

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ М. КРЕМЕНЕЦЬ

Підготовлено

Експертним комітетом

за сприяння

проекту «Економічний розвиток міст»

за підтримки



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Листопад 2007 р.

Зміст:

ВСТУП	3
СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ	5
SWOT – аналіз	6
ПЛАНИ ДІЙ	10
• Розвиток туризму	11
• Розвиток малого і середнього підприємництва	15
• Розвиток комунальної інфраструктури	20
• Визначення пріоритетів	25
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ	29
Додатки:	30

ВСТУП

Навесні 2007 року лідери громади Кременця погодилися, що необхідно створити стратегію економічного розвитку міста. На початку травня міський голова Леонід Кічатий запросив близько 30 представників місцевих підприємств, приватних підприємців, представників навчальних закладів, органів місцевого самоврядування та інших установ спільно утворити в місті Експертний комітет (далі - ЕК). Перед ЕК було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити план стратегічного розвитку економіки міста. Очолив роботу комітету міський голова Леонід Кічатий. Стратегічний план створювався у співпраці з проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), радники якого виконували функції консультантів ЕК.

Блок –схема процесу стратегічного планування економічного розвитку



На першій стадії проекту було здійснено «сканування середовища». Співробітники міської ради за підтримки консультантів проекту «Економічний розвиток міст» підготували Профіль громади, який містить демографічну інформацію про місцеве населення, інформацію про місцеву економічну базу, комунальну та технічну інфраструктуру, основні параметри бюджету міста, стан довкілля та умови життя. Дані та першоджерела були надані багатьма виконавчими органами міської ради, Центром зайнятості, відділом статистики та іншими установами.

На першому етапі створення стратегічного плану економічного розвитку було проведено опитування 19-ти підприємств міста серед яких були як найбільші роботодавці Кременця, так і вибірка малих і середніх підприємств, які працюють як у промисловому секторі, так і у сфері торгівлі та послуг. «Вивчення думки підприємців» мало на меті дізнатися про ставлення респондентів до міста, про проблеми, які вони вважають найбільш серйозними, про їхні очікування та плани на майбутнє.

Існування такої фундаментальної бази знань (Профіль громади та результати вивчення думки підприємців) відіграло важливу роль, коли члени ЕК визначали сьгоднішні та майбутні вирішальні чинники (критичні питання) економічного розвитку

міста, на яких зосередиться Стратегічний план, а саме: (1) **розвиток туризму**; (2) **розвиток малого та середнього підприємництва**; (3) **розвиток комунальної інфраструктури**.

У вересні 2007 р. ЕК провів так званий SWOT-аналіз. Одним із завдань комітету було проаналізувати сильні та слабкі сторони міста (аналіз внутрішніх чинників) й оцінити позицію міста порівняно з іншими містами України, з якими Кременець конкурує за робочі місця та інвестиції. Конкурентоспроможність Кременця також розглядалася в контексті аналізу зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз.

Наступний крок ЕК – сформулювати стратегічне бачення – яким, на одностайну думку членів комітету, має бути місто в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до Стратегічного плану економічного розвитку. Результати SWOT - аналізу та формулювання стратегічного бачення були обговорені й схвалені експертним комітетом 28 вересня 2007 р.

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. У період з вересня 2007р. по жовтень 2007 р. 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 Кременця є амбітним, і в його впровадженні братимуть участь багато організацій та окремих осіб. План визначає кроки на розвиток туризму в регіоні, покращення бізнесового та інвестиційного клімату в місті, розширення інвестиційних можливостей, проведення системної роботи з розвитку людських ресурсів, поліпшення комунальних послуг і розвитку бізнесової та комунальної інфраструктури. У плані робиться наголос на створенні постійного партнерства між міською владою та підприємцями і на реалізації комплексного плану економічного розвитку міста. У процесі його впровадження буде розроблено багато матеріалів, створюватимуться бази даних, виникатимуть спільні проекти, здійснюватиметься інша діяльність. Усе це вестиме до поліпшення бізнесового середовища, кращої підтримки малих і середніх підприємств. Одна з цілей проекту – полегшити доступ до інформації та сприяти ефективній комунікації.

З процесу планування в Кременці в цілому та з остаточного Стратегічного плану зокрема впливає кілька важливих висновків.

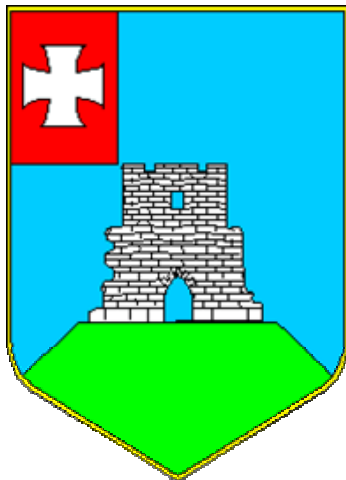
По-перше, і представники міської ради, і місцеві підприємці відчувають свою відповідальність за майбутнє міста та готові присвятити свій час, інші ресурси досягненню такого майбутнього, яке вони разом визначили й окреслили в Стратегічному плані.

По-друге, в Кременці та поза ним існують ресурси, які за належної організації, можна використати таким чином, щоб вирішити найбільші проблеми міста. Реальне досягнення стратегічних цілей плану вимагатиме співпраці, волі та відданості всіх лідерів громади.

По-третє, питання розвитку туризму, бізнес-клімату та комунальної інфраструктури є взаємопов'язаними, а отже ефективна робота над ними можлива лише за умови, що ми розуміємо їх у цілому. Звичайно, покращення в одному з питань сприятиме покращенням в інших.

Успіх упровадження залежатиме від тривалої відповідальності за нього людей, які були членами ЕК, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого бачення майбутнього їхнього 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 всіх 18 конкретних проектів (оперативних цілей) Стратегічного плану.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ



Кременець – історико-архітектурний заповідник,
духовний центр Тернопільщини.

Розвинутий спортивно – туристичний, екологічно
чистий центр Волині.

Мальовничо-поетичне місто з високим рівнем
життя та давніми традиціями місцевого
самоврядування.

Сприятливе для розвитку підприємництва та
залучення інвестицій

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 Кременця, а саме: вигідність географічного положення, наявність розвинутої мережі транспортних сполучень, розвиток сучасних технологій, диверсифікація промисловості, привабливість для інвестицій, висока якість життя територіальної громади.

SWOT-аналіз

Зустріч комітету для проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відбулася у п'ятницю, 28 вересня 2007 р. У зустрічі взяли участь 17 членів ЕК. Учасники обговорили сильні та слабкі сторони Кременця стосовно кожного з критичних питань окремо.

За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» ЕК та робочих груп для підготовки реалістичних, вартих довіри планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі – власне проекти. Упровадження цих 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, оскільки саме визначення стратегій та тактик їх подолання стане основою для підготовки плану дій.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Критичне питання А:

Розвиток туризму

Сильні сторони:

- наявність туристичних та історико-архітектурних об'єктів;
- активізація місцевих бізнесменів у фінансуванні проведення загальноміських заходів;
- наявність бажання великого бізнесу інвестувати в місто Кременець;
- зацікавленість містом засобів масової інформації (загальнодержавних).

Слабкі сторони:

- здебільшого низький рівень обслуговування в закладах громадського харчування;
- відсутність туристичних довідкових бюро;
- відсутність налагодженої системи контролю за екскурсійною діяльністю;
- недостатньо туристичних вказівників;
- відсутність єдиної політики із промоції міста;
- занедбаний стан рекреаційних зон;
- недостатня кількість атракційних та розважальних закладів;
- недостатній рівень розвитку туристичного транспорту;
- відсутність місцевої якісної сувенірної продукції.

Критичне питання В:

Розвиток малого і середнього підприємництва

Сильні сторони:

- Широке поле діяльності;
- Наявність трудових, енергетичних та сировинних ресурсів;
- Бажання малого і середнього бізнесу покращити ситуацію у місті;
- Сприяння місцевої влади.

Слабкі сторони:

- Відсутність інформаційних баз даних та доступу до інформаційних ресурсів;
- Жорсткі умови кредитування;
- Відсутній бізнес-центр та інкубатор;
- Бюрократичні перепони та непрозорість влади;
- Тіньовий малий та середній бізнес;
- Відсутність механізму стимулювання розвитку виробничих малих підприємств.

Критичне питання С:

Розвиток комунальної інфраструктури

Сильні сторони:

- Наявність комунальної інфраструктури;
- Наявність програми реформування комунальної сфери міста;
- Потенційно цікава сфера для інвестора.

Слабкі сторони:

- Поганий стан доріг;
- Значний знос основних фондів;
- Відсутність або недостатність фінансових ресурсів;
- Низький рівень сплати за надані комунальні послуги;
- Недостатня кількість кваліфікованих кадрів;
- Низький рівень використання інноваційних та енергозберігаючих технологій;
- Немає механізму залучення інвестора в комунальну сферу;
- Проблема зі збором та утилізацією твердих побутових відходів.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ: СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Критичне питання А:

Розвиток туризму

Сприятливі можливості:

- зростання попиту на туристичні послуги;
- зростання платоспроможності населення;
- диверсифікація туристичного продукту;
- розвиток транспорту;
- стимулювання розвитку суміжних галузей економіки;
- додаткова зайнятість і соціальний фактор;
- підписання міждержавних угод;
- покращення візового та митного режиму;
- покращення іміджу України.

Загрози:

- збільшення кількості міст конкурентів;
- монополізація ринку туристичних послуг;
- проблеми законодавства щодо регулювання туристичної сфери;
- додаткове навантаження на інфраструктуру міста;
- ігнорування транспортних проблем;
- відсутність належного державного контролю за дотриманням стандартів обслуговування населення;
- погіршення митного та візового режиму;
- відсутня державна політика у промоції країни та найважливіших туристичних об'єктів;
- погіршення іміджу України.

Критичне питання В:

Розвиток малого і середнього підприємництва

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 С:

Розвиток комунальної інфраструктури

Сприятливі можливості:

- участь комунальних підприємств міста у загальнодержавних програмах;
- позитивні зміни у законодавстві;
- членство в Асоціації міст України, співпраця з містами-побратимами інших держав;
- 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 Кременця на основі досягнення консенсусу. В основу плану покладено принцип зосередження зусиль на пріоритетних питаннях розвитку.

Три критичних питання – розвиток туризму, розвиток малого і середнього підприємництва (МСП), а також – розвиток комунальної 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 Кременця. Плани дій розроблялися членами Експертного комітету, а до створення механізмів (заходів) їх конкретної реалізації також залучали відповідні виконавчі органи міської ради та осіб, які мають професійні знання, досвід у відповідній сфері, або до службової компетенції яких входить відповідне питання.

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

Розвиток туризму віддзеркалює очікуваний високий потенціал зростання, який має генерувати успішне впровадження стратегії. Розвиток малого і середнього підприємництва належить до універсальних чинників, що обумовлюють розвиток місцевої економіки. Розвиток комунальної інфраструктури забезпечує умови проживання людей у місті і є важливою складовою успіху, базою розвитку підприємництва, зростання інвестиційної та туристичної привабливості міста.



ПЛАНИ ДІЙ

Критичне питання А РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

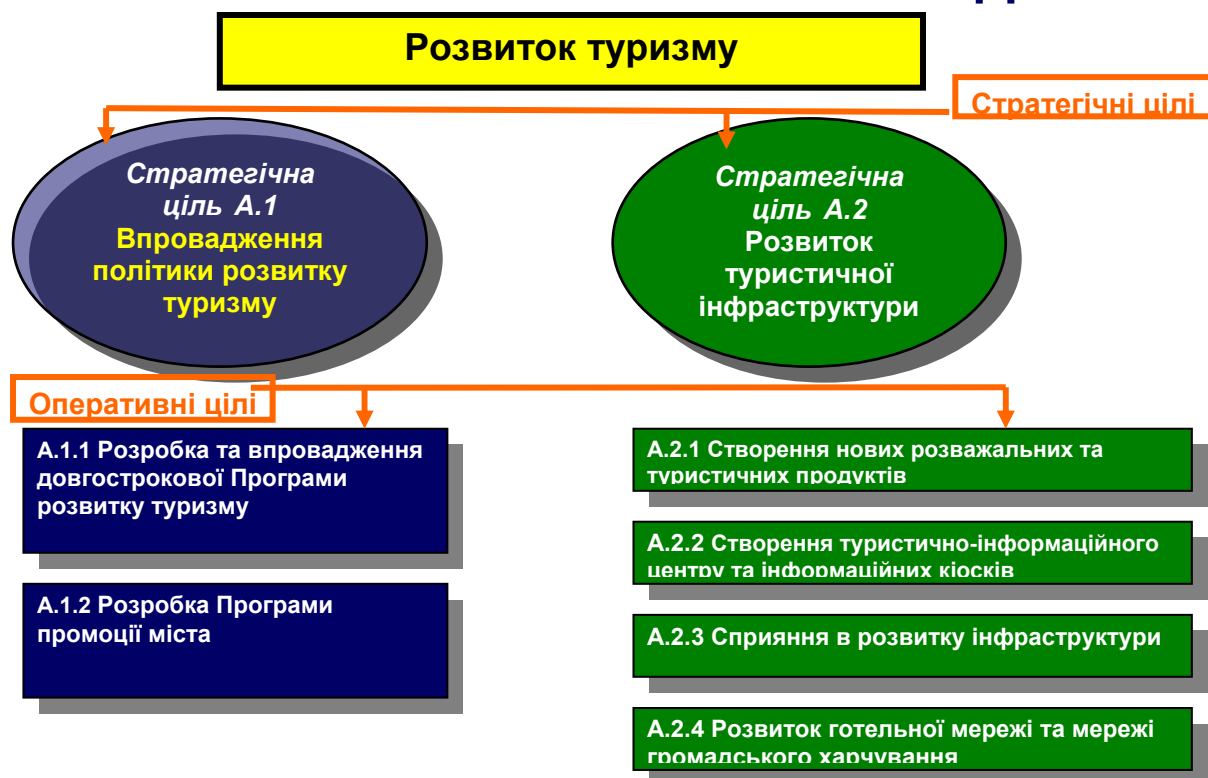
Туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей. Якщо місто хоче «потрапити на мапу», бути включеним до туристських маршрутів, воно має запропонувати цілий ряд послуг. Можливості для «ностальгічного туризму», «релігійного туризму», «лікувального» і краєзнавчо-пізнавального, занять спортом, як у закритих приміщеннях, так і на вільному повітрі можуть привабити вітчизняних і закордонних клієнтів, які шукають нові місця для відвідування. Пошук нових, творчих підходів до перетворення міста й території, що його оточує, на популярне місце відпочинку для чітко визначених груп споживачів на ринку туристських послуг вимагає спільних зусиль місцевої влади і галузі туризму.

Але туризм може мати й 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 тимчасових відвідувачів. Комітету стратегічного планування слід також взяти до уваги додаткове навантаження на звичайні комунальні служби, яке можуть створити туристи – прибирання, вивезення сміття, паркування, громадський транспорт, охорона правопорядку.

Інвестиції в приваблення туристів не завжди приносять негайні результати. Щоб туристична галузь запрацювала, необхідно вдатися до процесу планування, в якому враховуються людські, економічні, екологічні та інфраструктурні чинники. Слід врахувати доволі вигідне географічне положення міста, його розташування поряд з потужним існуючим туристично-оздоровчим кластером, а також наявність ряду об'єктів, які можуть бути потенційно цікавими для огляду туристами.

Крім того, місто повинно запропонувати туристам цілий спектр побутових зручностей. Кременець може досягти успіху в розвитку туризму, тільки якщо проведе інвентаризацію своїх ресурсів, зважить усі «за» і «проти», розробить відповідну програму, сформулює маркетинговий план – і вийде на ринок зі своїми активами як агресивний гравець. Варто врахувати й ті негативні фактори, які можуть завадити ефективній діяльності на цьому складному ринку.

План дій А



Стратегічна ціль

А.1. Впровадження політики розвитку туризму

Оперативні цілі:

А.1.1. Розробка та впровадження довгострокової Програми розвитку туризму

Міська рада, виконавчий комітет спільно з представниками бізнесу та громадськості готують довгострокову Програму розвитку туризму м.Кременця, впроваджують її в життя та звітують про її виконання.

А.1.1.1. Проаналізувати хід виконання Програми розвитку туризму м.Кременця до 2010 року та на її основі розробити довгострокову Програму

А.1.1.2. Прийняти Програму на сесії міської ради

А.1.1.3. Створити громадський комітет по контролю за виконанням впровадження Програми

А.1.1.4. Висвітлювати хід виконання Програми на сайті міської ради

А.1.1.5. Щорічно переглядати актуальність положень Програми та вносити корективи до неї

Відповідальні: *Міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови, представники бізнесу та громадськості*

A.1.2. Розробка Програми промоції міста

Виконавчі органи міської ради спільно з представниками бізнесу готують загальнодоступну інформацію про туристичний потенціал міста та формують пакет рекламних матеріалів для інвестора на кількох іноземних мовах. Інформація також розміщується на сайті міської ради

A.1.2.1. Підготувати зміст та розробити макети промоційних матеріалів (графіка, форма)

A.1.2.2. Затвердити макети промоційних матеріалів та бюджет на їх виготовлення (буклети, диски, брошури, тощо) та розміщення на сайтах

A.1.2.3. Виготовити промоційні матеріали, розмістити їх на відповідних веб-сайтах та забезпечити оновлення цієї інформації

A.1.2.4. Оновлювати інформацію на веб-сайті міської ради та презентаційні матеріали

Відповідальні: Міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови

Стратегічна ціль

A.2. Розвиток туристичної інфраструктури

Оперативні цілі:

A.2.1. Створення нових розважальних та туристичних продуктів

Міська рада, попередньо дослідивши наявний потенціал, провівши обговорення із громадою міста, ініціює створення (із залученням суб'єктів господарювання) нових розважальних та туристичних продуктів

A.2.1.1. Розпочати будівництво нових спортивно-оздоровчих та розважальних закладів

A.2.1.2. Створити зони відпочинку для дітей і молоді

A.2.1.3. Створити сувенірний ринок

A.2.1.4. Створити пішохідну зону «Кременецький узвіз»

A.2.1.5. Реставрувати існуючі архітектурні пам'ятки

A.2.1.6. Створити нові туристичні маршрути

A.2.1.7. Проводити форуми, ярмарки, виставки, фестивалі

Відповідальні: Міська рада, об'єднання підприємців, тур-оператори

A.2.2. Створення туристично-інформаційного центру та інформаційних кіосків

Міська рада приймає рішення про створення інформаційно-туристичного центру та інформаційних кіосків у місцях туристичного призначення

- A.2.2.1. Підготувати та прийняти положення про діяльність центру
- A.2.2.2. Підібрати персонал та відкрити центр
- A.2.2.3. Висвітлювати інформацію про роботу центру та надавати консультації та інформацію через сайт міської ради
- A.2.2.4. Відкрити інформаційні кіоски у місцях туристичного призначення

Відповідальні: Міська рада, виконавчий комітет

A.2.3. Сприяння в розвитку інфраструктури

Міська рада виробляє систему пільг та преференцій для СМП, котрі інвестують в розвиток об'єктів туристичної інфраструктури м.Кременця

- A.2.3.1. Виробити та затвердити систему пільг та преференцій для СМП
- A.2.3.2. Підготувати пакет документів щодо резервування земельних ділянок та/або безособового їх виділення під будівництво нових об'єктів туристичної інфраструктури (готелі, мотелі, заклади громадського харчування та ін.)
- A.2.3.3. Встановити пільгові ставки місцевих податків та зборів для СМП, які працюють в галузі туризму

Відповідальні: Міська рада, виконавчий комітет

A.2.4. Розвиток готельної мережі та мережі громадського харчування

Виконавчий комітет, товариство захисту прав споживачів, центр зайнятості проводять моніторинг на предмет забезпеченості мешканців міста та туристів готелями, мотелями, закладами громадського харчування, рівнем обслуговування закладів, котрі функціонують та сприяє розвитку та покращенню обслуговування цих закладів

- A.2.4.1. Сформувати базу даних наявних готелів, мотелів та закладів громадського харчування та рівня обслуговування в них
- A.2.4.2. Стимулювати розвиток (кількісний, якісний) готельної мережі та мережі громадського харчування
- A.2.4.3. Організувати та провести тренінги для персоналу стосовно якості обслуговування відвідувачів
- A.2.4.4. Здійснювати контроль за якістю обслуговування клієнтів

Відповідальні: Виконавчий комітет, заступники міського голови, товариство захисту прав споживачів, центр зайнятості

Критичне питання В. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розвиток малого і середнього підприємництва залежить від великої кількості різноманітних факторів. Одними із найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємництва, є, зокрема, 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 цей клімат 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 інформаційної служби для підприємців, 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 створення сучасного 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. Серед інституціональних засобів поліпшення бізнес-клімату слід назвати створення бізнес-інкубаторів, які можуть допомогти новим підприємствам стати на ноги, нового центру сприяння бізнесу чи бізнес-асоціації. Слід, мабуть, переглянути існуючу політику і нормативні акти, що регулюють питання створення та функціонування підприємств (надання дозволів та ліцензування) – наскільки ефективними та дієвими вони є, і наскільки вони допомагають створенню сприятливого бізнес-клімату. Не завадило би також позбутися зайвого бюрократизму.

План дій В



Стратегічна ціль

В.1. Розробка системи співпраці між владою та бізнесом

Оперативні цілі:

В.1.1. Створення інформаційної бази даних (ГІС, тарифи на комун послуги, вартість дозвільних процедур)

Міська рада забезпечує створення сучасної інформаційної системи, цифрової моделі міста з усією необхідною інформацією про ділянки, інфраструктуру, проектні обмеження, власність, вартість комунальних послуг та дозвільних процедур, наявну сировинну базу, яка разом з іншою бізнес-орієнтованою інформацією стане доступною для громади на веб-сайті міської ради

В.1.1.1. Розробити технічне завдання на створення геоінформаційної системи

В.1.1.2. На основі конкурсного відбору визначити організацію розробника ГІС м.Кременця

В.1.1.3. Провести збір даних та внести необхідну інформацію в електронну базу даних

В.1.1.4. Забезпечити адміністрування системи та актуалізацію інформації

В.1.1.5. Розмістити на веб-сайті міста електронну карту міста (в «розвантаженому» вигляді)

Відповідальні: міська рада, заступники міського голови, землевпорядник

В.1.2. Запровадження механізму здешевлення кредитних ресурсів

Міська рада та її виконавчі органи спільно з фінансово-кредитними установами започатковують та розвивають сучасні фінансово-кредитні механізми (інструменти), які забезпечують сприятливі умови для здійснення фінансово-господарської діяльності малих і середніх підприємств

V.1.2.1. Створити (удосконалити) систему фінансово-кредитних гарантій та механізму здешевлення кредитних ресурсів зі сторони міської влади для підтримки малого і середнього підприємництва

V.1.2.2. Впровадити гнучку політику преференцій щодо орендної плати та місцевих податків і зборів для пріоритетних видів підприємницької діяльності

V.1.2.3. Запровадити муніципальні замовлення (на конкурсних засадах) для надання соціально-значимих послуг територіальній громаді

V.1.2.4. Сприяти утворенню кредитних спілок та їх залучення до реалізації загальноміських проектів (розповсюдження інформації, виділення для них приміщень)

Відповідальні: міська рада, заступники міського голови

В.1.3. Спрощення дозвільних процедур, створення дозвільного центру

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 підприємствами і громадянами

V.1.3.1. Відкриття Дозвільного центру за принципом єдиного вікна

V.1.3.2. Робота Дозвільного центру в тестовому режимі з метою визначення необхідних удосконалень і ресурсів та внесення необхідних змін

V.1.3.3. Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур, що стосуються отримання дозволів та ліцензій

V.1.3.4. Розробити прозорі та прості процедури отримання дозволів та ліцензій і провести їх обговорення з представниками бізнесу

V.1.3.5. Створити при дозвільному центрі «бібліотеку-каталог управлінських алгоритмів та процедур»

V.1.3.6. Підготувати систему управління містом до сертифікації згідно з нормами ISO 9002

Відповідальні: міська рада, заступники міського голови, дозвільні установи

В.1.4. Створення бізнес-центру та бізнес-інкубатора

Міська рада та її виконавчий комітет сприяють громадським організаціям чи суб'єктам господарської діяльності, що творитимуть бізнес-інкубатор та бізнес-центр

- V.1.4.1. Прийняти рішення про виділення приміщення/земельної ділянки для створення бізнес-інкубатора та бізнес-центру
- V.1.4.2. Розробка і затвердження положення і правил роботи
- V.1.4.3. Початок роботи, укладення угод з першими клієнтами – підприємствами-початківцями

Відповідальні: міська рада, заступники міського голови

Стратегічна ціль

В.2. Створення умов для покращення бізнес-клімату

Оперативні цілі:

В.2.1. Сприяння ефективному використанню підготовлених кадрів

Міська рада, центр зайнятості спільно з навчальними закладами міста різних рівнів акредитації, із залученням бізнес структур створюють систему ефективного використання підготовлених кадрів

- V.2.1.1. Сформувати базу даних попиту і пропозиції на ринку праці
- V.2.1.2. Удосконалити систему перепідготовки кадрів, максимально залучивши ресурси навчальних закладів та підприємств міста
- V.2.1.3. Запровадити механізми заохочення працевлаштування молодих спеціалістів
- V.2.1.4. Забезпечити постійне інформування громадськості про стан ринку праці

Відповідальні: Міська рада, центр зайнятості, управління економіки, відділ освіти

В.2.2. Розробка та забезпечення виконання Програми розвитку МСП

Міська рада, виконавчий комітет розробляє, затверджує та забезпечує виконання положень Програми розвитку МСП, регулярно звітує перед громадськістю про хід її виконання

- V.2.2.1. Розробити Програму розвитку МСП
- V.2.2.2. Затвердити Програму рішенням сесії міської ради
- V.2.2.3. Розмежувати функції серед працівників виконавчих органів щодо реалізації положень Програми
- V.2.2.4. Створити громадський експертний комітет по контролю за виконанням Програми та внесення ним пропозицій та доповнень до

неї

В.2.2.5. Провести щорічні публічні звіти по виконанню Програми, публікувати звіти у ЗМІ

Відповідальні: міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови

Критичне питання С. РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Термін «інфраструктура» описує комплекс технічних засобів, необхідних для надання основних послуг місту. Як правило, 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, чітке 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 житлового будівництва. Навіть якби Кременець не страждав від нестачі помешкань, якості існуючого житлового фонду, стану застарілих мереж комунальна інфраструктура все одно вимагала б суттєвого покращення, адже розвиток економіки міста повинен «іти в ногу» з розвитком комунальної інфраструктури, адже «провали» у цій сфері несуть не тільки незручності для мешканців, а й суттєві збитки для підприємців і, очевидно, 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. Це слід врахувати при розробці нового Генплану міста.

Зважаючи на надзвичайно низьку дохідність міських комунальних підприємств місто мало б розробити ряд дієвих Програм, направлених на підвищення їх енергоефективності. Варто вивчити і спробувати запровадити наявний у багатьох містах Європи та Америки досвід залучення приватного капіталу у розвиток нетрадиційної енергетики (вітрової, сонячної та біохімічної).

Очевидно, розпочати слід з глибокого аудиту діяльності комунальних підприємств та вивчення питання можливої приватизації деяких комунальних послуг, як наприклад вивезення і сортування сміття. Цей крок міг би стати початком для проектування і будівництва міського сміттєпереробного заводу, теплову енергію від якого можна було б використовувати для нагріву води, а електричну – для освітлення вулиць міста.

У той же час не слід мати ілюзій, що лише покращення ефективності робити 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. До того ж, Кременець продає землю доволі низькими темпами та за невисокою вартістю і сподіватись на різке збільшення доходів у найближчий час можна лише гіпотетично. Місцеві податки і збори також можуть стати джерелом ресурсів для покращення ситуації з фінансуванням комунальної сфери, однак навряд чи найближчим часом Кременцю, 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.

План дій С



Стратегічна ціль

С.1. Реформування сфери КГ міста

Оперативні цілі:

С.1.1. Розробка та впровадження програми реформування КГ

Міська рада, виконавчий комітет, комунальні підприємства розробляють, затверджують та забезпечують виконання положень Програми реформування КГ, регулярно звітують перед громадськістю про хід її виконання

С.1.1.1. Розробити Програму реформування КГ

С.1.1.2. Затвердити Програму рішенням сесії міської ради

С.1.1.3. Розмежувати функції серед працівників виконавчих органів, комунальних підприємств міста щодо реалізації положень Програми

С.1.1.4. Створити громадський експертний комітет по контролю за виконанням Програми та внесення ним пропозицій та доповнень до неї

С.1.1.5. Провести щорічні публічні звіти по виконанню Програми, публікувати звіти у ЗМІ

Відповідальні: міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови, комунальні підприємства міста

С.1.2. Запровадження енергозберігаючих технологій

Виконавчі органи ради розробляють Програму підвищення енергоефективності, енергоощадності та альтернативної енергетики, забезпечують її промоцію та впровадження

С.1.2.1. Ознайомитись з кращим досвідом міст України та світу у цій галузі

С.1.2.2. Провести аудит комунальних підприємств та енергоаудит в установах бюджетної сфери

С.1.2.3. Визначити (відповідно до вимог законодавства) організацію – розробника Програми

С.1.2.4. Затвердити Програму рішенням сесії міської ради та забезпечити промоцію та впровадження Програми

Відповідальні: міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови, комунальні підприємства міста (співпраця з Спільною енергоощадних міст України, Асоціацією міст України та громад)

С.1.3. залучення нових джерел фінансування

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

- С.1.3.1. Вивчити досвід інших міст України у сфері фандрейзінгу
- С.1.3.2. Створити робочу групу з розробки Програми залучення фінансових ресурсів (гранти донорських організацій, публічно-приватні партнерства, кошти держпрограм, кошти державних капітальних вкладень, позики, самооподаткування і т.п.)
- С.1.3.2. Ввести до штатного розкладу посаду спеціаліста з фандрейзінгу

Відповідальні: міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови, комунальні підприємства міста

С.1.4. Забезпечення належної роботи комунальних підприємств

Міська рада проводить аудити підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, для визначення організаційно-фінансових аспектів їхньої роботи та підготовки бізнес-планів для цих підприємств. Спільно з комунальними підприємствами модернізує систему оплати комунальних послуг шляхом запровадження єдиної розрахункової книжки. (пропорційне розщеплення платежів)

- С.1.4.1. На конкурсних умовах визначити аудиторську фірму, що здійснить аудит усіх комунальних підприємств та запропонує бізнес-плани
- С.1.4.2. Створити робочу групу з вироблення пропозицій по запровадженню схеми розрахунків за надані комунальні послуги за принципом єдиної розрахункової книжки
- С.1.4.3. Затвердити пропозиції рішенням міської ради
- С.1.4.4. Запровадити систему здійснення комунальних платежів через Інтернет
- С.1.4.5. Запровадити моніторинг та щорічне звітування комунальних підприємств за визначеними показниками

Відповідальні: міська рада, виконавчий комітет, заступники міського голови, комунальні підприємства міста

С.1.5. Покращення стану доріг

Виконавчі органи міської ради проводять аудит (вивчення стану) доріг, формують паспорти вулиць і розробляють Програму утримання та ремонту міських доріг

- С.1.5.1. Створити робочу групу, що розробить Програму утримання та ремонту доріг
- С.1.5.2. Провести аудит доріг

- C.1.5.3. Розробити паспорти доріг (вулиць, провулків і т.п.)
- C.1.5.4. Підготувати річний та перспективний план поточного та капітальних ремонтів вулиць
- C.1.5.5. Розробити та впровадити нову транспортну схему руху транспортних засобів у місті з врахуванням технічних параметрів дорожнього покриття кожної вулиці. Встановити необхідні дорожні знаки
- C.1.5.6. Зробити центральну вулицю міста пішохідною зоною

Відповідальні: Виконавчий комітет, заступники міського голови, комунальні підприємства

Стратегічна ціль

C.2. Реформування сфери утримання та експлуатації житлового фонду

Оперативні цілі:

C.2.1. Запровадження нових форм обслуговування житлового фонду

Міська рада, комунальні підприємства розробляють та впроваджують Програму обслуговування житлового фонду через залучення на ринок приватного бізнесу та створення ОСББ

- C.2.1.1. Вивчити досвід інших міст України
- C.2.1.2. Провести промоційну кампанію із залучення МСП до системи обслуговування житлового фонду міста
- C.2.1.3. Залучити МСП до системи обслуговування житлового фонду міста
- C.2.1.4. Розробити механізми зацікавлення мешканців будинків, які бажають створити товариства співвласників (встановлення домофонів, ремонт сходових кліток, встановлення пристрою регулювання температури теплоносія на елеваторному вузлі і т.п.)
- C.2.1.5. Провести промоційну кампанію серед населення стосовно активізації створення ОСББ
- C.2.1.6. Ввести у штатний розпис міської ради посаду спеціаліста з питань створення ОСББ

Відповідальні: Міська рада, заступники міського голови, комунальні підприємства

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

На засіданні Комітету стратегічного планування, яке відбулося 31 жовтня 2007 р., члени ЕК визначали пріоритетність оперативних цілей трьох планів дій: 1) розвиток туризму; 2) розвиток малого і середнього підприємництва; 3) розвиток комунальної інфраструктури.

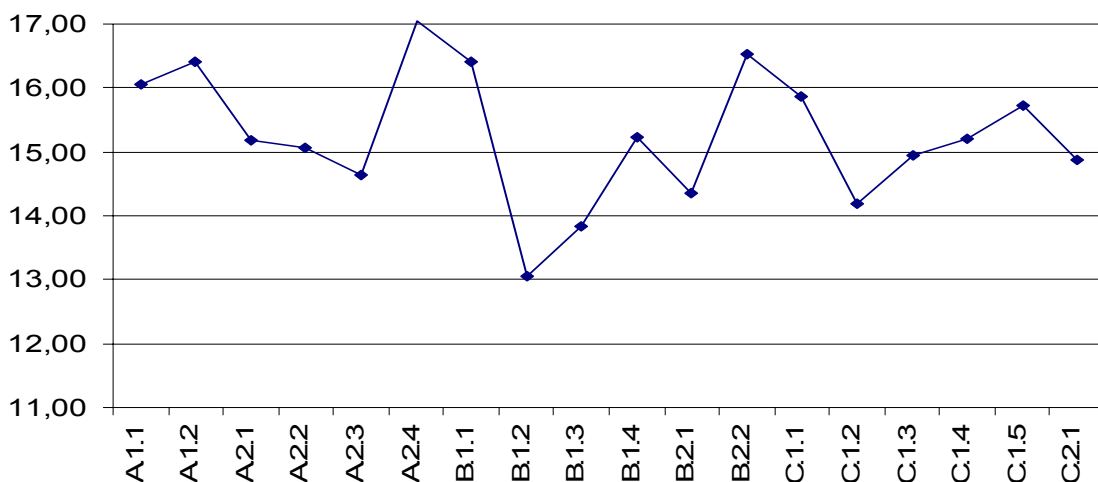
Мета визначення пріоритетів – створити довгостроковий довідковий документ, який допоможе групі, що буде відповідати за управління впровадженням Стратегічного плану, і керівництву міста оптимально розподілити обмежені людські та фінансові ресурси, що виділятимуться на реалізацію 18 оперативних цілей плану. ЕК дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього Кременця, є складниками 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 18 оперативних цілей за такими шістьма 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 взяли участь 17 членів ЕК.

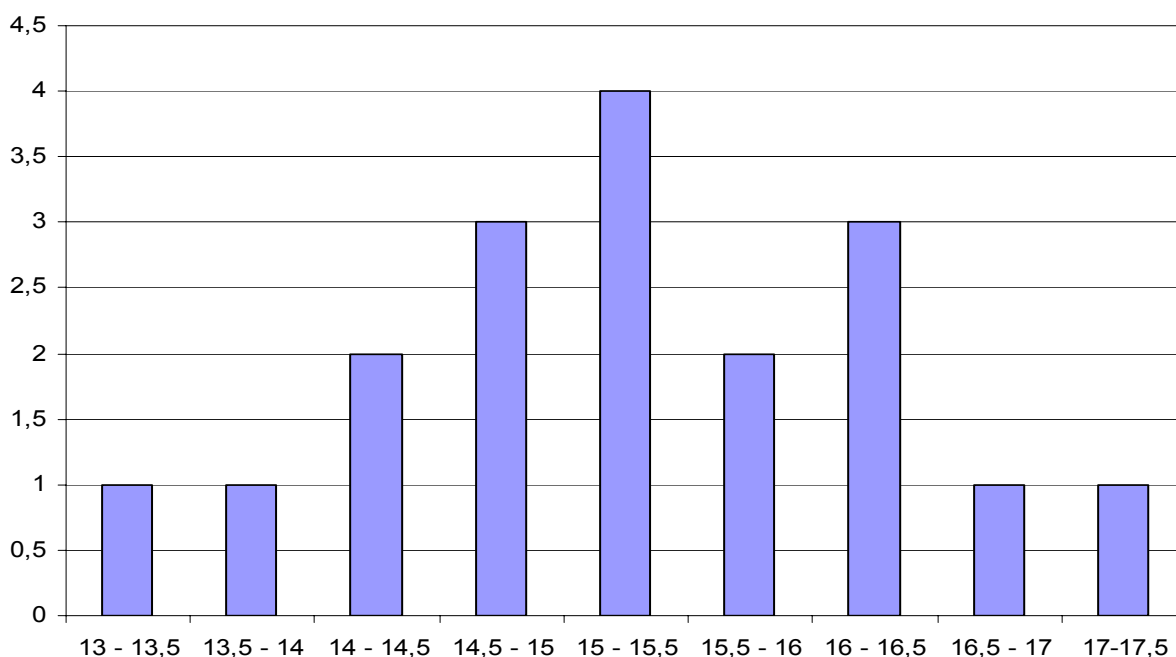
Основні результати визначення пріоритетів:

- На графіку 1 показані бали, набрані окремими проектами, а на графіку 2 – розподіл проектів за кількістю набраних балів (з кроком 0,5). Як можна побачити, оцінки розподілилися досить нерівномірно. Зокрема, значна кількість проектів мають високий бал – понад 14 (максимально високий бал – 21). Найбільша кількість проектів (4) мають бал 15-15,5.



Графік 1. Оцінки окремих проектів

- Найвищі оцінки (середнє значення по критичному питанню) отримали оперативні цілі з критичного питання (плану дій) «Розвиток туризму» (15,74), за ними – оперативні цілі з плану «Розвиток комунальної інфраструктури» (середній бал – 15,13) та «Розвиток малого і середнього підприємництва» (14,90).
- Усі оперативні цілі оцінили як реалістичні (бал за здійсненність понад 3,00 з 6-ти можливих). Ціль: В.1.3. «Спрощення дозвільних процедур, створення дозвільного центру» – набрала найменшу кількість балів за здійсненність – 3,12. Слабко здійсненою, на думку опитаних, виглядає також ціль В.1.2. «Запровадження механізму здешевлення кредитних ресурсів» – 3,18.



Графік 2. Розподіл проектів з кроком 0,5 бала

- **Серед стратегічних цілей плану найвищий рейтинг (16,24) у А.1 (Впровадження політики розвитку туризму) та А.2 (Розвиток туристичної інфраструктури) – 15,49. На третьому місці - В.2 (Створення умов для покращення бізнес-клімату) – 15,44.** Імовірно, ці стратегічні цілі найбільшою мірою відповідають потребам місцевої економіки, бізнесу, підприємців, і демонструють значення, яке Експертний комітет надає підтримці створенню життєво важливих бізнес- та інвестиційного середовищ, що, на думку членів ЕК, стане основою для майбутнього економічного зростання Кременця.
- Найбільш рейтинговими проектами (оперативними цілями) всього стратегічного плану є такі три: А.2.4 «Розвиток готельної мережі та мережі громадського харчування» - (17,06), В.2.2 «Розробка та забезпечення виконання Програми розвитку МСП» - (16,53). Ці цілі демонструють високий рівень «здійсненності», «участі приватного сектору» та «сумісності» з іншими проектами.

- Практично всі цілі отримали високі рейтинги через їх значний вплив на інвестиції та нові робочі місця, високий рівень сумісності з іншими цілями, а також можливість впровадження у порівняно короткі терміни. Ці проекти демонструють також високий рівень участі приватного сектору в їх реалізації.
- Проекти плану дій В «Розвиток малого і середнього підприємництва» отримали дещо нижчі бали, адже реалізація цих проектів у місті районного значення є значно складнішою, ніж у містах обласного значення, оскільки більшість повноважень у цій сфері належить до відання районної адміністрації, що зменшує шанси на їх очікуване впровадження саме містом.

	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 сектору (1 - 3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0 - 3)	РАЗОМ (0 - 21)
1	A.1.1 Розробка та впровадження довгострокової Програми роз-ку туризму	2,65	4,59	1,94	2,24	2,06	2,59	16,06
2	A.1.2 Розробка програми промоції міста	2,76	4,12	2,18	2,47	2,29	2,59	16,41
3	A.2.1 Створення нових розважальних та туристичних продуктів	2,71	3,65	1,82	2,29	2,18	2,53	15,18
4	A.2.2 Створення туристично-інформаційного центру та інформаційних кіосків	2,65	4,18	2,06	1,94	2,00	2,24	15,06
5	A.2.3 Сприяння в розвитку інфраструктури	2,35	3,59	2,18	2,24	2,18	2,12	14,65
6	A.2.4 Розвиток готельної мережі та мережі громадського харчування	2,82	4,47	2,24	2,65	2,41	2,47	17,06
7	B.1.1 Створення інформаційної бази даних	2,88	4,00	2,47	2,41	2,18	2,47	16,41
8	B.1.2 Запровадження механізму здешевлення кредитних ресурсів	2,47	3,18	1,88	2,06	1,47	2,00	13,06
9	B.1.3 Спрощення дозвільних процедур, створення дозвільного центру	2,65	3,12	2,24	2,00	1,65	2,18	13,82
10	B.1.4 Створення бізнес-центру та бізнес-інкубатора	2,53	3,82	2,12	2,41	2,06	2,29	15,24
11	B.2.1 Сприяння ефективному використанню підготовлених кадрів	2,76	3,47	1,88	2,53	1,76	1,94	14,35
12	B.2.2 Розробка та забезпечення виконання Програми розвитку МСП	2,76	4,29	2,18	2,47	2,47	2,35	16,53
13	C.1.1 Розробка та впровадження програми реформування комунального госп-ва	2,93	4,27	2,20	2,40	1,80	2,27	15,87
14	C.1.2 Запровадження енергозберігаючих технологій	2,87	3,33	1,93	2,40	1,53	2,13	14,20
15	C.1.3 Залучення нових джерел фінансування	2,87	3,40	1,87	2,67	1,80	2,33	14,93
16	C.1.4 Забезпечення належної роботи комунальних підприємств	3,00	3,80	2,00	2,33	1,80	2,27	15,20
17	C.1.5 Покращення стану доріг	3,00	3,67	2,27	2,53	1,87	2,40	15,73
18	C.2.1 Запровадження нових форм обслуговування житлового фонду	2,67	3,73	1,87	2,53	1,87	2,20	14,87

Вище подається копія форми оцінки, в якій загальні середні бали, отримані, кожною оперативною ціллю, наводяться в колонці «Разом». Червоним кольором помічені найвищі оцінки серед проектів (оперативних цілей), а зеленим - найвищі бали за кожним з окремих критеріїв.

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Із самого початку роботи зі стратегічного планування в Кременці 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 працювало близько 30 лідерів громади – представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, культурних та освітніх закладів тощо. Динамічний процес роботи в Експертному комітеті (ЕК) і робочих групах 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, заступники міського голови, працівники міської ради, 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 18 оперативних цілей, передбачених стратегічним планом. Підтримку діяльності КУВ забезпечуватимуть заступники міського голови.

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 Кременця, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними – і реалізовувалися. За рік ЕК збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і – за необхідності – розглянути можливі зміни до Стратегічного плану. Очевидно, ці пропозиції доцільно винести на розгляд міської ради та при потребі внести необхідні зміни до плану.

Важливо, щоб міська рада принаймні раз на рік розглядала питання про хід виконання Стратегічного плану економічного розвитку.

Додатки

Примітка. Додатки включають:

Додаток А Склад експертного комітету

Додаток В Проектні листки (на 18 стор.)

Додаток С Профіль громади (на 37 стор.)

Додаток D Звіт про результати опитування підприємців Кременця (на 16 стор.)

Примітка 2. Додатки В, С, D – видані окремо

Додаток А

**СКЛАД ЕКСПЕРТНОГО КОМІТЕТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

		Голова Експертного Комітету:
Кічатий	Леонід	Міський голова
Святославович		
		Заступник голови Експертного Комітету:
Левчук	Андрій	Перший заступник міського голови
Володимирович		
		Члени Експертного Комітету:
Біндас	Андрій	Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів
Миколайович		
Коптева	Галина	Секретар міської ради
Пантелеймонівна		
Мартинюк	Раїса	Головний бухгалтер
Андріївна		
Харчунь	Ірина	Архітектор
Дем'янівна		
Шумбарець	Юрій	Землевпорядник
Іванович		
Нагорна	Оксана	Керуюча справами
Іванівна		
Тарківський		Юрист, спеціаліст I категорії
Анатолій Дмитрович		
Карп'юк Зоя Іванівна		Депутат міської ради, редактор районного радіомовлення
Собчук	Віталій	Депутат міської ради, директор ЗАТ „Кременець - цукор”
Миколайович		
Чумакевич		Депутат міської ради, керівник народного колективу
Володимир		
Олександрович		
Копецький	Віктор	Начальник КП „Житло”
В'ячеславович		
Шумило	Василь	Керівник КП „Благоустрій”
Ксенофонтійович		
Куртіш	Олександр	Головний інженер КП „Міськводгосп”
Йосипович		

Скакальський Анатолій Миколайович		Член виконкому, голова спілки підприємців
Гуславський Андрій Андрійович	Андрій	Директор Кременецько-Почаївського ДІАЗУ
Свіргун Іванович	Богдан	Редактор газети Кременецький вісник С
Подворний Анатолій Ананійович	Анатолій	Депутат, підприємець
Трачук Миколайович	Руслан	Підприємець
Антонюк Анатолійович	Віктор	Директор районного будинку культури
Стефанський Володимир		Підприємець
Терлецький Ярославович	Роман	Член виконкому, начальник РПВ
Трубіцин Олександрович	Сергій	Член виконкому, начальник РВСЕС
Швець Федорович	Володимир	Голова комісії з питань законності
Фендич Васильович	Володимир	Голова планово-бюджетної комісії
Забрамська Богданівна	Оксана	Голова комісії з питань роботи промисловості і будівництва
Багнюк Лаврентійович	Анатолій	Голова комісії з соціально-культурних питань
Смик Олександр		Голова спілки обласного відділення „Народна самооборона”
Непомящий Святославович	Віктор	Підприємець