

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА КРОЛЕВЕЦЬ НА 2008-2012 РОКИ

---

Підготовлено  
Експертним комітетом стратегічного планування міста Кролевець  
та  
Агенцією «ЧернігівІнвест»



у співпраці з

Проектом «Економічний розвиток міст»



**USAID** | ЕРМ УКРАЇНА  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ | ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ

За підтримки USAID

Квітень 2008

## **ЗМІСТ**

ВСТУП.....	2
ЕКСПЕРТНИЙ КОМІТЕТ .....	4
ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ (резюме) .....	5
ОПИТУВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ (резюме) .....	9
СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ .....	12
КРИТИЧНІ ПИТАННЯ .....	12
SWOT-АНАЛІЗ .....	14
ПЛАНИ ДІЙ .....	16
ПРІОРИТЕТИ.....	21
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ .....	23

### **ДОДАТКИ:**

Додаток 1: Розпорядження міського голови «Про підготовку Стратегічного плану економічного розвитку міста Кролевець»

Додаток 2: Графік розробки Стратегічного плану (листопад 2007-квітень 2008 року)

Додаток 3: Проектні листки

## **ВСТУП**

Восени 2007 року лідери громади м. Кролевець – представники органів місцевого самоврядування, установ, підприємств та організацій – дійшли згоди щодо необхідності розробки довготривалої стратегії економічного розвитку міста. Наприкінці жовтня міський голова О. І. Фролов та заступник міського голови В. А. Любивий ініціювали створення Експертного комітету стратегічного планування.

Комітет розробляв Стратегічний план у співпраці з громадською організацією «Агенція «ЧернігівІнвест» за фінансової та методологічної підтримки проекту „Економічний розвиток міст” (ЕРМ) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Розробка Стратегічного плану здійснювалась відповідно до визнаної на міжнародному рівні методології «Вісім кроків», випробуваної у США, Сербії, Румунії, Чехії та Україні:

1. Організація зусиль.
2. Дослідження (аналіз) середовища та визначення стратегічних напрямів (критичних питань).
3. Розробка стратегічного бачення.
4. Визначення основних проблем та ресурсів (сильних та слабких сторін).
5. Визначення цілей та завдань (плани дій).
6. Затвердження плану.
7. Упровадження плану.
8. Моніторинг, оцінка та коригування.

Відповідно до цього алгоритму робота почалась із базової оцінки середовища та аналізу ситуації у місті. У лютому-січні 2008 року співробітники міської ради за підтримки Агенції „ЧернігівІнвест” та консультантів проекту „Економічний розвиток міст” підготували Профіль громади, який містить інформацію про демографічну ситуацію у місті, трудові ресурси і зайнятість населення, аналіз місцевої економіки та рівня ділової активності, дані про місцеву комунальну та технічну інфраструктуру, основні параметри бюджету міста, стан довкілля та умови життя. Базові дані для здійснення аналізу були надані міською радою, центром зайнятості, управлінням статистики та іншими установами і організаціями Кролевецького району.

Іншою складовою вивчення середовища стало опитування думки місцевих підприємців. Це дослідження було проведено співробітниками міської ради та Кролевецької громадської організації «Муніципальний центр стратегічного планування та маркетингових досліджень «Дороговказ», які вивчили думку представників бізнесу – великих, середніх та малих підприємств, що працюють у промисловому секторі, сфері торгівлі та послуг (всього 48 фірм). Опитування мало

## Стратегічний план економічного розвитку міста Кролевець на 2008-2012 роки

на меті дізнатися про ставлення респондентів до міста та місцевої влади, про найбільш серйозні, на їхню думку, проблеми, про їхні очікування та плани на майбутнє.

На основі аналізу Профілю громади та вивчення думки підприємців членами Експертного комітету було визначено основні напрями роботи на найближчі роки – критичні питання. Ними стали:

- **А. Залучення інвестицій;**
- **В. Розвиток малого і середнього підприємництва;**
- **С. Розвиток та збереження робочої сили.**

Після цього було проаналізовано сильні та слабкі сторони міста (внутрішні чинники) і оцінено позицію міста серед інших міст України, з якими Кролевець конкурує за нові робочі місця та інвестиції. Комітет також оцінив конкурентоспроможність міста у контексті аналізу зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз. Після цього члени Експертного комітету сформулювали стратегічне бачення міста, яке стало своєрідним вступом до Стратегічного плану.

Експертний комітет обговорив поточний стан справ стосовно кожного з критичних питань і дійшов консенсусу щодо кроків, які мають бути здійснені, щоб досягти зрушень у цих питаннях. Було підготовлені Плани дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем кожного критичного питання. Саме ці Плани дій є стрижнем Стратегічного плану.

Спільна робота в Експертному комітеті довела, що представники міської ради, бізнесу та громадського сектору відчувають свою відповідальність за майбутнє міста та готові присвятити свій час досягненню такого майбутнього, яке вони разом визначили й окреслили в Стратегічному плані.

Загальна тривалість роботи над Стратегічним планом склала п'ять місяців. Експертний комітет провів п'ять зустрічей, одна з яких мала дводенний формат. Між зустрічами здійснено великий обсяг аналітичної роботи, яка і лягла в основу остаточної редакції Стратегічного плану (див. Додаток 2).

Успіх упровадження Стратегічного плану залежатиме від тривалої відповідальності за нього кожного члена Експертного комітету та кожного представника громади міста, який може взяти участь у заходах щодо досягнення сформульованого бачення майбутнього міста.

## **ЕКСПЕРТНИЙ КОМІТЕТ**

Склад Експертного комітету стратегічного планування міста Кролевець визначено розпорядженням міського голови №205-р від 27 листопада 2007 року «Про підготовку стратегічного плану економічного розвитку м. Кролевець» (див. Додаток 1). До участі в роботі Комітету було запрошено 46 осіб. Окрім перелічених у розпорядженні представників влади, бізнесу та громадськості участь у стратегічному плануванні взяли зацікавлені представники громади міста Кролевець. Засідання Експертного комітету були відкритими, отже взяти у них участь змогли всі, хто бажав зробити практичний внесок в розробку стратегії розвитку рідного міста.

Загальну координацію процесу здійснювала **проектна група** у наступному складі:

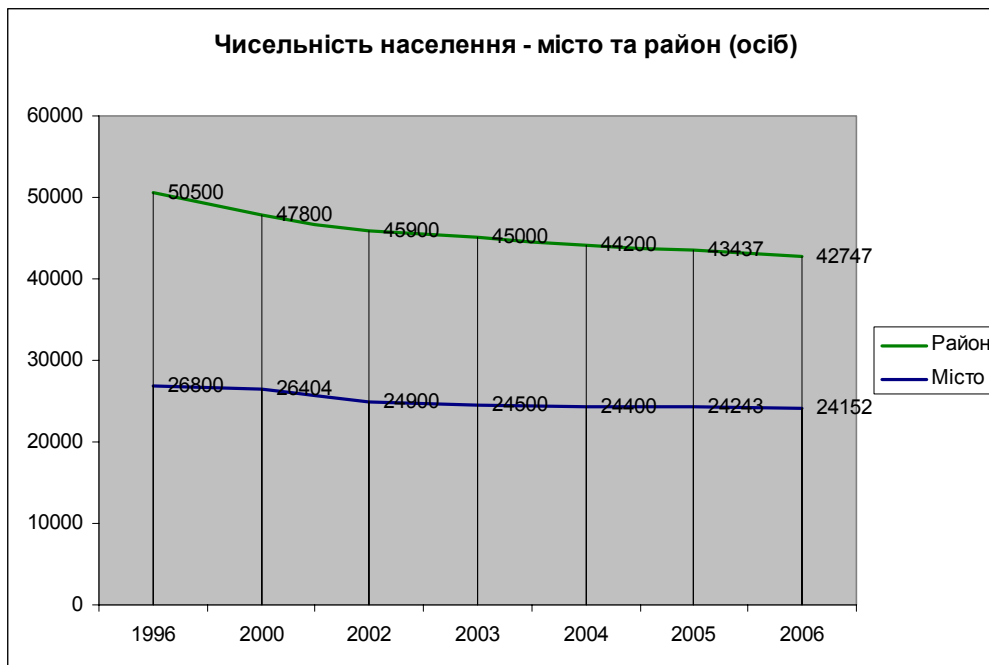
**Парасюк Ігор Львович** – радник з місцевого економічного розвитку проекту «Економічний розвиток міст»;

**Кокоть Валерій Олексійович** – консультант громадської організації «Агенція «ЧернігівІнвест»;

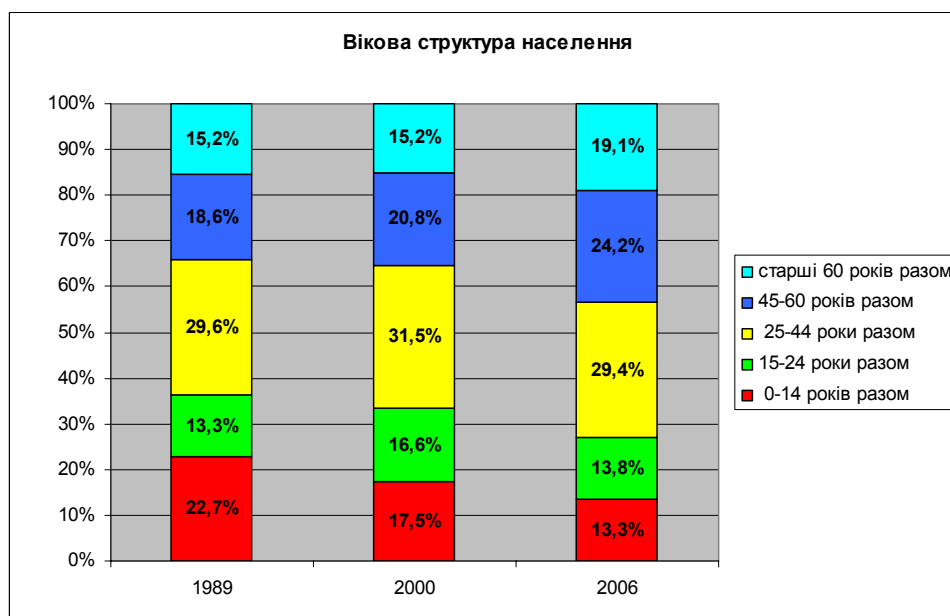
**Дьомін Денис Євгенійович** – консультант громадської організації «Агенція «ЧернігівІнвест».

## ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ (резюме)

1. **Кількість постійного населення постійно скорочується.** Середньорічний темп зменшення кількості населення протягом 2002-2006 років склав 0,76% (по області – 1,33%, по Україні – 0,81%).

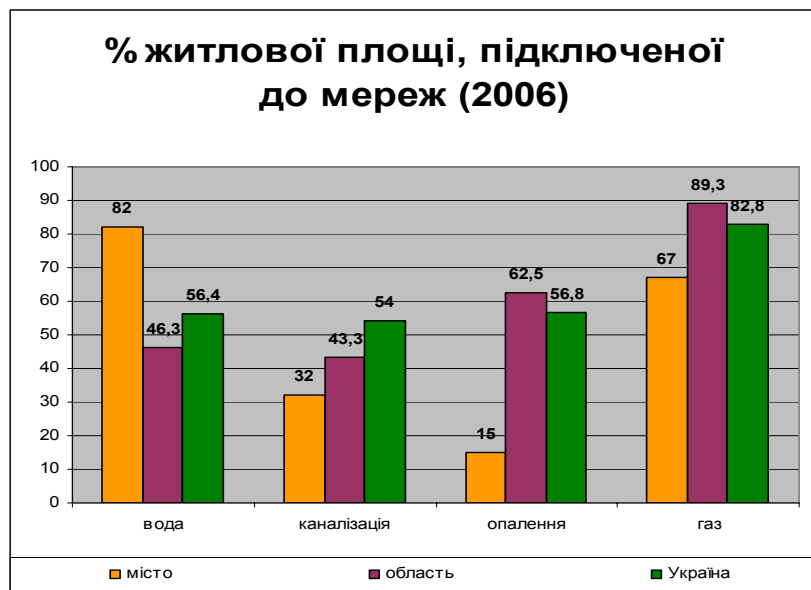
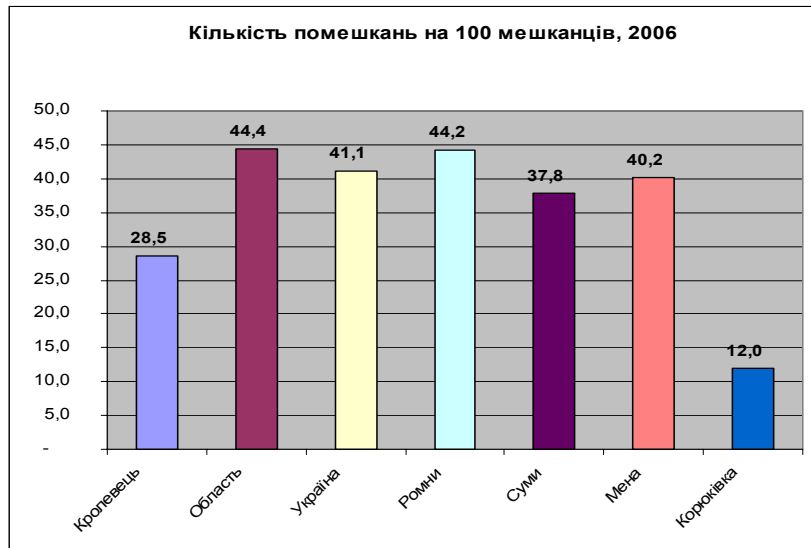


2. **Вікова структура населення викликає занепокоєння.** Смертність стабільно перевищує народжуваність, що відбивається на «віковому індексі»<sup>1</sup> (142,9% у 2006 році).

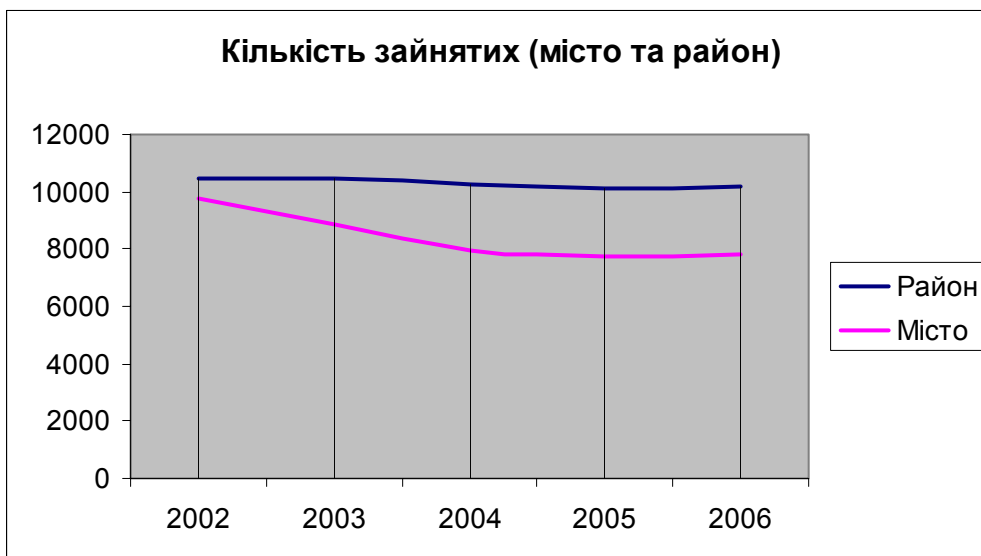


3. **Житлове забезпечення мешканців Кролевця є недостатнім.** Кількість помешкань на 100 мешканців складає 28,5 одиниць, що значно менше за аналогічні показники по Україні та Сумській області. З часу розпаду Радянського Союзу у місті практично не здійснювалося багатоквартирне житлове будівництво.

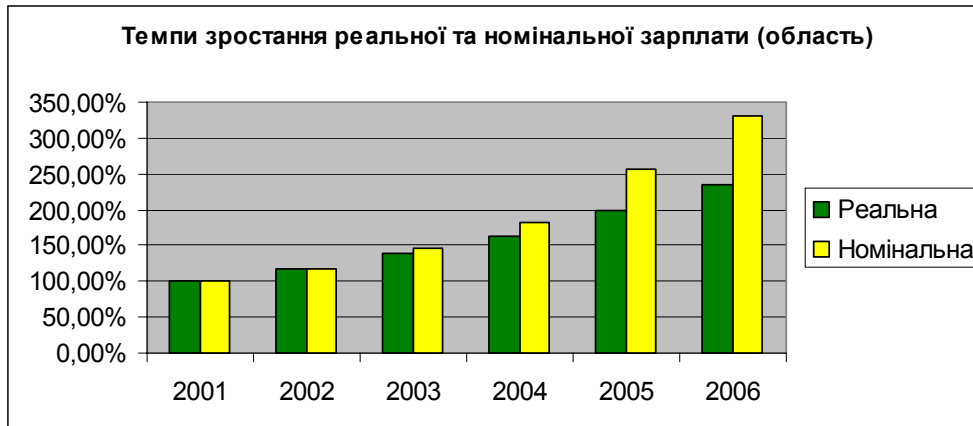
<sup>1</sup> Відношення кількості осіб, старших за 60 років, до кількості осіб, молодших за 15 років, виражене у відсотках.



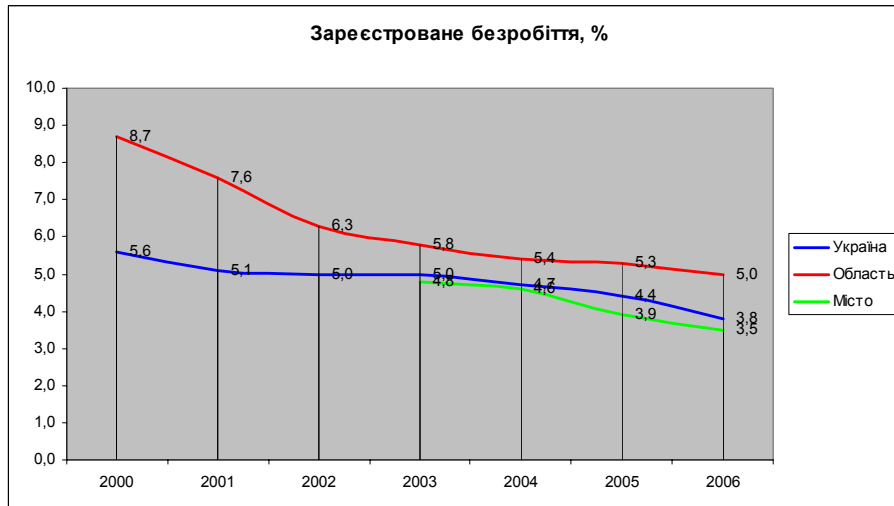
4. **Зайнятість населення у місті є відносно стабільною.** Це в значній мірі зумовлено досить високим рівнем самозайнятості населення.



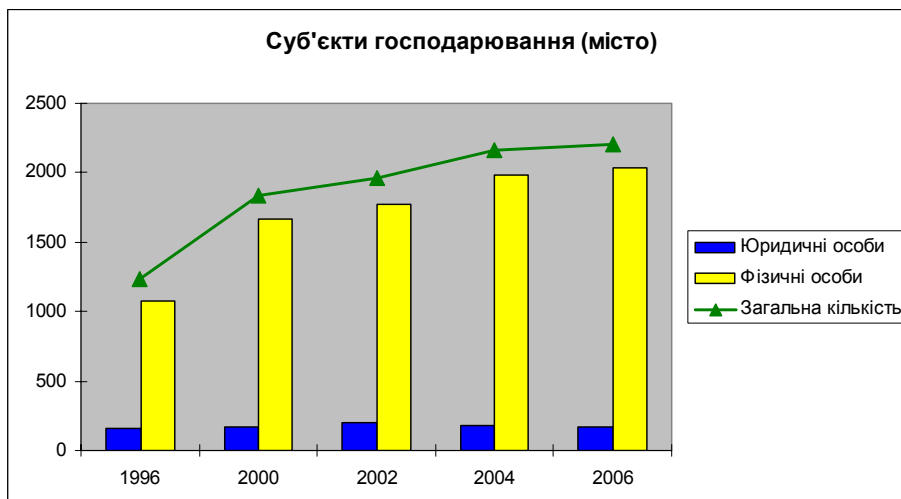
5. **Реальні доходи населення Кролевця зростають повільно.** Швидке зростання індексу споживчих цін загрожує негативно відбитися на рівні життя населення та купівельній спроможності місцевих споживачів, що є негативним фактором для розвитку бізнесу.



6. **Рівень зареєстрованого безробіття є меншим за обласні та загальноукраїнські показники.** Найбільшим попитом на ринку праці користуються молоді (18-27 років) люди з професійно-технічною або загальною середньою освітою.



7. **Поступово покращуються умови ведення малого бізнесу.** Свідченням цього є значне зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності-фізичних осіб. Досить ефективною є спрощена система оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності.



8. **Капітал та робоча сила поступово перетікають з сільського господарства до торгівлі і сфери послуг.** Це створює сприятливі можливості для розвитку малого і середнього підприємництва у середньо- та довгостроковому періодах.

9. **Надходження до міського бюджету розвитку є незначними.** Головним джерелом надходжень до міського бюджету є податок з доходів фізичних осіб, який не може бути зарахований до бюджету розвитку.

10. **Місто має кілька земельних ділянок, придатних для ведення господарської діяльності.** Вони є важливим ресурсом для залучення інвестицій, поповнення бюджету розвитку та створення нових робочих місць.

11. **Генеральний План розрахований до 2011 року і невдовзі потребуватиме оновлення.**

12. **Наявність професійно-технічного навчального закладу та філії університету позитивно відбивається на розвитку міста.** Це веде до підвищення загальної якості місцевої робочої сили та є стимулом для молоді залишатися у Кролевеці.

13. **Міські мережі потребують оновлення.** Як і в інших українських містах, житлово-комунальне господарство та міські мережі потребують вдосконалення та оновлення, інакше це загрожує перенавантаженням та аваріями в недалекому майбутньому. Підприємства, які надають комунальні послуги, несуть серйозні збитки.

14. **Досить розвинутим є громадський транспорт,** на відміну від багатьох інших райцентрів регіону. Однак існує значний простір для його вдосконалення.

15. **Стан довкілля є в цілому задовільним.** У середньостроковій перспективі, вірогідно, виникнуть проблеми з утилізацією побутових відходів через зростання їхніх обсягів. Занепокоєння місцевих жителів викликають також факти утилізації боєприпасів в Кролевецькому районі.

16. **У міської влади та місцевих підприємств є серйозні інвестиційні плани.** Плани міської влади зосереджені на вдосконаленні міських мереж та благоустрої міста.

## ОПИТУВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ (резюме)

1. **Експортний потенціал місцевої економіки в цілому є невисоким.** Більша частка товарів і послуг 48 підприємств-респондентів реалізується у межах України (близько 80%), і лише 20% експортується. Однак окремі підприємства мають досить високі експортні можливості, адже 16% продажів підприємств-респондентів відбуваються на ринках Європи.

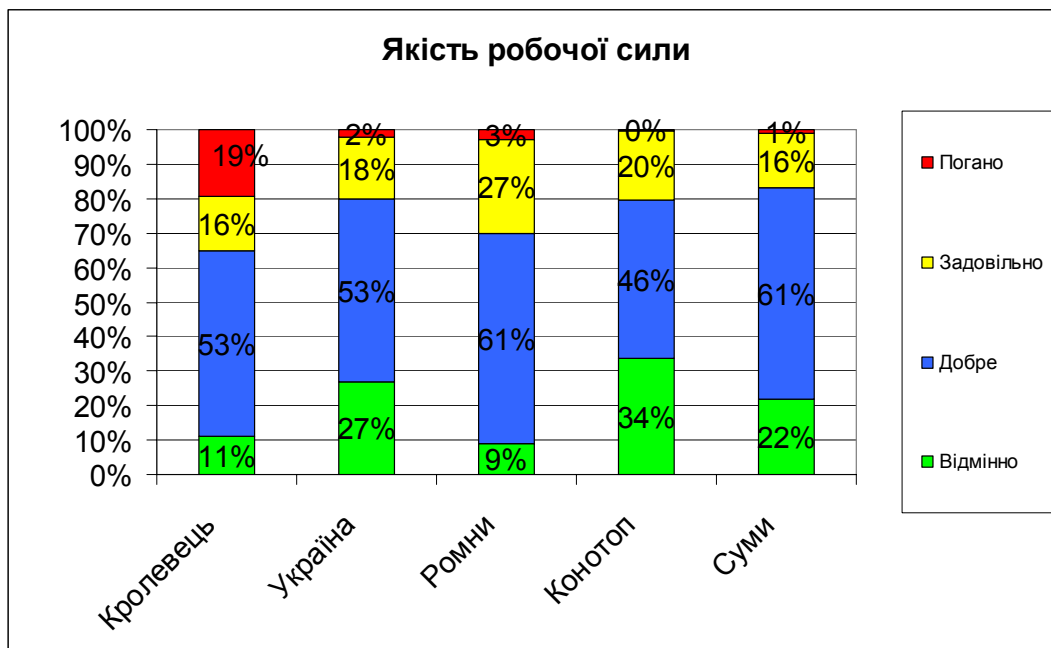
2. **Продуктивність праці підприємців-респондентів є низькою.** Середній збут 44 фірм на одного працівника склав у 2006 році біля 8,5 тис. дол. США (43,1 тис. грн.).

3. **Економіка міста є в достатній мірі диверсифікованою.** Більшість фірм забезпечують менше 1% загальних продажів.

4. **Головною причиною розміщення у цій місцевості для компаній-респондентів є наявність ринку збуту.** Фірми також позитивно оцінюють наявність трудових та сировинних ресурсів.

5. **Попит підприємств-респондентів на робочу силу є стабільним.** Згідно з очікуваннями респондентів, загальна кількість робочих місць в 2008 році залишиться практично незмінною (0,2% зростання кількості робочих місць). При цьому 58% респондентів скаржаться на нестачу кваліфікованої робочої сили, ще 17% очікують зіткнутися з нестачею кадрів у найближчому майбутньому. Найбільш відчувається нестача кваліфікованих технічних спеціалістів.

6. **Місцеві компанії в основному задоволені працівниками, яких вони наймають.** Респонденти оцінили 65% своїх найнятих працівників на «відмінно» та «добре», що являє собою досить високий рівень задоволеності. Однак високою є частка працівників, оцінених як «погані» – 19%.



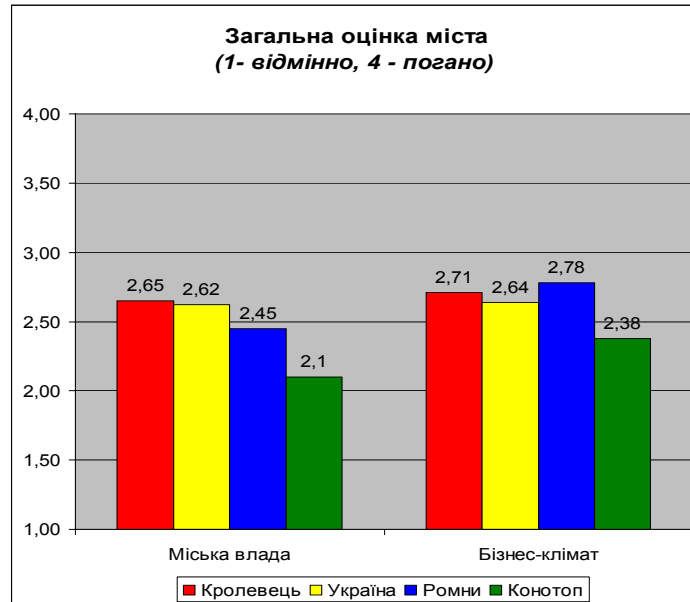
7. **Місцевих бізнесменів турбують питання бізнес-нерухомості.** 22 респонденти з 48 зазначили, що нерухомість, якою вони володіють або орендують, є недостатньою для розширення бізнесу.

8. **Високим є очікуваний рівень інвестиційної активності.** 60% респондентів планують інвестувати в розширення свого бізнесу, ще 27% розглядають це питання. При цьому 3 компанії планують розширення у інших місцевостях, ще 16 респондентів це обмірковують.

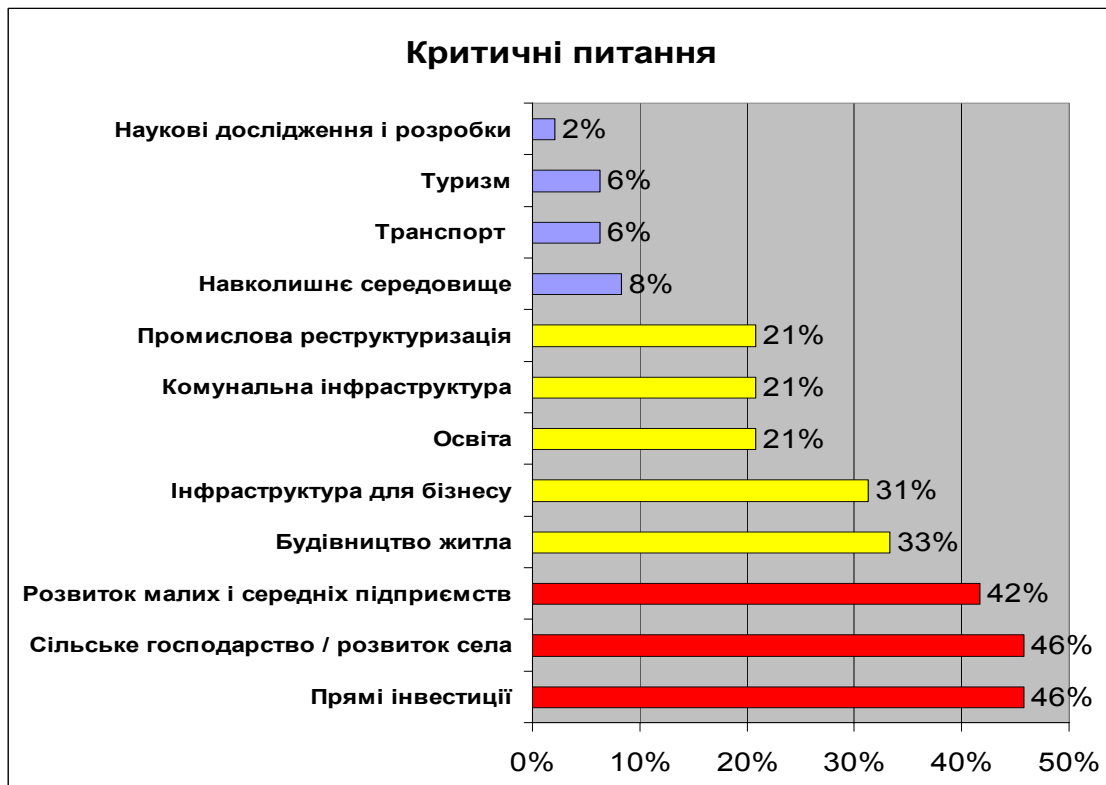
9. **Деякі бізнесмени планують перенести діяльність з міста.** 2 компанії з 48 заявили про готовність до цього, ще 5 знаходяться на стадії прийняття рішення. Серед причин зазначаються кращий бізнес-клімат у інших містах, зміна ринкової кон'юнктури, ставлення місцевої влади.

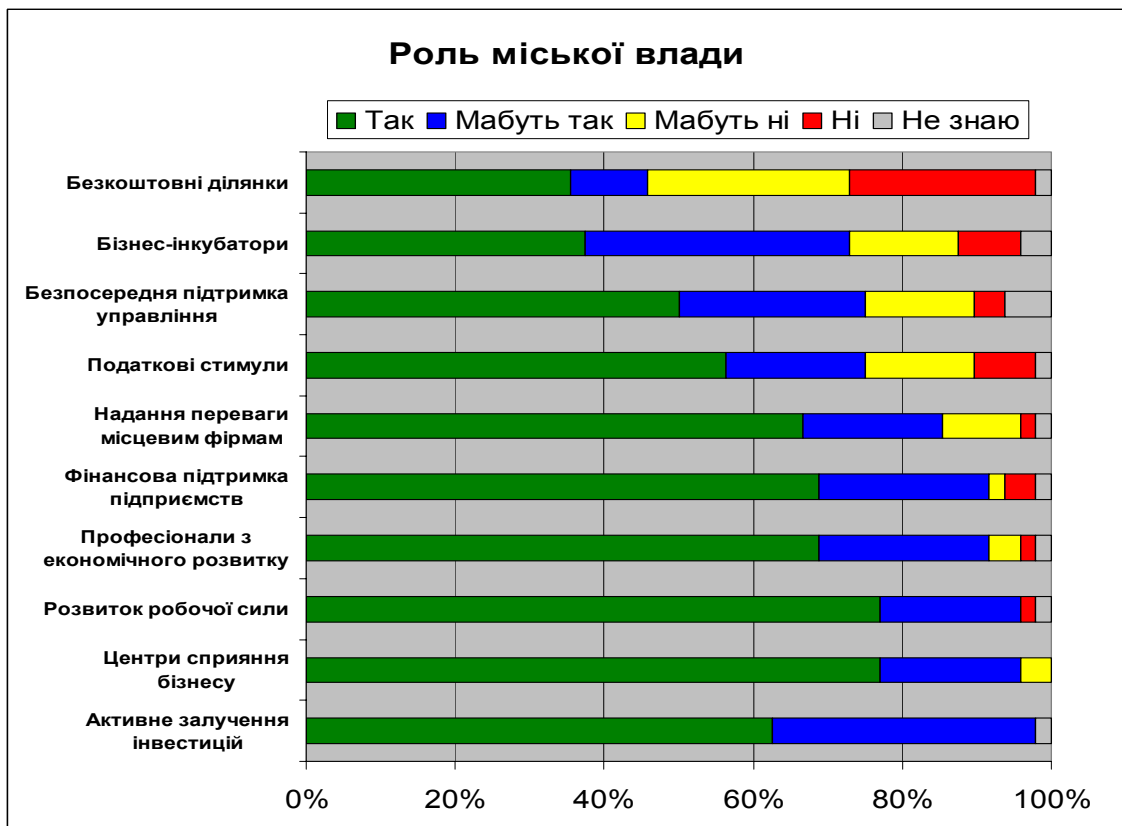
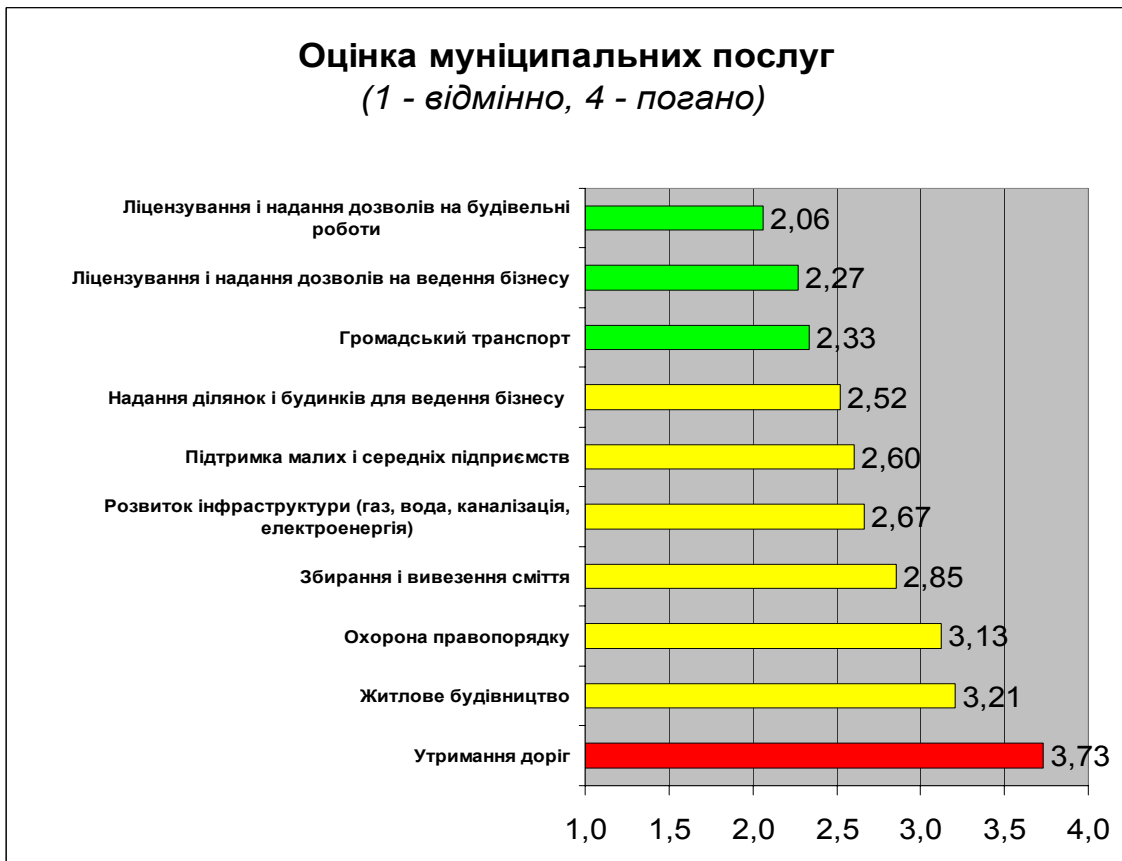
10. **Загальна оцінка роботи міської влади є задовільною.** 44% респондентів оцінили роботу міського голови, міської ради та міськвиконкому як «задовільну», оцінки «відмінно» або «добре» надали 40% респондентів.

11. **Роботодавці в основному сприймають місцевий бізнес-клімат як задовільний (52%).** Добрі або відмінні оцінки надали 17 компаній (35%).



12. **Місцеві компанії схвалюють реалізацію проектів, запропонованих у процесі стратегічного планування.** Серед пріоритетів – залучення прямих інвестицій, розвиток села, розвиток малого та середнього бізнесу. Більшість опитаних підприємців наголошують на необхідності діалогу між владою та бізнесом для успішного розвитку громади.





Серед інших рекомендацій, які стосувалися ролі міської влади в економічному розвитку, на першому місці знаходиться **боротьба з тінювими виробниками та реалізаторами продукції**, що може свідчити про досить високий рівень недобросовісної конкуренції у Кролевеці.

## СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ

### **Через 10 років Кролевець – це:**

- розвинутий інвестиційно привабливий транспортно-логістичний, сервісний та промисловий центр;**
- місто з високим рівнем благоустрою, безпечним довкіллям та кваліфікованими трудовими ресурсами;**
- місто, комфортне для проживання, з позитивним іміджем в Україні та за кордоном.**

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 Експертного комітету розпочинають створення Плану.

Стратегічне бачення сформульовано для 2018 року задля того, щоб міська влада, бізнес та громада міста мали певний дороговказ, який визначатиме напрями розвитку на найближче десятиріччя. Однак цей Стратегічний план розрахований на 2008-2012 роки і є тільки одним з етапів досягнення бачення. Проаналізувавши результати впровадження цього Плану, можна буде зрозуміти, наскільки відповідає розвиток громади визначеному баченню та внести відповідні корективи.

## КРИТИЧНІ ПИТАННЯ

Критичні питання – це ті галузі або напрями, які, на думку Експертного комітету, є пріоритетними для розвитку міста та досягнення стратегічного бачення. Критичні питання визначатимуть основні напрями роботи в рамках виконання Стратегічного плану. За кожним критичним питанням розроблено окремий план дій.

### **А. ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ**

У сучасному світі зовнішні інвестиції набувають надзвичайної ваги. 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. У той же час ця сфера характеризується високим рівнем конкуренції між країнами, регіонами, містами, які пропонують усі можливі пільги для приваблення інвесторів, причому гроші, вкладені в цю конкурентну боротьбу можуть окупитися не раніше, ніж через п'ять – десять років.

Спроможність будь-якого міста залучати зовнішні інвестиції визначається багатьма чинниками, серед яких стан технічної інфраструктури, доступність будівель і добре підготовлених ділянок для нової забудови, наявність кваліфікованої робочої сили, бізнес-клімат у місті та його імідж, обсяг та якість послуг, що надаються містом. 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 на національному рівні. Доступність будівель, виробничих та офісних приміщень є надзвичайно важливою для підтримки малих і середніх підприємств, і вимагає іншого підходу, ніж підготовка великих промислових майданчиків для зовнішніх інвесторів. Важливим моментом для залучення інвестицій є наявність розвинутої інфраструктури – належного стану утримання доріг, комунальних мереж достатньої потужності та інших інфраструктурних елементів.

Місто, зацікавлене у залученні стратегічних інвестицій, повинне готуватися до приходу інвестора. Міській владі слід здійснити інвентаризацію інвестиційно привабливих об'єктів – земельних ділянок та виробничих приміщень. Іншим моментом є потреба у сучасних містобудівних документах (зокрема, Генеральному плані та Правилах забудови). Крім того, слід визначити пріоритетні напрями інвестування та умови співробітництва з інвесторами.

Іншою складовою залучення інвестицій є просування інвестиційних можливостей міста на зовнішні ринки, тобто, реклама міста за допомогою сучасних інформаційних технологій (мережа Інтернет) та традиційних презентаційних матеріалів (брошури, буклети, листівки тощо). Інформаційне просування потенціалу громади необхідне для донесення інформації про місто до потенційних інвесторів.

## **В. РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО 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 підприємств. 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 інформаційно-консультативної служби для підприємців, створення сучасної інформаційної системи. Доступність будівель, виробничих та офісних приміщень є надзвичайно важливою для підтримки малих і середніх підприємств. Збільшення відкритості місцевої влади при проведенні закупівель могло б сприяти зростанню частки малого та середнього бізнесу в структурі міської економіки.

Специфічною проблемою Кролевця є порівняно висока частка «тіньового» бізнесу в структурі міської економіки. Тому міська влада може сприяти розвитку малого і середнього підприємництва, вживши заходів щодо захисту добросовісної конкуренції.

Іншим випробуваним механізмом розвитку малого бізнесу є створення бізнес-центру (бізнес-інкубатору), де підприємці-початківці, що мають інноваційні ідеї, могли б на пільгових умовах орендувати приміщення та отримувати фахові консультації.

## **С. РОЗВИТОК ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Життєво необхідною умовою для розвитку бізнесу, як великого, так і малого, є наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників. Питання робочої сили, разом із земельними питаннями, найбільше цікавить стратегічних інвесторів, у тому числі, іноземних.

Це критичне питання має два аспекти: кількісний та якісний. Кількісний пов'язаний із загальними демографічними тенденціями – зменшення частки молоді у загальній кількості населення загрожує нестачею робочої сили у середньостроковій перспективі. Якісний пов'язаний із нестачею фахівців конкретних спеціальностей, у першу чергу, технічного напрямку.

Можливості місцевої влади щодо покращення ситуації у цій сфері є обмеженими, однак все ж таки існують. Міська рада може виступити ініціатором вдосконалення системи виробничого навчання, яке б забезпечило кращий рівень підготовки кадрів для місцевих підприємств, а також лобювати перед районною владою та органами вищого рівня питання, пов'язані з матеріальним і кадровим забезпеченням місцевих закладів освіти.

Крім того, враховуючи географічне розташування міста, серйозним недоліком є відтік перспективних кадрів до територій з більш високим рівнем зарплати, що негативно відбивається на місцевій економіці. Утримати фахівців у Кролевці могло б більш доступне, ніж в інших містах, житло. Оскільки виділення земельних ділянок для будівництва житла відноситься до компетенції міської ради, в розпорядженні останньої є певні важелі впливу і певні можливості підвищення доступності житла для молодих фахівців.

## SWOT-АНАЛІЗ

Зустріч Комітету для проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відбулася 06 березня 2008 року. Учасники обговорили сильні та слабкі сторони Кролевця стосовно кожного з критичних питань окремо.

За своїм призначенням SWOT-аналіз є інструментом для підготовки реалістичних планів дій, у яких поруч із середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі. Досягнення цих цілей повинно, з одного боку, усунути слабкі сторони міста з одночасним посиленням його сильних сторін, а з другого – сприяти використанню сприятливих можливостей, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил.

Основна увага Комітету приділялась слабким сторонам, оскільки саме визначення проблем, їхніх причин та шляхів їхнього вирішення стала основою Планів дій, розроблених на наступному засіданні Комітету.

### Критичне питання А: ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вигідне економіко-географічне розташування</li> <li>• Наявність вільних земельних ділянок</li> <li>• Відносно низька вартість робочої сили</li> <li>• Налаштованість громади на сприяння роботі стратегічного інвестора</li> <li>• Наявність партнерства міської влади з бізнесом</li> <li>• Достатні потужності комунальних мереж та енергопостачання</li> <li>• Наявність традицій ткацтва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестача кваліфікованих трудових ресурсів</li> <li>• Занепад промисловості</li> <li>• Застарілі технології</li> <li>• Зношеність комунальних та енергетичних мереж (необхідність модернізації)</li> <li>• Низька якість дорожнього покриття</li> <li>• Відсутність природних ресурсів (сировинної бази)</li> <li>• Низький рівень житлового забезпечення</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдосконалення законодавчої бази, яка стосується діяльності органів місцевого самоврядування (земельного і бюджетного законодавства та ін.)</li> <li>• Стабілізація політичної ситуації</li> <li>• Вступ до СОТ</li> <li>• Інтерес міжнародних компаній до Східної Європи</li> <li>• Надання інвесторам пільг на державному рівні</li> <li>• Покращення інвестиційного клімату в регіоні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Погіршення існуючої законодавчої бази</li> <li>• Дестабілізація політичної ситуації</li> <li>• Нестабільні ціни на енергоносії</li> <li>• Природні і техногенні ризики</li> </ul>

### Критичне питання В: РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень підприємницької активності</li> <li>• Достатня кількість нерухомості для розвитку бізнесу</li> <li>• Наявність дозвільного центру</li> <li>• Підготовка кадрів для комерційної діяльності у місті (ВПТУ 23)</li> <li>• Доступність та якість зв'язку</li> <li>• Розвинута банківська мережа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концентрація підприємницької активності у невиробничих галузях</li> <li>• Потреба у додаткових капіталовкладеннях для розвитку нерухомості</li> <li>• Невисокий рівень якості товарів і послуг малого і середнього бізнесу</li> <li>• Недобросовісна конкуренція з боку нелегалізованого бізнесу</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення ставок кредитування</li> <li>• Зменшення облікової ставки</li> <li>• Вдосконалення податкової системи</li> <li>• Реалізація державних та регіональних програм розвитку підприємництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дестабілізація політичної ситуації</li> <li>• Збільшення облікової ставки та ставок кредитування</li> <li>• Подальше погіршення демографічної ситуації</li> <li>• Зростання цін на енергоносії</li> <li>• Зростання витрат підприємців через підвищення мінімальної зарплати</li> </ul>

### Критичне питання С: РОЗВИТОК ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність ВПТУ 23</li> <li>• Наявність філії Глухівського педагогічного університету</li> <li>• Наявність аграрного ліцею поблизу Кролевця (с. Реутинці)</li> <li>• Доступність послуг центру зайнятості</li> <li>• Працьовитість населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низький рівень підготовки спеціалістів</li> <li>• Відсутність бази для належної підготовки технічних фахівців</li> <li>• Слабка матеріально-технічна база</li> <li>• Відсутність конкуренції в підготовці кадрів</li> <li>• Низька частка молоді</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включення у державні та міжнародні програми розвитку освіти</li> <li>• Вдосконалення законодавчої бази</li> <li>• Стабілізація політичної ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дестабілізація політичної ситуації</li> <li>• Подальше погіршення демографічної ситуації</li> <li>• Низький престиж виробничих спеціальностей</li> </ul>

## ПЛАНИ ДІЙ

### КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ А: ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

#### СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.1: РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ

##### Оперативні цілі:

##### **А.1.1. Модернізувати комунальні мережі**

- Досягти середньоукраїнського показника частки помешкань, підключених до каналізації, водо- та газопостачання<sup>2</sup>.

**Термін виконання:** до грудня 2010 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з питань житлово-комунального господарства (ЖКГ).

##### **А.1.2. Затвердити Правила благоустрою міста**

- Вивчивши досвід інших міст України, розробити, внести на громадське обговорення та затвердження міською радою Правила благоустрою міста Кролевець.

**Термін виконання:** до грудня 2009 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).

##### **А.1.3. Покращити стан утримання доріг**

- Залучити підприємців міста до ремонту та утримання доріг на умовах пайового співфінансування ремонтних робіт та закріплення окремих ділянок дорожнього покриття за конкретними підприємствами.

**Термін виконання:** до жовтня 2010 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з питань житлово-комунального господарства (ЖКГ).

##### **А.1.4. Удосконалити мережу громадського транспорту**

- Створити систему контролю за якістю автоперевезень («зворотний зв'язок» між постачальниками послуг, споживачами та владою).

**Термін виконання:** до квітня 2010 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).

---

<sup>2</sup> Див. розділ «Профіль громади».

## **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.2: ПІДГОТОВКА НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ДО ПРИХОДУ ІНВЕСТОРА**

### **Оперативні цілі:**

#### **А.2.1. Оновити Генеральний план міста**

- Організувати роботи з оновлення Генерального плану Кролевця з урахуванням сучасної містобудівної ситуації та міжнародного досвіду.
- Внести проект Генерального плану на громадське обговорення та затвердження міської ради.

**Термін виконання:** до квітня 2010 року.

**Відповідальна особа:** міський голова.

#### **А.2.2. Затвердити правила забудови міста**

- Вивчивши досвід інших міст України, розробити, внести на громадське обговорення та затвердження міською радою Правила забудови міста Кролевець.

**Термін виконання:** до грудня 2012 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).

#### **А.2.3. Підготувати перелік земельних ділянок та виробничих приміщень**

- Створити електронну базу даних бізнес-нерухомості (повний опис кожної ділянки: право власності, під'їзні шляхи, підключення до мереж та їхні потужності, фото та план-схема).
- Розмістити базу даних в мережі Інтернет.
- Опублікувати каталог інвестиційних можливостей.

**Термін виконання:** до липня 2009 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).

#### **А.2.4. Визначити пріоритетні напрями інвестування**

- Вивчивши досвід інших міст України та залучивши кваліфікованих фахівців, визначити перелік вимог до бажаного стратегічного інвестора (галузі – високотехнологічне сучасне виробництво, логістика, сервісне обслуговування транспорту, туристична інфраструктура, сучасні енергозберігаючі та сміттепереробні технології тощо; високий рівень екологічної безпеки відповідно до українських та міжнародних стандартів).
- Закріпити визначений перелік бажаних напрямів інвестування та вимог до інвестора у відповідному рішенні міської ради.

**Термін виконання:** до грудня 2008 року.

**Відповідальна особа:** заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).

## **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ А.3: ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МІСТА**

### **Оперативні цілі:**

#### **А.3.1. Підготувати презентаційні матеріали про місто**

- Розробити єдиний стиль для презентаційних матеріалів міста Кролевець (уніфікована кольорова гама, однаковий стиль веб-сайту, буклетів, брошур, візитних карток та інших матеріалів).
- Запустити інформаційно-презентаційний веб-сайт міста Кролевець (якісний оригінальний дизайн; система управління змістом; презентаційна версія декількома мовами).
- Виготовити презентаційні буклети про місто.

**Термін виконання: до квітня 2010 року.**

**Відповідальна особа: заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).**

#### **А.2.2. Забезпечити рекламу Кролевця на трасі «Київ-Москва»**

- Встановити презентаційний знак Кролевця на міжнародній трасі «Київ-Москва» (спільно з підприємствами міста, за погодженням з райдержадміністрацією та районною радою).
- Відкрити пункт продажу кролевецьких сувенірів (зокрема, рушників) на міжнародній трасі «Київ-Москва» (спільно з підприємствами міста, за погодженням з райдержадміністрацією та районною радою).

**Термін виконання: до квітня 2010 року.**

**Відповідальна особа: заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).**

## **КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ В: РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.1: РОЗВИТОК БІЗНЕС-ІНФРАСТРУКТУРИ**

#### **В.1.1. Відкрити бізнес-інкубатор**

- Забезпечити функціонування Кролевецького бізнес-інкубатору.
- Сформувати пілотну групу підприємців-початківців.

**Термін виконання: до квітня 2012 року.**

**Відповідальна особа: заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).**

#### **В.1.2. Відкрити ресурсно-консультаційний бізнес-центр**

- Забезпечити надання фахових консультацій з приводу започаткування та ведення бізнесу, надання інформаційних, юридичних, бухгалтерських послуг підприємцям-початківцям.

**Термін виконання: до грудня 2009 року.**

**Відповідальна особа: заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).**

### **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ В.2: ЗАХИСТ ДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

#### **В.2.1. Визначити перелік нелегальних фірм**

- Спільно із правоохоронними органами визначити підприємців, які здійснюють господарську діяльність (торгівля, надання послуг або виробництво) без відповідних ліцензій та дозволів.
- Оприлюднити перелік нелегальних фірм (друковані ЗМІ, радіо та телебачення, Інтернет тощо).

**Термін виконання: до грудня 2009 року.**

**Відповідальна особа: голова постійної комісії міської ради мандатної, з питань депутатської діяльності, етики та законності і правопорядку.**

#### **В.2.2. Сприяти легалізації «тіньового» бізнесу**

- Створити для нелегальних фірм умови необхідності переходу до добросовісної конкуренції (інформаційна кампанія, роз'яснювальна робота, санкції в рамках чинного законодавства).

**Термін виконання: до грудня 2010 року.**

**Відповідальна особа: заступник міського голови з соціально-економічних питань (СЕП).**

## **КРИТИЧНЕ ПИТАННЯ С: РОЗВИТОК І ЗБЕРЕЖЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ**

### **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ С.1: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ**

#### **С.1.1. Розробити систему виробничого навчання відповідно до потреб місцевих підприємств**

- Запровадити щонайменше на двох підприємствах міста систему виробничого навчання для молоді.
- Знизити до середньоукраїнського рівня частку найманих працівників, оцінених роботодавцями як «погані»<sup>3</sup>.

**Термін виконання: до липня 2010 року.**

**Відповідальна особа: секретар міської ради.**

#### **В.1.2. Покращити матеріально-технічне та кадрове забезпечення професійно-технічної освіти**

- Залучити додаткові фінансові та людські ресурси для розвитку професійно-технічної освіти в Кролевеці (гранти міжнародних організацій, державний бюджет, спонсорська допомога підприємств, безкоштовні консультаційні та навчальні послуги).

**Термін виконання: до грудня 2012 року.**

**Відповідальна особа: секретар міської ради.**

### **СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ С.2: ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ЖИТЛА**

#### **С.2.1. Сприяти будівництву нового житла**

- Передбачити певну частку «соціального житла» як обов'язкову умову для виділення земельної ділянки під житлове будівництво.
- Забезпечити будівництво щонайменше двох нових багатоквартирних будинків.

**Термін виконання: до квітня 2010 року.**

**Відповідальна особа: міський голова.**

#### **С.2.2. Розробити механізм часткового відшкодування кредитів на «доступне житло»**

- У відповідності до Державної програми «Доступне житло», впровадити порядок часткового відшкодування молодіжних та інших кредитів за рахунок бюджетних коштів в м. Кролевець.

**Термін виконання: до серпня 2010 року.**

**Відповідальна особа: міський голова.**

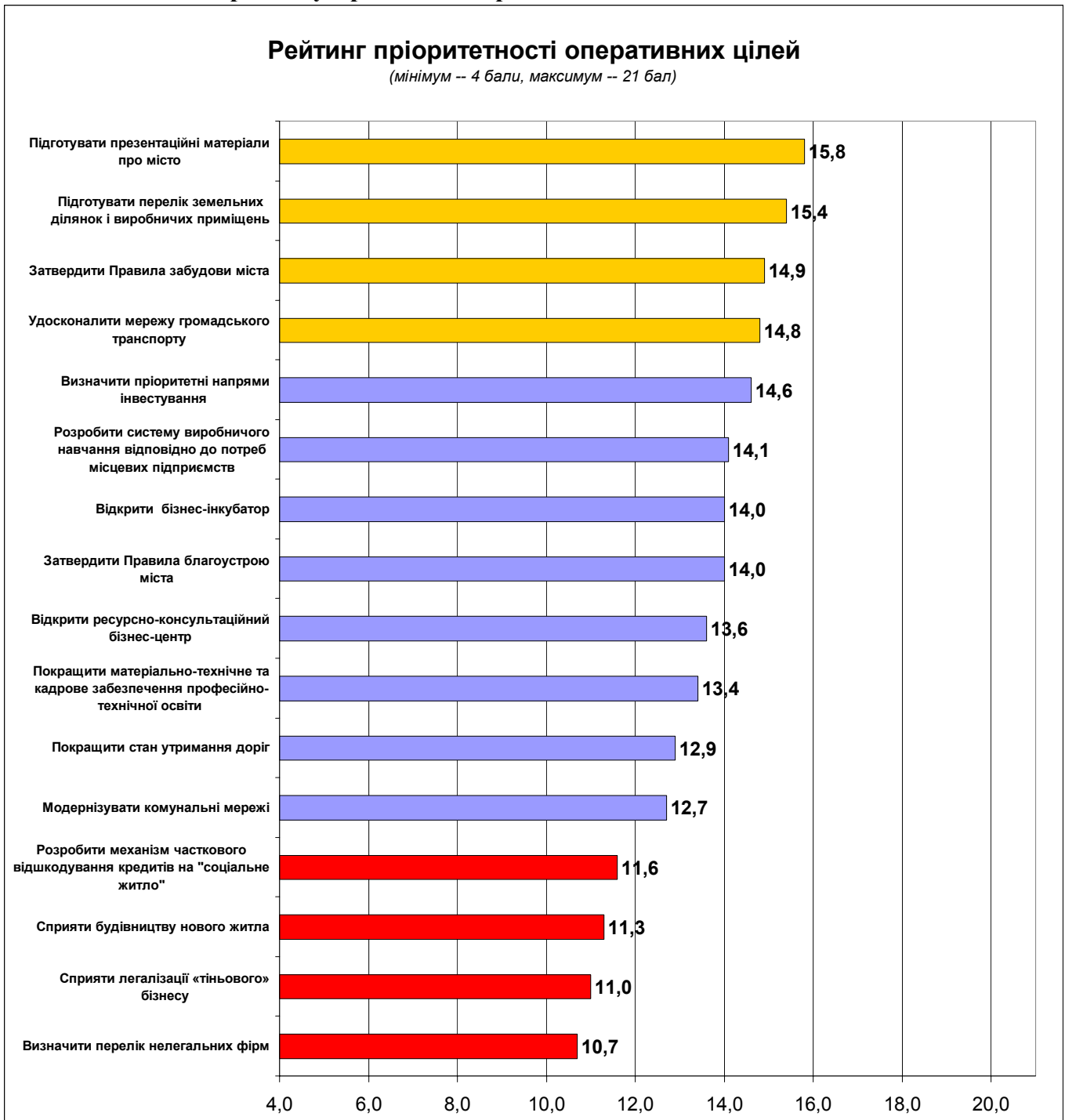
<sup>3</sup> Див. розділ «Опитування підприємців».

## ПРІОРИТЕТИ

На засіданні Комітету стратегічного планування, яке відбулося 1 квітня 2008 року, було визначено відносну пріоритетність 16 оперативних цілей, розроблених на час проведення засідання. Мета визначення пріоритетів – створити довідковий документ, який допоможе групі, що буде відповідати за управління впровадженням Стратегічного плану і керівництву міста оптимально розподілити обмежені людські та фінансові ресурси, які виділятимуться на реалізацію Плану. Комітет дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього Кролевця (хоча їхня пріоритетність різна) і є складовими реалізації Стратегічного плану.

В рамках засідання члени Комітету прийшли до згоди, що існуючий перелік цілей слід доповнити двома важливими проектами та віднести їх до групи найбільш пріоритетних:

- «**Оновити Генеральний план міста**»;
- «**Забезпечити рекламу Кролевця на трасі «Київ-Москва»**».



Форма визначення пріоритетів

Номер за рейтингом	Індекс	Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (1 - 3)	Здійсненність (0 - 6)	Строки (1 - 3)	Вплив на інвестиції та робочі місця (1 - 3)	Участь приватного сектора (1 - 3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0 - 3)	РАЗОМ (4 - 21)
1.	В.2.2.	Оновити Генеральний план міста	X	X	X	X	X	X	X
2.	В.2.1.	Забезпечити рекламу Кролевця на трасі «Київ-Москва»	X	X	X	X	X	X	X
3.	А.3.1.	Підготувати презентаційні матеріали про місто	2,50	5,40	2,40	1,60	1,70	2,20	15,80
4.	А.2.3.	Підготувати перелік земельних ділянок і виробничих приміщень	2,80	4,60	2,00	2,30	1,30	2,40	15,40
5.	А.2.2.	Затвердити Правила забудови міста	2,60	4,50	2,20	2,00	1,40	2,20	14,90
6.	А.1.4.	Удосконалити мережу громадського транспорту	2,30	4,20	2,30	1,60	2,50	1,90	14,80
7.	А.2.4.	Визначити пріоритетні напрями інвестування	2,80	4,00	1,90	2,40	1,50	2,00	14,60
8.	С.1.1.	Розробити систему виробничого навчання відповідно до потреб місцевих підприємств	2,30	3,40	2,10	2,30	1,60	2,40	14,10
9.	А.1.2.	Затвердити Правила благоустрою міста	2,50	4,60	2,10	1,40	1,30	2,10	14,00
10.	В.1.1.	Відкрити бізнес-інкубатор	2,50	3,00	2,20	2,10	1,70	2,50	14,00
11.	В.1.2.	Відкрити ресурсно-консультаційний бізнес-центр	2,20	3,00	2,10	2,10	1,70	2,50	13,60
12.	С.1.2.	Покращити матеріально-технічне та кадрове забезпечення професійно-технічної освіти	2,20	2,90	2,40	2,30	1,40	2,20	13,40
13.	А.1.3.	Покращити стан утримання доріг	2,40	2,60	2,00	1,90	1,50	2,50	12,90
14.	А.1.1.	Модернізувати комунальні мережі	2,60	2,60	1,80	2,00	1,30	2,40	12,70
15.	С.2.2.	Розробити механізм часткового відшкодування кредитів на "соціальне житло"	2,00	2,80	2,10	2,00	1,20	1,50	11,60
16.	С.2.1.	Сприяти будівництву нового житла	2,10	2,50	1,80	2,00	1,30	1,60	11,30
17.	В.2.2.	Сприяти легалізації «тіньового» бізнесу	1,90	2,90	2,00	1,80	1,30	1,10	11,00
18.	В.2.1.	Визначити перелік нелегальних фірм	1,80	2,60	2,20	1,60	1,40	1,10	10,70

## **УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ**

З самого початку стратегічного планування підкреслювалась важливість етапу реалізації Стратегічного плану та організації моніторингу його впровадження. Успіх цієї роботи буде вимірюватись позитивними економічними та іншими змінами, що стануть наслідком виконання передбачених Планом оперативних цілей і досягнення його стратегічних цілей.

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

Щоб гарантувати реалістичність і здійсненність Плану, відповідальність за моніторинг його виконання буде покладена на Комітет управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з найбільш активних учасників процесу стратегічного планування. Таким чином, КУВ за своїм складом стане продовженням співпраці між владою, бізнесом і громадою, яка зробило можливим сам процес стратегічного планування і зміцнилось упродовж останніх місяців спільної роботи. Комітет очолить міський голова.

КУВ здійснюватиме моніторинг якості виконання завдань та дотримання визначеного графіку, щоквартально оцінюючи виконання завдань кожної з 18 оперативних цілей, передбачених Стратегічним планом. Координацію діяльності КУВ здійснюватиме міська рада, яка узагальнюватиме інформацію щодо виконання Плану та здійснюватиме оперативне управління його впровадженням.

Стратегічний план є динамічним документом, який може коригуватися у міру зміни обставин. Тому члени КУВ, а також всі мешканці Кролевця, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними і вчасно реалізовувалися. Щороку Комітет управління впровадженням збиратиметься для оцінки стану виконання Стратегічного плану та, в разі потреби, коригування його положень відповідно до обставин, що змінилися. За результатами виконання Стратегічного плану керівник Комітету управління впровадженням – міський голова – щороку звітуватиме перед міською радою та громадою міста.

Конкретні кроки з досягнення намічених у Плані цілей із зазначенням термінів виконання, відповідальних виконавців та джерел фінансування наведено у так званих «проектних листках» (Додаток 3). Проектні листки підлягають перегляду і коригуванню щонайменше раз на рік, задля того, щоб при реалізації Стратегічного плану можна було врахувати зміни в економічній і політичній ситуації. **Однак коригуванню не підлягають стратегічне бачення та стратегічні цілі, які служитимуть дороговказом для громади міста Кролевець до 2018 року.**

## **ДЛЯ НОТАТОК**