень (м. Київ). Все це забезпечило належний науково-методологічний супровід Стратегії, високий рівень аналітичних і соціологічних досліджень та узагальнень, плідність і результативність громадських обговорень і дискусій.







ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ І ДОДАТКІВ

- **Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020р.** (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014р. №385).
- **Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020р.** (затверджена сесією Закарпатської обласної ради)
- **Стратегія Карпатського Єврорегіону - 2020.** - Ужгород, МАІРР - 2017, 113 с. (<http://www.di.if.ua>)
- **План дій сталого енергетичного розвитку і клімату міста Ужгород.** - Ужгород, Ужгородська міська рада - 2018, 64с.
- **Довідник облаштування міста Ужгорода. Правила поведінки в історичному середовищі.** Л. Дегтярьова, О. Олашин, Т. Сміґа - Ужгород, «Ліра» - 2019, 80с.
- **Інвестиційний паспорт міста Ужгорода.** - Ужгород, Ужгородська міська рада - 2018, 17с.

Повна версія Стратегії розвитку міста «Ужгород - 2030» з додатками

розміщена на офіційному сайті Ужгородської міської ради:

<https://rada-uzhgorod.gov.ua/strategiya-rozvytku-mista/>



Стратегія розвитку міста «Ужгород - 2030»: Скорочена презентаційна версія.
- Упорядник Агенство місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс». Відповідальні за випуск **О.В. Лукша, П.А. Рябоконт** (світлини надані Ужгородською міською радою). - Ужгород, Ужгородська міська рада - 2019, 64с.



УЖГОРОД - 2030