



**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
М. КОЛОМИЯ**

Підготовлено

Експертним комітетом

за сприяння

проекту «Економічний розвиток міст»

за підтримки



Серпень 2007 р.

Зміст:

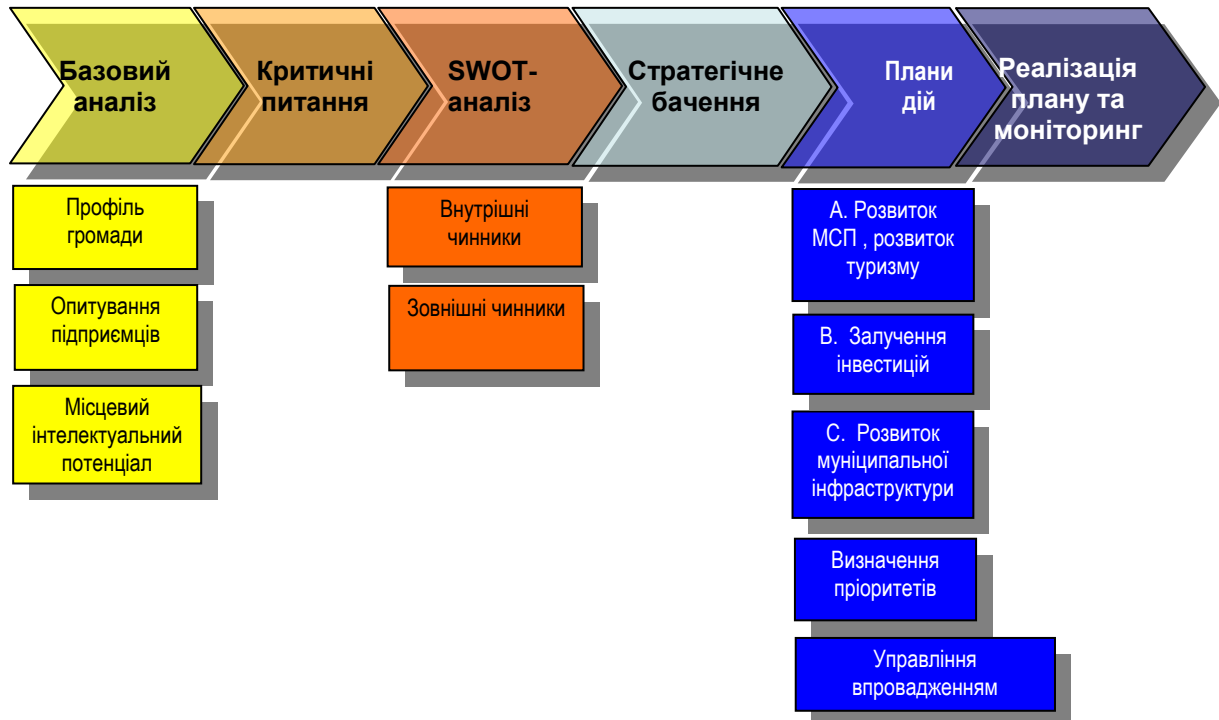
ВСТУП	3
СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ SWOT- АНАЛІЗУ	5
ПЛАНИ ДІЙ	11
• Розвиток МСП та розвиток туризму	12
• Залучення інвестицій	16
• Розвиток муніципальної інфраструктури	21
• Пріоритети	27
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ	30
Додатки:	
ПРОЕКТНІ ЛИСТКИ	31

ВСТУП

Весною 2007 року лідери громади міста Коломия підтримали необхідність створення стратегії економічного розвитку міста. В середині травня міський голова Овчаренко Юрій Іванович запросив більше 30 представників місцевої бізнес спільноти, підприємницьких кіл, навчальних закладів, громадських організацій, провідних спеціалістів органів місцевого самоврядування утворити в місті Експертний комітет (ЕК). Перед ЕК було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити економічну стратегію розвитку міста.

Стратегічний план економічного розвитку міста Коломия створювався у співпраці з проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), радники якого виконували функції консультантів ЕК. Очолив експертний комітет заступник міського голови — Тарновецький Володимир Васильович.

Блок –схема процесу стратегічного планування економічного розвитку



На першій стадії проекту було виконано «сканування середовища» – проведено базовий аналіз.

Співробітники міської ради за участю консультантів проекту «Економічний розвиток міст» підготували Профіль громади, який містить інформацію про демографічну ситуацію у місті, трудові ресурси, зайнятість населення, аналіз економіки, розвиток бізнесу, місцеву комунальну та технічну інфраструктуру, основні параметри бюджету міста, стан довкілля та умови життя. Першоджерелом для такої інформації слугували дані подані виконавчими органами міської ради, Центром зайнятості, районними органами, відділом статистики та іншими установами.

Представниками громадськості за допомогою членів Експертного комітету було проведено опитування на 39- ти підприємствах різних за галузями та за організаційно правовим статусом. Було опитано представників великий, малих та середніх роботодавців, які працюють у промисловому секторі, сфері торгівлі та послуг. Опитування мало на меті дізнатися про ставлення респондентів до ситуації у місті, про проблеми, які вони вважають найбільш серйозними, про їхні очікування та плани на майбутнє. Результатом проведених інтерв'ю з бізнесом став документ – «Вивчення думки підприємців».

Існування фундаментальної бази (Профілю громади, «Вивчення думки підприємців») відіграло важливу роль у виборі чинників (критичних питань) економічного розвитку міста, на яких зосередився Стратегічний план, а саме: **(1) розвиток малого і середнього підприємництва та розвиток туризму; (2) залучення інвестицій; (3) розвиток муніципальної інфраструктури.**

У липні 2007 року ЕК провів SWOT-аналіз. Комітет проаналізував сильні та слабкі сторони міста (внутрішні чинники) і оцінив позицію міста серед інших міст України, з якими Коломия конкурує за нові робочі місця та інвестиції. ЕК, також оцінив конкурентоспроможність міста в контексті аналізу зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз. Члени Експертного комітету сформулювали стратегічне бачення міста на майбутнє, яке стало вступом до Стратегічного плану економічного розвитку. Результати SWOT - аналізу та формулювання стратегічного бачення були обговорені та схвалені 5 липня 2007 року робочою групою ЕК.

Експертний комітет обговорив поточний стан стосовно кожного з вищезгаданих критичних питань і досягнув консенсусу щодо кроків, які має зробити місто, підприємства та інші партнери, щоб досягти покращень у цих питаннях. Крім членів ЕК у засіданнях приймали участь працівники виконавчих органів міської ради, підприємств, органів державного управління, а також інші особи – спеціалісти, які забезпечували наявність необхідного досвіду і спеціальних знань. Протягом липня 2007 року силами членів ЕК були підготовлені Плани дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем кожного критичного питання. Саме **Плани дій є стрижнем Стратегічного плану.**

Стратегічний план економічного розвитку міста Коломия є перспективним. У його впровадженні братимуть участь багато організацій та окремих осіб. План визначає кроки на покращення інвестиційного клімату та розширення інвестиційних можливостей міста, розвитку бізнесу, туризму, муніципальної інфраструктури. У плані робиться наголос на підвищенні іміджу міста, як сприятливого місця для інвестицій та бізнесу, для розвитку туризму, пошуку шляхів покращення якості життя, створення умов для активізації процесу цілеспрямованого залучення інвестицій, що принесуть сучасні технології, високі зарплати та нові робочі місця, але разом з тим забезпечать збереження екології. У процесі впровадження плану буде розроблено багато матеріалів, створюватимуться бази даних, виникатимуть спільні проекти та нова діяльність. Усе це вестиме до поліпшення бізнес середовища та збільшення інвестицій, зростання бізнесу, формування нових правил життя у місті, пошуку шляхів розв'язання проблем муніципальної інфраструктури. З самого процесу планування в цілому, та з остаточного Стратегічного плану економічного розвитку міста, впливає кілька важливих висновків.

По-перше, представники міської ради, місцеві громадські лідери та бізнес спільнота відчують свою відповідальність за майбутнє міста. Вони готові присвятити свій час та наявні ресурси досягненню такого майбутнього, яке разом визначили й окреслили в Стратегічному плані.

По-друге, питання розвитку малого і середнього підприємництва, розвитку туризму, муніципальної інфраструктури, залучення інвестицій є взаємопов'язаними, тому вимагатимуть комплексного підходу до їх вирішення.

По-третє, місто має багато проблем, але й володіє серйозним підприємницьким, туристичним, інтелектуальним ресурсом і має потенціал для розвитку. Хороша підготовка умов для інвестора, серйозна цілеспрямована промоція міста і співпраця, воля та відданість всіх лідерів громади забезпечать реальне досягнення стратегічних цілей плану економічного розвитку міста.

Успіх упровадження залежатиме від відповідальності за нього людей, які були членами ЕК, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого бачення майбутнього міста. Тому рекомендується у найближчий час сформувати Комітет з управління впровадженням (КУВ) з найбільш активних членів ЕК та керівництва міської ради. Завданням КУВ буде здійснення моніторингу виконання кожної оперативної цілі (конкретного проекту) Стратегічного плану.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ



- Коломия – ворота Гуцульщини, душа Галичини, місто – Писанка, з давніми європейськими традиціями.
- Місто успішного ведення бізнесу та туризму із сприятливими можливостями для розвитку промислового потенціалу, привабливе для інвестора.
- Історичний, культурно-освітній центр західного регіону України зі збереженою архітектурною спадщиною
- Найбезпечніше місто України, комфортне для життя, творчості та відпочинку, з високими екологічними стандартами.

Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як місто має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до стратегічного плану економічного розвитку. Воно пояснює вихідну позицію, з якої члени ЕК розпочинають створення плану.

Запропоноване формулювання бачення містить ідеї, які члени ЕК (представники бізнесу, громадськості та міської влади) вважали найважливішими для майбутнього Коломиї, а саме: вигідність географічного положення, природна та архітектурна привабливість, наявність підприємницького потенціалу, інтелектуальний ресурс, розвиток сучасних технологій, привабливість для інвестицій, висока якість життя територіальної громади.

Стратегічне бачення визначене 03.06.07 (19 учасників ЕК) та схвалено на засіданні 05.06.07

SWOT- АНАЛІЗ

Зустріч комітету для проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відбулася 3 липня 2007 року. У зустрічі брали участь 19 членів ЕК. Учасники обговорили сильні та слабкі сторони Коломиї стосовно кожного з критичних питань окремо.

Результати роботи були запропоновані увазі учасників другої зустрічі ЕК для подальшого обговорення і внесення можливих коректив, після чого вони стали довідковим документом. За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» ЕК для підготовки реалістичних, вартих довіри планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями визначаються короткострокові оперативні цілі – власне проекти. Упровадження проектів повинно, з одного боку, усунути слабкості міста з одночасним посиленням його сильних сторін, а з другого – повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил. Основна увага ЕК приділялась слабким сторонам, подолання яких стало основою для підготовки плану дій, який розроблявся на наступному засіданні комітету.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Критичне питання А: Розвиток малого і середнього підприємництва, розвиток туризму

Сильні сторони

- Бажання малого і середнього бізнесу покращити ситуацію в місті
- Бажання влади поліпшити ситуацію
- Диверсифікація окремих галузей підприємництва
- Малий бізнес потужний самостійний сектор економіки
- Велика частка у формуванні місцевого бюджету (60%).
- Висока ділова активність та підприємливість населення
- Наявність вільних земельних ділянок і виробничих площ
- Туристична привабливість міста та збереження історичних традицій
- Великий туристично-рекреаційний потенціал
- Наявність історико культурних пам'яток та музеїв
- Вигідне географічне розташування, наявність та зручне транспортні шляхи
- Можливість організації туристичних маршрутів
- Наявність інфраструктури для розвитку туризму (готелі та заклади громадського харчування)
- Наявність інфраструктури для розвитку МСБ (банки - близько 30 філій, бізнес центр, кредитні спілки, аудиторські фірми, бізнес асоціації, реєстраційна палата, дозвільний центр, Фонд підтримки підприємництва,
- Фестивально-спортивний імідж
- Наявна програма розвитку туризму до 2011 року

Слабкі сторони

- Відсутність інформаційних баз даних про наявні ресурси для бізнесу
- Відсутня система доступу до бізнес орієнтованої інформації

- Бюрократичні перепони
- Недостатнє використання наявної інфраструктури бізнесу
- Ускладнене схема дозвільних процедур та неефективна робота Дозвільного центру
- Відсутність наступності (після МТД) у фінансовій підтримці діяльності дозвільного центру та бізнес центру
- Невідповідність організаційно правового статусу існуючого бізнес центру сучасному етапу розвитку підприємництва
- Невизначена форма діяльності ФПП
- Недостатній рівень якості консалтингових та навчальних послуг у сфері МП
- Недостатня кваліфікована підготовка кадрів для бізнесу
- Відсутність дешевих фінансово кредитних ресурсів для бізнесу
- Відсутність розвитку виробничих малих підприємств з інноваційними технологіями
- Відсутність бізнес інкубатора
- Відсутність системи стимулювання МСП на місцевому рівні
- Відсутність індустрії розваг, невпорядкованість та відсутність місць відпочинку
- Відсутність рекламної інформаційної продукції про міста (буклети, в'їзді інформаційні щити, карта міста)
- Відсутня Довгострокова програма розвитку підприємництва
- Недостатність розвитку публічно приватного партнерства
- Низький рівень знань і навичок у сфері туристичного підприємництва

Критичне питання В: Залучення інвестицій

Сильні сторони:

- Є політична воля міської ради та бажання місцевого бізнесу змінити ситуацію на краще
- Позитивне ставлення до інвесторів з боку міської влади та громади
- У Генплані (2004 р.) передбачені промислові зони
- Поблизу "грінфілдів" частково наявна інфраструктура
- Вигідне географічне розташування, наявність залізнично транспортного сполучення
- Наявність земельних ресурсів для створення нових підприємств
- Можливість повернення кваліфікованої робочої сили у місто при створенні нових високооплачуваних робочих місць
- Велика освітня база для підготовки спеціалістів потрібних напрямків для потенційних інвесторів
- Наявна кадастрова та грошова оцінка земель

Слабкі сторони

- Відсутність системи інформації про вільні земельні ділянки та приміщення
- Відсутність системного підходу до процесу залучення інвестицій та програми інвестування
- Відсутність консультативних послуг та структур, що супроводжують інвестора
- Відсутність спеціалістів, що професійно працюють з інвестором
- Незадовільна робота органів влади з залучення інвестицій та формування сприятливого інвестиційного клімату
- Відсутність сформованого інвестиційного продукту та промоції міста
- Поганий стан доріг
- Відсутність інвентаризації земель
- Відсутність встановлених меж між містом та районом (законодавчо)
- Відсутність плану забудови центральної частини міста
- Недостатній рівень забезпеченості вільних ділянок промислової зони необхідними комунікаціями

- Відсутність будівельних фірм з досвідом проектування та будівництва промислових об'єктів
- Відсутність Довгострокової програми залучення інвестицій

Критичне питання С: Розвиток комунальної інфраструктури

Сильні сторони

- Потенційно цікава сфера для інвестора
- Водні ресурси наявні та доступні
- Розгалужена мережа міського автотранспорту
- Проведена інвентаризація майна комунальної власності
- Місто має програму реформування та розвитку ЖКГ до 2010 року
- Збільшується частка ОСББ в загальній кількості надавачів послуг

Слабкі сторони

- Поганий стан доріг, значний знос основних фондів та мереж,
- Відсутність конкурентного середовища надавачів послуг ЖКГ
- Неспроможність структурних підрозділів на сучасному рівні забезпечувати життєдіяльність міста (освітлення, вивіз та захоронення сміття, утримання будівель та доріг)
- Недостатнє залучення зовнішніх коштів на муніципальні потреби комунальної інфраструктури
- Відсутність або недостатність фінансових ресурсів
- Відсутність сучасної системи організації збору, переробки, утилізації відходів
- Відсутність системи поінформованості населення з проблем ЖКГ
- Низькі темпи впровадження енергозберігаючих технологій
- Неповна сплата за комунальні послуги
- Низька якість послуг у сфері ЖКГ
- Відсутність дієвого громадського контролю за якістю наданих ком послуг
- У тарифах на послуги ЖКГ (крім послуг водопостачання та водовідведення) не закладено інвестиційну складову
- Інвестиційна складова, закладена у послугах водопостачання та водовідведення не використовується за цільовим призначенням
- Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у галузі
- Низький рівень залучення інвестиційних коштів в комунальну сферу
- Неefективне використання коштів у житлово-комунальній сфері із за відсутності контролю реалізації програмно цільового методу
- Відсутність сучасних комунікацій у житловому фонді центральної частини міста
- Недостатня забезпеченість утримання об'єктів старої архітектури в центрі міста
- Відсутність сучасних форм управління ЖКГ,
- Недостатня поінформованість та мотивація громадян щодо створенням ОСББ, приватних ЖЕКів
- Невідповідність структури органу місцевого самоврядування сучасним вимогам управління містом
- Відсутність стандартів ISO -9002 в системі органу місцевого самоврядування

АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ: СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Критичне питання А: Розвиток малого і середнього підприємництва, розвиток туризму

Сприятливі можливості

- технічний прогрес у галузі енергетики (поширення альтернативних видів енергії)
- глобалізація (позитивні аспекти)
- вступ України в СОТ, ЄС та ін (позитивні аспекти).
- можливі позитивні зміни в законодавстві
- реформа місцевих фінансів і територіально-адміністративна реформа (позитивні наслідки)
- розвиток освітньої інфраструктури та якості освіти
- активізація місцевого лобі в органах державної влади та управління
- отримання дешевих зовнішніх кредитів
- розробка та активне впровадження стратегій розвитку на національному та регіональному рівнях
- політична стабільність в країні

Загрози

- вступ України до СОТ, ЄС (негативні аспекти)
- глобалізація (негативні аспекти)
- подорожчання енергоносіїв та пального (і, як наслідок, комунальних послуг та витрат на транспортування)
- можлива нестабільність політичної ситуації, нестабільне й непередбачуване законодавство
- можливі аварії техногенного характеру
- нестабільність валюти (особливо для експортерів – падіння курсів іноземних валют)
- агресивна конкуренція сусідніх міст (створять кращі умови для ведення бізнесу)
- відсутність прогресивних змін (або регресивні зміни) законодавства, зокрема, до Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування (наприклад скасування системи спрощеного оподаткування для малого бізнесу)

Критичне питання В: Залучення інвестицій

Сприятливі можливості

- вступ України до СОТ, НАТО, ЄС (позитивні аспекти)
- зростання іміджу, посилення інтересу до України
- великий потенціал ринку збуту в Україні
- глобалізація (рух інвесторів на Схід)
- позитивне ставлення державної влади до інвесторів
- прийняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- розробка та активне впровадження стратегій розвитку і залучення інвестицій на національному та регіональному рівнях
- децентралізація управління

- будівництво сучасних транспортних магістралей поблизу міста
- стабілізація політичної ситуації в Україні
- стабільність гривні
- зростання позитивного іміджу держави

Загрози

- відсутність перспективи вступу України до СОТ, НАТО, ЄС
- складні митні процедури (корупція, бюрократія)
- відсутність національної системи залучення та гарантування інвестицій
- страх національного бізнесу перед конкуруючими іноземними інвесторами, його активний супротив
- подорожчання енергоносіїв та пального
- можлива нестабільність політичної ситуації, нестабільне й непередбачуване законодавство
- нестабільність валюти (особливо для експортерів – падіння курсів іноземних валют)
- реформа місцевих фінансів і територіально-адміністративна реформа (можливі негативні наслідки)
- відтік людських ресурсів, молодь залишає місто через відсутність перспектив
- популізм національного уряду, орієнтація державного бюджету на соціальну сферу
- подальша централізація державного управління
- неприйняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- дестабілізація політичної ситуації в Україні
- перманентні намагання державної влади проводити реприватизації
- погіршення іміджу держави
- численні невдалі приклади інвестування в Україну
- повільні зміни ментальності

Критичне питання С: Розвиток муніципальної інфраструктури

Сприятливі можливості

- участь комунальних підприємств міста у загальнодержавних програмах
- позитивні зміни у законодавстві
- членство в Асоціації міст України
- створення конкуренції на ринку комунальних послуг (в т.ч. обслуговування та ремонту житла)
- отримання зовнішніх фінансових ресурсів на впровадження європейських екологічних проектів та модернізацію комунальної сфери

Загрози

- складний механізм доступу до централізованих капіталовкладень
- низький рівень оплати у комунальній сфері
- складні механізми іпотечного кредитування
- високі позичкові ставки («дорогі» кредити) у фінансових установах
- популізм центральної влади
- нестабільність законодавства
- інфляція та подорожчання енергоносіїв
- запровадження високих норм та стандартів у галузі екології без фінансових компенсаторів

ПЛАНИ ДІЙ

Стратегічний план економічного розвитку є продуктом спільного вибору лідерів громади Коломиї на основі досягнутого консенсусу. В основу плану покладено принцип зосередження зусиль на пріоритетних питаннях розвитку.

Три критичних питання – **розвиток малого і середнього підприємництва та туризму, залучення інвестицій, розвиток муніципальної інфраструктури** – були вибрані як вирішальні чинники для подальшого розвитку міста та місцевої економіки. Для кожного з цих питань були складені окремі плани дій, впровадження яких має вести до покращення конкурентної позиції міста. Плани дій розроблялися членами Експертного комітету, а до створення механізмів (заходів) їх конкретної реалізації залучалися відповідні виконавчі органи міської ради, особи, які мають професійні знання чи досвід у відповідній сфері, або до службової компетенції яких входить відповідне питання.

Стратегія розвитку ґрунтується на баченні майбутнього зростання міста і на трьох ретельно відібраних критичних питаннях.

Розвиток МСП та туризму, залучення інвестицій належать до універсальних чинників, що обумовлюють розвиток місцевої економіки. Критичне питання, пов'язане з залученням інвестицій, віддзеркалює очікуваний високий потенціал зростання, який має генерувати успішне впровадження стратегії. Розвиток комунальної інфраструктури – забезпечує умови проживання людей у місті і є важливою складовою успіху, базою розвитку підприємництва та зростання інвестиційної привабливості міста.



Критичне питання А Розвиток малого і середнього підприємництва, розвиток туризму

Розвиток малого і середнього підприємництва залежить від великої кількості різноманітних факторів. Одними із найважливіших факторів є місцевий бізнес-клімат та інфраструктура бізнесу. В основі успішної стратегії економічного розвитку лежить такий бізнес-клімат, який не «тільки» сприяє залученню інвестицій, що створюють нові робочі місця, але й утримує в місті існуючі підприємства, заохочує появу нових підприємців.

Часто бізнес-клімат міста є результатом стосунків між міською владою та бізнесовою спільнотою. Тому його можна поліпшити, здійснюючи більш дієву комунікацію між двома згаданими сторонами та інформуючи сектор приватного бізнесу шляхом проведення регулярних зустрічей між підприємцями та представниками влади, створення інформаційно-консультативної служби для підприємців, підтримку пріоритетних галузей, наприклад, туризму, створення сучасної інформаційної системи. Така система може включати тривимірну цифрову модель міста, розроблену на основі ГІС-технологій, з усією необхідною інформацією про ділянки, тверду інфраструктуру, проектні обмеження, власність тощо. Як перший крок у цьому напрямку варто рекомендувати модернізацію веб-сайту міста.

Доступність будівель, виробничих та офісних приміщень є надзвичайно важливою для підтримки малих і середніх підприємств. Збільшення відкритості місцевої влади при відчуженні комунального нерухомого майна, наприклад, шляхом проведення відкритих аукціонів могло б сприяти зростанню частки малого та середнього бізнесу в структурі міської економіки.

Часто міські ради плануючи розвивати малий і середній бізнес розробляють довготермінові програми його підтримки. Ці програми встановлюють пріоритети розвитку та фінансово-економічні інструменти підтримки тих чи інших сфер.

Великою і природною «нішею» для розвитку малого і середнього підприємництва у місті є сфера туризму. Туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей. Якщо місто хоче «потрапити на мапу» і бути включеним до туристських маршрутів, воно має запропонувати цілий ряд особливих послуг. Місту варто шукати свою особливу «родзинку» на туристичному ринку. Можливості для історико—пізнавального туризму, релігійного, відпочинкового тощо можуть привабити вітчизняних і закордонних клієнтів, які шукають нові місця для відвідування. Пошук нових творчих підходів до перетворення міста і території, що його оточує на популярне місце відпочинку для чітко визначених груп споживачів на ринку туристичних послуг вимагає спільних зусиль міської влади та всіх учасників туристичної індустрії.

Разом з тим, туризм має зворотний бік. Серед різноманітних видів діяльності з економічного розвитку ця діяльність є найбільш ризиковою. Хоча туризм створює багато сприятливих можливостей для працевлаштування, більшість з таких робочих місць не вимагають високої кваліфікації, не забезпечують високої заробітної плати і фактично не залишають місця для професійного зростання. Ці робочі місця можуть не задовольнити потребу території в підвищенні рівня зайнятості. Крім того громади, в економіці яких туризм займає вагомe місце, мусять шукати компроміс між потребами постійних мешканців і сезонних відвідувачів. Слід також взяти до уваги додаткове навантаження на комунальні служби, яке можуть створити туристи – прибирання, вивезення сміття, паркування, громадський транспорт, охорона правопорядку.

Але якщо місто вирішить займатись інвестиціями у туристичну сферу та створення пріоритетних умов її розвитку, то доведеться докласти значних зусиль для проведення відповідної рекламної - промоційної роботи та створення відповідного іміджу.

Інвестиції в приваблення туристів не приносять негайні результати. Щоб туристична галузь запрацювала, необхідно вдатися не лише до процесу планування, в якому враховуються людські, економічні, екологічні та інфраструктурні чинники. Місто

мусить запропонувати туристам цілий спектр побутових зручностей. Коломия може досягти успіху в розвитку туризму, тільки якщо проведе інвентаризацію своїх ресурсів, зважить усі «за» і «проти», сформулює маркетинговий план – і вийде на ринок зі своїми активами..



План дій А:

Стратегічна ціль

А.1. Створення системи підтримки МСП

Оперативні цілі:

А.1.1. Удосконалити процедуру видачі дозволів та запровадити принцип «організаційної єдності».

Міська рада та виконавчий комітет спільно з дозвільними установами в межах своєї компетенції переглядають управлінські процедури з метою спрощення і прискорення процесу проходження дозвільних процедур та запроваджують принцип організаційної єдності - «єдине вікно»

А.1.1.1. Створити схему постійного моніторингу за якістю надання дозволів СПД

А.1.1.2. Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур, виявити проблеми, що стосуються отримання дозволів та винести їх на обговорення з бізнес спільнотою

А.1.1.3. Розширити перелік процедур, якими займатиметься дозвільний центр

А.1.1.4. Розробити прозорі та прості процедури отримання дозволів та провести обговорення даних питань з представниками бізнесу

А.1.1.5. Створити при дозвільному центрі «бібліотеку-каталог управлінських

алгоритмів та процедур»

А.1.1.6. Організувати роботу у дозвільному центрі за принципом «єдиного вікна»

Відповідальні: Міська рада, управління економіки, дозвільний центр, структури підтримки бізнесу, дозвільні установи

А.1.2. Створити цілісну систему бізнес орієнтованої інформації та забезпечити вільний доступ до неї.

Міська рада, відділ внутрішньої та інформаційної політики, управління економіки ВУКМ, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин та структури підтримки бізнесу створюють комплексну систему поширення інформації про бізнес середовище у місті

А.1.2.1. Здійснювати промоцію місцевих бізнес можливостей та потреб ринку через визначені бізнес спільнотою та владою газети, журнали та веб портали

А.1.2.2. Провести інвентаризацію нерухомого майна, яке є в комунальній і державній власності та сформуванню базу даних щодо його використання;

А.1.2.3. Розробити єдиний реєстр нерухомого майна, який матиме відповідну структуру і який можна буде легко оновлювати

А.1.2.4. Налагодити функціонування веб-сторінки міської ради та систему його постійного поновлення, що забезпечило б необхідну для бізнесу інформацію (нормативно правові акти місцевого характеру щодо регулювання підприємницької діяльності та інформація про вільні ресурси для бізнесу, якими володіє міська рада, процедури їх отримання.

А.1.2.5. Забезпечити прозорість та доступність відкритих аукціонів і конкурсів

Відповідальні: Міська рада, управління економіки, управління архітектури та містобудування, відділ земельних відносин, дозвільний центр, громадські організації, відділ внутрішньої та інформаційної політики, структури підтримки бізнесу

А.1.3. Розробити довгострокову програму розвитку бізнесу.

Виконавчі органи міської ради у співпраці з постійними комісіями міської ради розробляють довгострокову програму підтримки бізнесу. Розроблена програма обговорюється бізнес-спільнотою та громадою міста і виноситься на розгляд міської ради

А.1.3.1. Визначити пріоритетні галузі (сфера туризму, інтелектуальні та інноваційні технології, тощо) в розвитку малого та середнього бізнесу

А.1.3.2. Розробити місцеву систему заохочення розвитку бізнесу у пріоритетних сферах, зокрема у сфері туризму, опираючись на діючу Стратегічну програму розвитку туризму у місті

А.1.3.3. Розробити проект програми розвитку бізнесу

А.1.3.4. Здійснити широке обговорення проекту програми з громадськістю міста

А.1.3.5. Прийняти і затвердити програму розвитку бізнесу

А.1.3.6. Забезпечити моніторинг розвитку МСП за його результатами

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, управління економіки, відділ внутрішньої та інформаційної політики, відділ культури і туризму

А.1.4. Актуалізувати діяльність центру розвитку бізнесу (Бізнес - центру чи Центру підтримки підприємництва).

Міська рада (виконавчий комітет) приймають рішення про актуалізацію функціонування центру розвитку бізнесу (Фонд підтримки підприємництва, бізнес - центр, бізнес інкубатор, виставковий центр, конференц-зал,...). Спільно з громадою приймається рішення про зміст та діяльність такої структури, обговорюється формат його роботи та організаційно правовий статус, фінансове забезпечення)

A.1.2.1. Вивчити потребу бізнесу у подібних структурах і проаналізувати діяльність існуючих – Фонду підтримки підприємництва, Коломийського бізнес-центру, Асоціації економічного розвитку Коломийщини тощо і запропонувати для обговорення з громадою та міською радою кілька можливих варіантів їх діяльності у місті

A.1.2.2. Визначити статутні завдання, функції, систему організаційно правового статусу та спосіб фінансового забезпечення визначеної (–их) структури (–р)

A.1.2.3. Забезпечити функціонування структури

A.1.2.4. Запровадити систему моніторингу за потребами дрібного бізнесу та можливостей задоволення таких потреб

Відповідальні: Міська рада, управління економіки, управління архітектури та містобудування, відділ земельних відносин, дозвільний центр, Асоціація економічного розвитку Коломийщини, Коломийський центр зайнятості, громадські організації та інші структури підтримки бізнесу

Стратегічна ціль

A.2. Створення умов пріоритетного розвитку туристичної інфраструктури та розважальної індустрії у місті

Оперативні цілі:

A.2.1. Створити Центр туристичної інформації.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери приймають рішення про створення, змістове наповнення та функціонування Центру туристичної інформації

A.2.2.1. Вивчити та обговорити можливі варіанти діяльності Центру туристичної інформації

A.2.2.2. Визначити і затвердити концепцію діяльності (статутні завдання, функції, систему організаційно правового статусу тощо), яка повністю інтегрується в діючу Стратегічну програму розвитку туризму

A.2.2.3. Забезпечити функціонування структури

Відповідальні: Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери, викладачі вузів, Коломийський центр зайнятості

A.2.2. Проводити активну рекламно-інформаційну діяльність про туристичні можливості міста.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери спільно приймають рішення про пакет рекламної інформаційної продукції та заходів, що найкращим чином рекламуватимуть місто та його туристичну привабливість

A.2.2.1. Сформувати дієвий комітет промоції туристичних можливостей міста

A.2.2.2. Підготувати пакет рекламної – інформаційної продукції про туристичні можливості міста (брошури, електронні довідники, карта міста)

A.2.2.3. Розробити картосхему міста і встановити її на в'їзних шляхах

A.2.2.4. Активно інформувати у місцях скупчення туристів (туристичні агенції, відпочинкові центри, відповідні сайти, фестивалі, ярмарки, ЗМІ, журнали) туристичну привабливість міста

Відповідальні: Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери, ЗМІ, відділ внутрішньої та інформаційної політики

А.2.3. Удосконалити підготовку кадрового потенціалу, зорієнтованого на європейські стандарти якості послуг у туристичному і розважальному бізнесі.

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери, викладачі вузів, Коломийський центр зайнятості спільно проводять заходи по вдосконаленню підготовки кадрів для туристичної сфери

А.2.3.1. Створити робочу групу із аналізу стану підготовки фахівців туристичної сфери

А.2.3.2. Забезпечити проведення засідань та вироблення пропозицій реформування системи підготовки спеціалістів.

А.2.3.3. Забезпечити створення системи підготовки професійних робітничих професій для туристичної галузі.

А.2.3.4. Створити систему підготовки та перепідготовки фахівців для туристичної галузі у місцевих вищих учбових закладах

А.2.3.5 Запровадити систему заохочення якісної і професійної праці (іміджеві акції).

Відповідальні: Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери, викладачі вузів, Коломийський центр зайнятості

А.2.4. Створення центру «фестивальна агенція «ПИСАНКА».

Міська рада, відділ культури і туризму, фахівці та спеціалісти туристичної сфери, викладачі вузів спільно вирішують модель створення та діяльність центру «фестивальної агенції «ПИСАНКА»

А.2.4.1. Створити робочу групу із фахівців туристичної сфери

А.2.4.2. Забезпечити проведення засідань робочої групи та напрацювання моделі створення та діяльності центру фестивальної агенції «ПИСАНКА»

А.2.4.3. Розробити концепцію створення та діяльності центру фестивальної агенції «ПИСАНКА»

Відповідальні: Міська рада, відділ культури і туризму

Критичне питання В ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

У сучасному світі інвестиції набувають надзвичайної ваги. Особливо важливими є зовнішні інвестиції. Вони не лише забезпечують приплив необхідних фінансових ресурсів до місцевих економік, але й приносять з собою нові навички менеджменту, інновації та технології, нові ринки, нові можливості для бізнесу місцевих малих і середніх підприємств. Разом з тим ця сфера характеризується високим рівнем конкуренції між країнами, регіонами, містами, які пропонують усі можливі заохочення для приваблення інвесторів, причому гроші, вкладені в цю конкурентну боротьбу можуть окупитися не раніше ніж через п'ять – десять років.

Відзначимо, що спроможність будь-якого міста залучати інвестиції, особливо зовнішні, визначається також багатьма іншими чинниками, серед яких стан технічної інфраструктури, доступність будівель і добре підготовлених ділянок для нової забудови, сприятливий бізнес-клімат, наявність кваліфікованої робочої сили, імідж міста, обсяг та якість послуг, що надаються виконавчими органами міської ради та іншими установами й організаціями. Безпосередній вплив на здатність влити новий капітал в місцеву економіку має також те, наскільки успішною є поточна стратегія маркетингу та промоції, підтримка якій повинна надаватися також і на рівні національному.

Однією з переваг у конкурентній боротьбі за інвестиції, які створюють нові робочі місця, є існування переліку земельних ділянок – не надто дорогих та обладнаних інфраструктурою (з доступними тарифами на енергопостачання). Коломия, незважаючи на обмеженість міської території, має певний потенціал для підготовки привабливої пропозиції промислових ділянок та/або будівель, тим більше, що місто має

затверджений Генплан і має намір затвердити межі міста.

Місту варто диверсифікувати джерела надходження фінансових ресурсів шляхом залучення нових виробників різних галузей. Місто може продовжити розвивати традиційні для себе сектори промисловості з паралельним можливим розміщенням підприємств додаткових галузей та утворення кластеру (наприклад, розвиток туризму, галузь будівельних матеріалів, виготовлення меблів, електротехніка, харчова промисловість тощо). Інвестиції у реконструкцію старих та будівництво нових готелів, закладів громадського харчування, центрів масового відпочинку та дозвілля дозволять суттєво збільшити кількість робочих місць та доходів до бюджету міста. Однак такі зміни, перш за все, можуть відбутися тільки в разі приходу зовнішніх інвесторів

Слід врахувати важливість тут організаційного аспекту. Щоб реалізувати ці честолюбні наміри варто у структурі виконавчих органів ради створити невеличкий підрозділ (принаймні з двох осіб), який би постійно займався даним питанням.



План дій В:

Стратегічна ціль

В.1. Формування інвестиційного продукту

Оперативні цілі:

В.1.1. Створити довгострокову програму залучення інвестицій.

Міська рада та її виконавчі органи визначають та затверджують пріоритети щодо залучення інвестицій, готують програму, обговорюють її з діловими колами та бізнес спільнотою і виносять на затвердження міської ради

V.1.1.1. Визначити пріоритетні напрямки залучення інвестицій та комплекс дій, направлених на створення сприятливого інвестиційного клімату

V.1.1.2. Розробити проект програми залучення інвестицій, релевантної до Стратегічного плану економічного розвитку

V.1.1.3. Провести консультації з постійними депутатськими комісіями міської ради та оприлюднити її (провести ряд круглих столів і обговорень)

V.1.1.4. Затвердити програму та закріпити схему моніторингу за її виконанням

Відповідальні: *Міська рада, управління економіки, відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин, бізнес спільнота*

V.1.2. Створити базу інвестиційних пропозицій земельних ділянок і будівель, придатних для бізнесу та забезпечити легкий доступ до цієї інформації

Міська рада та її виконавчі органи проводять інвентаризацію муніципального майна (землі, будівель, приміщення та споруд), звертаючи особливу увагу на майно, придатне для розвитку бізнесу, формують базу інвестиційних можливостей (опис землі, споруд, права власності, технічні та фізичні умови планування), інвестиційні пропозиції. Зібрана інформація (трансформована у електронну цифрову модель) про місто та його інвестиційні можливості, а також уся інша бізнес орієнтована інформація стає доступною на веб сайті міської ради

V.1.2.1. Провести інвентаризацію та створити каталог незадіяних виробничих площ підприємств міста та невикористаних споруд, придатних для бізнесу та інвестицій

V.1.2.3. Сформуванати перелік об'єктів та земельних ділянок для відведення, продажу, реконструкції та забудови, які готові для інвестування

V.1.2.3. Розмістити інформацію на презентаційній сторінці веб сайту міста та забезпечити її постійне оновлення

Відповідальні: *Міська рада, заступник міського голови, управління земельних відносин, відділ архітектури та містобудування, управління економіки, ВУКМ, відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики*

V.1.3. Розробити план розвитку промислових зон

Міська рада (виконавчий комітет) роблять інвентаризацію земельних ділянок та упорядковують їх придатність та пріоритетність для різних видів бізнесу, забезпечують ділянки необхідною інфраструктурою (водопостачання та водовідведення, енергетичні мережі, зв'язок, дороги, тощо).

V.1.3.1. Провести інвентаризацію земель міста та підготовка документів, що засвідчують право власності або право на користування землею

V.1.3.2. Виконати роботи по розмежуванню земель міста та району, затвердити межі міста

V.1.3.3. Провести (оновити) грошовому оцінку землі

V.1.3.4. Скласти перелік земельних ділянок, що потенційно придатні для створення промислової зони

V.1.3.5. Винести на розгляд міської ради питання про створення промислової зони (резервування земельної ділянки)

V.1.3.6. Розробити проект та на конкурсних умовах знайти управляючу (девелоперську) компанію та при потребі забезпечити ділянку інфраструктурою, якісною дорожньою системою та транспортною доступністю

Відповідальні: *Міська рада, заступник міського голови, відділ земельних відносин, відділ архітектури та містобудування, управління економіки*

В.1.4. Створити базу даних інвестиційних проектів

Міська рада, управління економіки разом з бізнес спільнотою міста створюють та постійно оновлюють базу даних–каталог (у тому числі у електронній формі із розміщенням на веб порталі) інвестиційних пропозицій суб'єктів підприємницької діяльності та потреб міста

V.1.4.1. Провести широке обговорення з діловими колами

V.1.4.2. Сформувані інвестиційний портфель пропозицій з переліком пріоритетних галузей інвестиційного розвитку (наприклад, туристична інфраструктура, будівельна галузь, інноваційні та інтелектуальні технології і т.п.)

V.1.4.3. Створити каталог (базу даних) інвестиційних проектів

V.1.4.4. Розмістити інформацію на веб-сайті і забезпечити її оновлення

***Відповідальні:** Міська рада, управління економіки, бізнес спільнота міста, ЗМІ, відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики*

Стратегічна ціль

В.2. Створення системи супроводу інвестора

Оперативні цілі:

В.2.1. Створити організаційну структуру, яка цілеспрямовано займатиметься залученням інвестицій

Міська рада приймає рішення про створення при управлінні економіки нового відділу, який буде займатись економічним розвитком міста, маркетингом та залученням інвестицій

V.2.1.1. Прийняти рішення щодо організаційної форми і функцій структури та групи осіб, які займатимуться економічним розвитком міста, маркетингом та залученням інвестицій

V.2.1.2. Підготувати команду професіоналів по роботі із залучення інвестицій

V.2.1.3. Сформувані комплекс інструментів (набір кроків, дій, контактів, тощо) щодо роботи із залучення інвестицій у місто

***Відповідальні:** Міська рада, керуючий справами, заступник міського голови*

В.2.2. Розробити алгоритм процесу інвестиційної підтримки та сформувані пакет документів для інвестора

Заступнику міського голови та управлінню економіки відпрацювати схему залучення інвестора та процесу роботи з ним

V.2.2.1. Налагодити співпрацю з організаціями, які беруть участь в обслуговуванні інвестицій та розробити алгоритм роботи

V.2.2.2. Спростити процедури щодо надання дозвільних документів на реалізацію інвестицій

V.2.2.3. Розробити типовий алгоритм супроводу потенційного інвестора

V.2.2.4. Надати допомогу у підготовці пакету документів, які необхідні інвестору

***Відповідальні:** Міська рада, управління економіки*

Стратегічна ціль

В.3. Запровадження ефективної системи промоції міста

Оперативні цілі:

В.3.1. Підготувати рекламний продукт про місто

Управління економіки готує інформаційно – рекламні матеріали, які можуть забезпечити промоцію міста і його інвестиційних можливостей

V.3.1.1. Створити дорадчий комітет із формування іміджу міста та залучення інвестицій при міському голові

V.3.1.2. Визначитися із змістом пакету рекламно промоційних матеріалів

V.3.1.3. Зібрати інформацію та підготувати рекламно - презентаційні матеріали про місто та його бізнес можливості (інвестиційні проекти, промислові зони,

відомості про незадіяні виробничі площі підприємств, перелік об'єктів та земельних ділянок, які пропонуються для інвестування, пріоритети розвитку, тощо)

В.3.1.4. Розробити та виготовити виставковий стенд, презентаційні брошури та набір компакт дисків про місто та його бізнес можливості (двома мовами – українською та англійською)

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, управління економіки, відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики, відділ культури і туризму

В.3.2. Забезпечити реалізацію комплексу заходів щодо створення інвестиційно-привабливого образу міста

Міська рада, управління економіки, відділ культури і туризму забезпечують промоцію міста і його інвестиційних можливостей, формують канали (комплекс заходів) її поширення в Україні та за кордоном

В.3.2.1. Розробити календар проведення інвестиційних форумів, ярмарок, фестивалів, виставок та інших будь яких заходів, які дають змогу підняти імідж міста та продемонструвати власний потенціал

В.3.2.2. Удосконалити веб-сайт міста та створити на ньому інвестиційну сторінку, де розмістити всю наявну презентаційно-рекламну інформацію про місто та його інвестиційні можливості (як мінімум двома мовами – українською та англійською)

В.3.2.3. Забезпечити розміщення інформації про можливості міста на доступних і відомих веб-сайтах та на сайті проекту ЕРМ, «прописати» їх на пошукових серверах

В.3.2.4. Налагодити співпрацю з Українським центром сприяння іноземному інвестуванню InvestUkraine та систему комунікаційного зв'язку з потенційним інвестором

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, управління економіки, відділ з питань внутрішньої та інформаційної політики, відділ культури і туризму, ЗМІ

В.3.3. Впровадження інформаційних та комп'ютерних технологій для просування інвестиційних пропозицій

Виконавчі органи ради впроваджують інформаційні та комп'ютерні технології, що базуються на ГІС-технологіях.

В.3.3.1. Вивчити досвід інших міст України та Європи

В.3.3.2. Виконавчий комітет міської ради приймає рішення про впровадження в управлінську діяльність геоінформаційних систем (ГІС)

В.3.3.3. Розробити технічне завдання на створення (модернізації) комп'ютерної мережі, придбання необхідного обладнання та програмного забезпечення, що дозволяє працювати з геоінформаційними системами (ГІС)

В.3.3.4. Провести перепідготовку відповідних працівників міської ради

В.3.3.5. Оголосити тендер і придбати електронну векторну карту міста, необхідне обладнання (сервери, робочі станції, дигітайзери, сканери, широкоформатні принтери і т.п.), програмні продукти

В.3.3.6. Провести оцифрування необхідної інформації та створити необхідні інформаційні шари (зелені насадження, інженерні мережі, будівлі, маршрути транспорту тощо)

В.3.3.7. Перехід на розробку планів забудови територій, розробку архітектурно-планувальних завдань, розробку інвестиційних проектних пропозицій за допомогою ГІС-технологій

В.3.3.8. Забезпечити постійне поновлення (актуалізацію) картографічних матеріалів

Відповідальні: Міська рада, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин, ВУКМ

Критичне питання С РОЗВИТОК МУНІЦИПАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Термін «інфраструктура» описує комплекс технічних засобів, необхідних для надання основних послуг місту. Інфраструктура включає системи водопостачання і водовідведення, очисні споруди, системи енерго-, тепло- і газопостачання, автошляхи, системи зв'язку і громадський транспорт. Технічне обслуговування, підвищення якості та ефективності надання комунальних послуг вимагає інвестицій, проте обмежені фінансові ресурси як у місцевому, так і в державному бюджеті не дозволяють швидко покращити ситуацію. Можливим рішенням цієї проблеми є ретельна підготовка проектів для зовнішнього фінансування, чітко визначення пріоритетів або визначення послуг, які мають бути приватизовані, для залучення фінансово міцних інвесторів.

Якість комунальної інфраструктури має безпосередній вплив на якість життя – важливий чинник не тільки для самих мешканців міста, але й для роботодавців. Адекватна комунальна інфраструктура є необхідною умовою розвитку. Розвиток економіки міста повинен «іти в ногу» з розвитком комунальної інфраструктури, «провали» у цій сфері несуть не тільки незручності для мешканців, але й суттєві збитки для підприємців і, звичайно, міського бюджету.

Можна також очікувати, що зростання купівельної спроможності мешканців і зацікавленість менеджерів і висококваліфікованих працівників місцевих підприємств у проживанні в цьому місті найближчим часом викличе зростання попиту на житло підвищеної комфортності. Що у свою чергу призведе до ще більшого навантаження на комунальну інфраструктуру.

Очевидно, розпочати слід з глибокого аудиту діяльності комунальних підприємств та вивчення питання можливої приватизації деяких комунальних послуг. Необхідно розвивати конкуренцію у цій сфері, а тому формувати нові підходи до системи управління муніципальною інфраструктурою, створюючи конкурентний ринок між комунальними та приватними структурами.

Зважаючи на надзвичайно низьку дохідність міських комунальних підприємств, місто мало б розробити ряд дієвих Програм, направлених на підвищення їх енергоефективності.

Існуюча сьогодні проблема з утилізацією сміття дозволяє говорити про перспективу використання біогазу, що утворюється у результаті його захоронення.

Є проблеми у вивезенні, сортуванні та утилізації сміття. Хоч за даними опитування підприємців робота комунальних служб щодо вивезення сміття і не викликає занепокоєння, проте результати фінансового господарської діяльності усіх комунальних підприємств бажають кращого. Використання енергії, що отримується внаслідок переробки біогазу, або спалювання сміття дозволили б суттєво покращити фінансовий стан КП та підвищити їх рентабельність.

У той же час не слід мати ілюзій, що лише покращення ефективності роботи комунальних підприємств дозволить суттєво вплинути на ситуацію в комунальній сфері міста де знос основних засобів сягає критичних величин. Виважена тарифна політика, залучення інвестицій (особливо у енергоощадні технології), залучення на ринок малого бізнесу, пошук зовнішніх фінансових ресурсів, випуск місцевих цінних паперів – ось кроки, що мають бути зроблені найближчим часом. У якій пропорції ці фактори будуть задіяні – прерогатива міської ради. Як варіант, можливо спробувати використати передбачений Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» механізм самооподаткування населення, однак, зважаючи на порівняно низький життєвий рівень більшості мешканців та патерналістську ментальність це зробити успішно у найближчі роки навряд чи вдасться.

Не варто покладати значні сподівання на швидке покращення ситуації у комунальній сфері лише за рахунок фінансування заходів з його модернізації за рахунок міського бюджету, адже відомо, що кошти, які скеровуються на цю галузь та її розвиток з так званого «другого кошика» та, зокрема бюджету розвитку. У свою чергу, основним

джерелом доходів, що формують бюджет розвитку більшості міст України є кошти, що отримуються внаслідок відчуження комунального майна (в основному: земля, споруди), а цей ресурс є небезмежний. Місцеві податки і збори також можуть стати джерелом ресурсів для покращення ситуації з фінансуванням комунальної сфери, однак навряд чи найближчим часом Коломия, навіть якщо суттєво покращити ефективність їх збору вдасться отримати значні ресурси. Швидше за все, лише прийняті на державному рівні зміни до законодавства, зокрема Бюджетного (перерозподіл коштів між центральним і місцевим рівнями влади) та Податкового кодексів (наприклад, з введенням податку на нерухомість), а також суттєве зменшення кредитних ставок у банківських установах дозволять суттєво покращити ситуацію у цій галузі.

З метою виділення додаткових інвестиційних субвенцій та дотацій місту слід активніше працювати із регіональними та центральними органами влади.



План дій С:

Стратегічна ціль
С.1. Муніципальне управління

Оперативні цілі:

С.1.1. Впровадити стандарти якості ISO-9002 в сфері управління

Місцева влада вивчає досвід інших міст і займається підготовчими роботами до сертифікації послуг (всіх або частково), які надають органи місцевого самоврядування населенню

С.1.1.1. Вивчити досвід інших міст і вибрати найоптимальніший спосіб для міста, щодо проведення підготовчої роботи для впровадження стандартів якості (знайти організацію чи фахівців, які виконують частину роботи, залучити громадську організацію, яка отримує грант МТД)

С.1.1.2. Здійснити адміністративний аудит діяльності органів місцевого самоврядування, окремих служб та відділів

С.1.1.3. Оптимізувати структуру міської ради та налагодити ефективні інформаційні потоки

С.1.1.4. Налагодити систему інформування громади про діяльність влади

С.1.1.5. Підготувати систему управління містом до сертифікації згідно з нормами ISO 9002

С.1.1.6. Провести сертифікацію

***Відповідальні:** Міська рада, заступники міського голови, керуючий справами міськвиконкому*

С.1.2. Запровадити конкурентне середовище у сферу ЖКГ

Міська рада та комунальні підприємства вивчають досвід інших країн та інших міст України і розробляють концепцію (програму) створення конкурентного середовища для надання якісних комунальних послуг

С.1.2.1. Вивчити та проаналізувати питання концесії та/або приватизації (акціонування) підприємств, що надають комунальні послуги (водопостачання та водовідведення, прибирання, опалення, обслуговування житла, вивіз сміття тощо) та створення нових структур господарювання на основі об'єднання комунальної власності та приватного капіталу.

С.1.2.2. Здійснити вибір пріоритетних послуг, які найбільш ефективно можуть надаватися приватними підприємствами.

С.1.2.3. Розробити концепцію (програму) поетапного переходу, створення та функціонування підприємств сфери ЖКГ у конкурентному середовищі

С.1.2.4. Запровадити бізнес-плани для кожного з комунальних підприємств, а також щорічну звітність комунальних підприємств про фінансовий стан та результати господарської роботи. Створювати нові комунальні підприємства тільки після детального розгляду їх бізнес-планів

С.1.2.5. Забезпечити активізацію процесу створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та здійснення реорганізації ЖЕКів

***Відповідальні:** Міська рада, заступник міського голови, ВУКМ, комунальні підприємства*

С.1.3. Створити єдиний інформаційний простір міста муніципальної інфраструктури

Міська рада за участю муніципальних підприємств вивчають інформаційні потоки і впроваджують мережу єдиного інформаційного простору муніципальної інфраструктури

С.1.3.1. Вивчити інформаційні потоки між підприємствами муніципальної інфраструктури

С.1.3.2. Прийняти рішення про створення спільного інформаційного простору

С.3.3.3. Розробити технічне завдання на створення (модернізацію) комп'ютерної мережі, придбати (при потребі) необхідне обладнання та програмне забезпечення

***Відповідальні:** Міська рада, ВУКМ, відділ архітектури та містобудування, відділ земельних відносин*

Стратегічна ціль

С.2. Залучення фінансових ресурсів для розвитку ЖКГ та муніципальної інфраструктури

Оперативні цілі:

С. 2.1. Залучити бюджети та місцеві інвестиції

Міська рада запроваджує сучасні методи планування та фінансування капітального покращення та розвитку об'єктів комунальної інфраструктури

С.2.1.1. Розробити і впровадити довгостроковий план капітальних інвестицій

С.2.1.2. Запровадити програмно-цільовий метод формування та виконання бюджету

С.2.1.3. Працювати з державними програмами щодо участі у спільних інвестиційних проектах

С.2.1.4. Вивчити досвід інших міст щодо залучення коштів громади (самооподаткування та випуск облігацій)

Відповідальні: Міська рада, фінансове управління, управління архітектури та містобудування, ВУКМ

С.2.2. Забезпечити залучення зовнішніх ресурсів

Міська рада спільно з комунальними підприємствами розробляє системний підхід до визначення і залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

С.2.2.1. Вивчити досвід інших міст України у сфері фандрейзінгу

С.2.2.2. Створити робочу групу з розробки плану заходів щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів (публічно-приватні партнерства, приватні інвестиції, гранти донорських організацій, кошти структурних фондів, державних програм та державні субсидії, кошти державних капіталовкладень, позики, самооподаткування, тощо)

С.2.2.3. Ввести до штатного розкладу ВУКМ посаду спеціаліста з фандрейзінгу

С.2.2.4. Провести поширення інформації серед громади міста (громадських організацій, потужних бізнесів) про необхідність залучення зовнішніх коштів під конкретні проекти, виконання яких потребує місто

Відповідальні: Міська рада, ВУКМ, комунальні підприємства

Стратегічна ціль

С.3. Реформування житлово-комунального господарства міста

Оперативні цілі:

С.3.1. Розробити відкриту тарифну політику та програму енергозберігаючих технологій.

Міська рада переглядає та оптимізує витрати комунальних підприємств і тарифи на комунальні послуги, особливо для бюджетних установ. Тариф формується за формульним методом, що дозволяє його негайно змінювати при зміні його складників Система формування тарифів стає зрозумілою і прозорою. Виконавчі органи міської ради розробляють Програму підвищення енергоефективності, енергоощадності та альтернативної енергетики, забезпечують її промоцію та впровадження

С.3.1.1. Затвердити перелік послуг, що перебувають у структурі плати за утримання житла

С.3.1.2. Ознайомитись з кращим досвідом міст України у цій галузі. Підготувати та затвердити проект рішення міськради про зміну тарифів, що передбачає корекцію тарифів при зміні цін складових, які формують їхню структуру

С.3.1.3. Провести роз'яснювальну роботу серед населення та винести питання на громадські слухання (витримати регуляторні процедури)

- С.3.1.4. Провести аудит комунальних підприємств та енергоаудит в установах бюджетної сфери
- С.3.1.5. Розробити (модернізувати існуючу) програму підвищення енергоефективності та енергоощадності в житлово-комунальному господарстві міста
- С.3.1.6. Запровадити програму та нову систему формування тарифів
- С.3.1.7. Вивчити доцільність та ефективність відновлення роботи КП «Коломия інфоцентр» (єдиний розрахунковий центр)

Відповідальні: міська рада, ВУКМ, комунальні підприємства (співпраця з Спільною енергоощадних міст України, Асоціацією міст України та громад)

С.3.2. Оптимізувати систему мереж водопостачання і водовідведення з урахуванням енергозберігаючих технологій.

Міська рада та її виконавчі органи вживають заходи для оптимізації обслуговування місцевої системи водопостачання та водовідведення, вивчають доцільність та можливість запровадження програми «питна вода». У результаті здійснення цих заходів дозволить зменшити непродуктивні втрати та підвищити якість води

- С.3.2.1.Провести аудит мережі (із залученням зовнішніх експертів)
- С.3.2.2.Прийняти рішення та розробити проектну документацію на розвиток мережі водопостачання та водовідведення
- С.3.2.3.Організувати роботи щодо здійснення модернізації та розвитку мереж за рахунок інвестиційних складових тарифів, коштів державних і міжнародних фондів, концесії, коштів міського бюджету та коштів комунальних підприємств
- С.3.2.4.Вивчити доцільність та потребу впровадження програми «питна вода»
- С.3.2.5.Внести корективи, затвердити уточнену програму «питна вода» і приступити до реалізації

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, ВУКМ, комунальні підприємства

С.3.3. Створення сучасної системи організації збору, переробки та утилізації відходів.

Міська рада та її виконавчі органи вживають заходи щодо пошуку інвестора під будівництво сміттєпереробного заводу та проведення переговорів із сусідньою громадою (Коломийський район) про дольову участь у фінансуванні будівництва та експлуатації. Енергія, що утворюватиметься у результаті спалювання (або у результаті утворення біогазу) на цьому заводі направляється на потреби комунального господарства громади

- С.3.3.1. Провести аудит галузі, розробити бізнес-план та визначити ділянку під будівництво сміттєпереробного заводу та зони сортування
- С.3.3.2. Провести переговори з сусідньою територіальною громадою та домовитись про спільні дії, скласти протокол намірів (договір), розподілити права та обов'язки
- С.3.3.3.Виготовити проектну документацію
- С.3.3.4.Запровадити роздільний збір та переробку твердих побутових та рослинних відходів
- С.3.3.5.Збудувати сміттєпереробний завод та енерго генеруючі потужності

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, ВУКМ, комунальні підприємства

С.3.4. Покращення благоустрою міста.

Міська рада та її виконавчі органи проводять інвентаризацію об'єктів благоустрою і закріплюють відповідальних та шляхом контролю покращують благоустрій

- С.3.4.1. Інвентаризувати об'єкти благоустрою (зелені насадження, парки, сквери, дитячі та спортивні майданчики, тощо)
- С.3.4.2. Визначити балансоутримувачів об'єктів благоустрою. Закріпити територію для прибирання навколо об'єктів торгівлі та обслуговування за орендарями (власниками)
- С.3.4.3. Придбати (отримати в лізинг) машину механізованого прибирання магістральних доріг (автомобілі - порохотяги)
- С.3.4.4. Упорядкувати місця масового відпочинку (парки, набережні, пляжі). Оновити атракціони
- С.3.4.5. Створити місцеву екологічну інспекцію (поліцію)

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, ВУКМ

С.3.5. Розробка та впровадження програми поліпшення доріг «Місто без околиць» .

Виконавчі органи міської ради проводять аудит (вивчення стану) доріг, формують паспорти вулиць і розробляють програму утримання та ремонту міських доріг. Вивчається стан ринку та нових технологій

- С.3.5.1. Створити робочу групу, що розробить програму утримання та ремонту доріг
- С.3.5.2. Провести аудит доріг, обґрунтувати потребу у ремонті чи будівництві
- С.3.5.3. Розробити паспорти доріг (вулиць, провулків і т.п.) та технологічні карти
- С.3.5.4. Підготувати річний та перспективний план поточного та капітального ремонту вулиць
- С.3.5.5. Розробити та впровадити нову транспортну схему руху транспортних засобів у місті з врахуванням технічних параметрів дорожнього покриття кожної вулиці. Встановити необхідні дорожні знаки
- С.3.5.6. Вивчити кращий досвід щодо технологій ремонту доріг
- С.3.5.7. Вивчити стан ринків (у т.ч. розцінки на виконання робіт) щодо надання послуг з ремонту доріг в Україні та за кордоном, шляхом виконання тендерних (конкурсних) процедур визначити найбільш ефективного виконавця робіт

Відповідальні: Міська рада, заступник міського голови, ВУКМ, комунальні підприємства міста

ПРІОРИТЕТИ

На засіданні Експертного Комітету, яке відбулося 3 серпня 2007 року, члени ЕК Коломиї визначали пріоритетність проектів (оперативних цілей) по кожному з трьох критичних питань: 1) розвиток малого і середнього підприємництва та туризму; 2) залучення інвестицій; 3) розвиток муніципальної інфраструктури.

Мета визначення пріоритетів – створити довгостроковий довідковий документ, який допоможе групі, що буде відповідати за управління впровадженням Стратегічного плану, і керівництву міста оптимально розподілити обмежені людські та фінансові ресурси, що виділятимуться на реалізацію оперативних цілей плану. ЕК дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього міста, є складовими нових напрямів, накреслених Стратегічним планом.

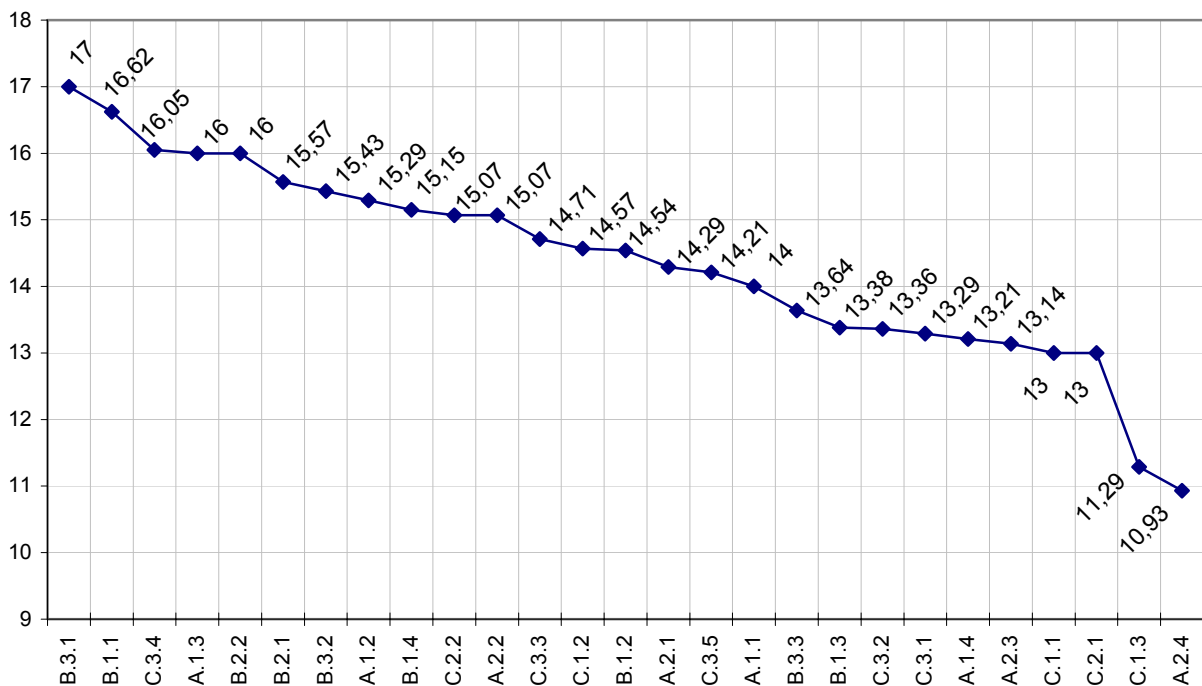
Проте зовнішні умови не залишатимуться незмінними, і для тих, хто відповідатиме за впровадження, буде незайвим знати, як члени ЕК розуміли відносну важливість проектів плану в час його прийняття. Тому членам комітету запропонували оцінити 27 проектів (оперативних цілей) за такими критеріями: вплив на стратегічну ціль, здійсненність (оцінка за цим критерієм мала подвійну вагу), строки, вплив на інвестиції та робочі місця, участь приватного сектора, сумісність з іншими оперативними цілями. У визначенні пріоритетів брали участь 15 членів ЕК.

Основні результати визначення пріоритетів:

- Результати оцінки визначення пріоритетів проектів (оперативних цілей) стратегічного плану представлені у таблиці 1 і зображені на графіку 1. В таблиці ранжування проектів виконано за середнім балом всіх шести критеріїв (разом) в межах кожного критичного питання окремо. На графіку ранжування здійснено загалом по всіх проектах (оперативних цілях), незалежності від приналежності кожного до певного критичного питання.
- На графіку 1 показано пріоритетність розподілу проектів за кількістю балів, розташованих у порядку спадання. Оцінки розподілилися не зовсім рівномірно. Кількість набраних балів коливається в діапазоні від 17,00 до 10,93 балів при максимально можливій кількості – 21,00 бал. Зокрема, найбільша кількість проектів мають середній рівень пріоритетності — 9 проектів отримали бал в межах 14,00 – 13,00, 8 проектів отримали бал у межах 16,00 – 15,00, 7 проектів 15,00 – 14,00 балів, 5 проектів 17,00 – 16,00 балів. У найнижчий діапазон (10 – 12 балів) потрапили 2 проекти.
- Значних відмінностей між окремими проектами за кількістю набраних балів (з кроком більше як 1) не спостерігається, за виключенням двох останніх (див. графік 1) проектів — А.2.4. «Створення центру фестивальної агенції «Писанка» і С.1.3. «Створення єдиного інформаційного простору міста муніципальної інфраструктури» ..
- Найвищі оцінки отримали три проекти (оперативні цілі) з плану дій В «Залучення інвестицій», один проект з плану дій А «Розвиток малого і середнього підприємництва та туризму» і один з плану дій С «Розвиток муніципальної інфраструктури». На першому місці це оперативна ціль В.3.1. «Підготовка рекламного продукту про місто» (середній бал – 17,00), на другому місці оперативна ціль В.1.1. «Створення довгострокової програми залучення інвестицій» (середній бал – 16,62), на третьому місці оперативна ціль С.3.4. «Покращення благоустрою міста» (середній бал – 16,05), і на четвертому місці з середнім балом 16,00 дві оперативні цілі - В.2.2. «Розробка алгоритму процесу інвестиційної підтримки та формування пакету документів для інвестора» (середній бал – 16,00) і А.1.3. «Розробка довгострокової програми розвитку бізнесу» .

- Після п'яти найбільш пріоритетних, які названі у попередньому пункті, наступні проекти розташовуються наступним чином. На п'ятому місці з середнім балом 15.57 — проект В.2.1. «Створення організаційної структури, яка цілеспрямовано займатиметься залученням інвестицій», на шостому місці з балом 15,43 проект В.3.2. «Забезпечення реалізації комплексу заходів щодо створення інвестиційно - привабливого образу міста», на сьомому місці — проект А.1.2. «Створення цілісної системи бізнес орієнтованої інформації та забезпечення доступу до неї» (середній бал —15.29), на восьмому місці — проект В.1.4. «Створення бази даних інвестиційних проектів» і на дев'ятому місці два проекти — А.2.2. «Проведення активної рекламної інформаційної діяльності про туристичні можливості міста» і С.2.2. «Залучення зовнішніх ресурсів» (обидва проекти були оцінені середнім балом 15.07).
- «Переможцями» в плані дій з розвитку МСП та туризму стали проекти А.1.3. «Розробка довгострокової програми розвитку бізнесу» та А.1.2. «Створення цілісної системи бізнес орієнтованої інформації та забезпечення доступу до неї».
- Усі оперативні цілі оцінені як реалістичні (бал за здійсненність знаходиться на рівні 3,70 із максимально можливих 6 – ти). Найбільш реалістичними є оперативні цілі критичного питання В «Залучення інвестицій» — В.3.1. «Підготовка рекламного продукту про місто» (бал за здійсненність – 4.64), В.1.1. «Створення довгострокової програми залучення інвестицій» (бал за здійсненність – 4.38), В.2.2. «Розробка алгоритму процесу інвестиційної підтримки та формування пакету документів для інвестора» (бал за здійсненність – 4.21) і критичного питання А «Розвиток МСП та туризму А.1.3. «Розробка довгострокової програми розвитку бізнесу» (бал за здійсненність – 4.57).
- Найбільший вплив на створення робочих місць та інвестиції мають оперативні цілі плану дій «Залучення інвестицій» — В.2.2. «Розробка алгоритму процесу інвестиційної підтримки та формування пакету документів для інвестора» і В.3.2. «Забезпечення реалізації комплексу заходів щодо створення інвестиційно — привабливого образу міста» (вплив оцінено балом 2,64 із максимально можливих 3), а також В.1.1«Створення довгострокової програми залучення інвестицій» (балом 2,64).

Графік 1. Оцінки проектів за пріоритетами



Таблиця 1. Визначення пріоритетів проектів кожного критичного питання

	Проект / Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (1 - 3)	Здійсненість (0 - 6)	Строки (1 - 3)	Вплив на інвестиції та робочі місця (1 - 3)	Участь приватного сектора (1 - 3)	Сумісність з іншими цілями (0 - 3)	РАЗОМ (0 - 21)
A.	РОЗВИТОК МАЛОЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТУРИЗМУ							
A.1.3	Довгострокова програма розвитку бізнесу	2,43	4,57	2,00	2,50	1,93	2,57	16,00
A.1.2	Система бізнес орієнтованої інформації та доступ до неї	2,43	3,93	2,50	2,14	1,93	2,36	15,29
A.2.2	Рекламно інформаційна діяльність про туристичні можливості	2,71	3,79	2,00	2,14	1,93	2,50	15,07
A.2.1	Центр туристичної інформації	2,21	3,57	1,93	2,29	2,00	2,29	14,29
A.1.1	Процедура видачі дозволів та принцип «єдиного вікна»	2,79	3,86	1,79	2,14	1,71	1,71	14,00
A.1.4	Актуалізація діяльності бізнес центру	2,43	2,93	2,07	1,86	2,07	1,86	13,21
A.2.3	Кадровий потенціал та європейські стандарти у туристичному бізнесі	2,43	2,93	1,64	1,79	2,21	2,14	13,14
A.2.4	Центр «фестивальна агенція «Писанка»	1,93	2,57	1,64	1,43	1,57	1,79	10,93
B.	ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ							
B.3.1	Рекламний продукт про місто	2,79	4,64	2,50	2,43	2,07	2,57	17,00
B.1.1	Довгострокова програма залучення інвестицій	2,77	4,38	2,00	2,54	2,15	2,77	16,62
B.2.2	Алгоритм процесу супроводу інвестора	2,86	4,21	2,43	2,36	1,86	2,29	16,00
B.2.1	Організацій структура для залучення інвестицій	2,71	3,57	2,50	2,64	1,86	2,29	15,57
B.3.2	Заходи для інвест. привабливості міста	2,71	3,50	1,86	2,64	2,21	2,50	15,43
B.1.4	База інвестиційних проектів	2,62	3,54	2,00	2,46	2,08	2,46	15,15
B.1.2	База інвестиційних пропозицій (земельні ділянки, нерухомість)	2,62	3,77	2,00	2,08	1,85	2,23	14,54
B.3.3	Інформаційні та комп'ютерні технології для просування інвест. пропозицій	2,43	2,86	1,43	2,50	2,00	2,43	13,64
B.1.3	План розвитку промислових зон	2,23	2,85	1,92	2,46	1,69	2,23	13,38
C.	РОЗВИТОК МУНІЦИПАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТРИ							
C.3.4	Покращення благоустрою міста	2,93	3,50	2,00	2,33	2,64	2,64	16,05
C.2.2	Залучення зовнішніх ресурсів	2,86	3,57	2,00	2,29	2,14	2,21	15,07
C.3.3	Система переробки, утилізації відходів	2,79	2,64	1,86	2,21	2,57	2,64	14,71
C.1.2	Конкурентне середовище у сферу ЖКГ	2,71	3,57	1,86	2,07	2,00	2,36	14,57
C.3.5	Програма «Місто без околиць»	2,79	2,93	1,86	2,14	2,14	2,36	14,21
C.3.2	Оптимізація водопостач. і водовідвед.	2,64	3,07	2,00	1,79	1,79	2,07	13,36
C.3.1	Відкрита тарифна політика та енергозберігаючі технологій	2,29	3,21	2,14	1,79	1,79	2,07	13,29
C.1.1	Стандарти якості ISO-9002 в управлінні містом	2,86	3,36	1,57	1,64	1,14	2,43	13,00
C.2.1	Бюджети та місцеві інвестиції	2,79	2,50	2,14	2,00	1,71	1,86	13,00
C.1.3	Єдиний інформаційний простір муніципальної інфраструктури	2,57	2,79	1,86	1,07	1,43	1,57	11,29

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Із самого початку роботи зі стратегічного планування в Коломиї підкреслювалась важливість етапу реалізації Стратегічного плану та моніторингу його впровадження. Успіх цієї роботи буде вимірюватись позитивними економічними та іншими змінами, що стануть наслідком виконання передбачених планом проектів – оперативних цілей – і реалізації його стратегічних цілей.

Першим кроком на шляху реалізації Стратегічного плану буде його прийняття міською радою. Вкрай важливо забезпечити політичну волю до запровадження змін, а також людські та фінансові ресурси, необхідні для виконання всіх проектів, передбачених оперативними цілями плану.

Щоб гарантувати реалістичність і здійсненність плану, над його розробкою працювали лідери громади – представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, культурних та освітніх закладів тощо. Динамічний процес роботи в Експертному комітеті (ЕК) і робочих груп посилив ентузіазм учасників процесу, що створює чудову основу для підтримки впровадження програми.

Відповідальність за моніторинг упровадження буде покладена на Комітет з управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з найбільш активних членів ЕК, наприклад, таких осіб: голова ЕК, заступник голови, начальник управління економіки, керівник відділу економічного розвитку, інших зацікавлених осіб, що здебільшого представляють підприємців міста. Таким чином, КУВ за своїм складом стане продовженням публічно-приватного партнерства, яке уможливило процес стратегічного планування і зміцнилось упродовж останніх місяців спільної роботи.

КУВ здійснюватиме моніторинг якості виконання завдань, дотримання графіку зустрічаючись щоквартально для оцінки виконання завдань кожної з 27 оперативних цілей, передбачених стратегічним планом.

Підтримку діяльності КУВ забезпечуватимуть працівники управління економіки

Стратегічний план є «живим документом». Його зроблено не з каменю, і він може коригуватися у міру зміни обставин. Тому члени КУВ, а також всі мешканці Коломиї, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними – і реалізовувалися. За рік Комітет стратегічного планування збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і – за необхідності – розглянути можливі зміни до Стратегічного плану.

