

# СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ м. Ромни та Роменський район

Підготовлено

Комітетом стратегічного планування

за підтримки

Проект  
«Економічний розвиток міст»



Проект  
«Сталий територіальний розвиток  
в Україні»

Проект фінансується Європейським Союзом



*Грудень 2007 р.*

## **Зміст:**

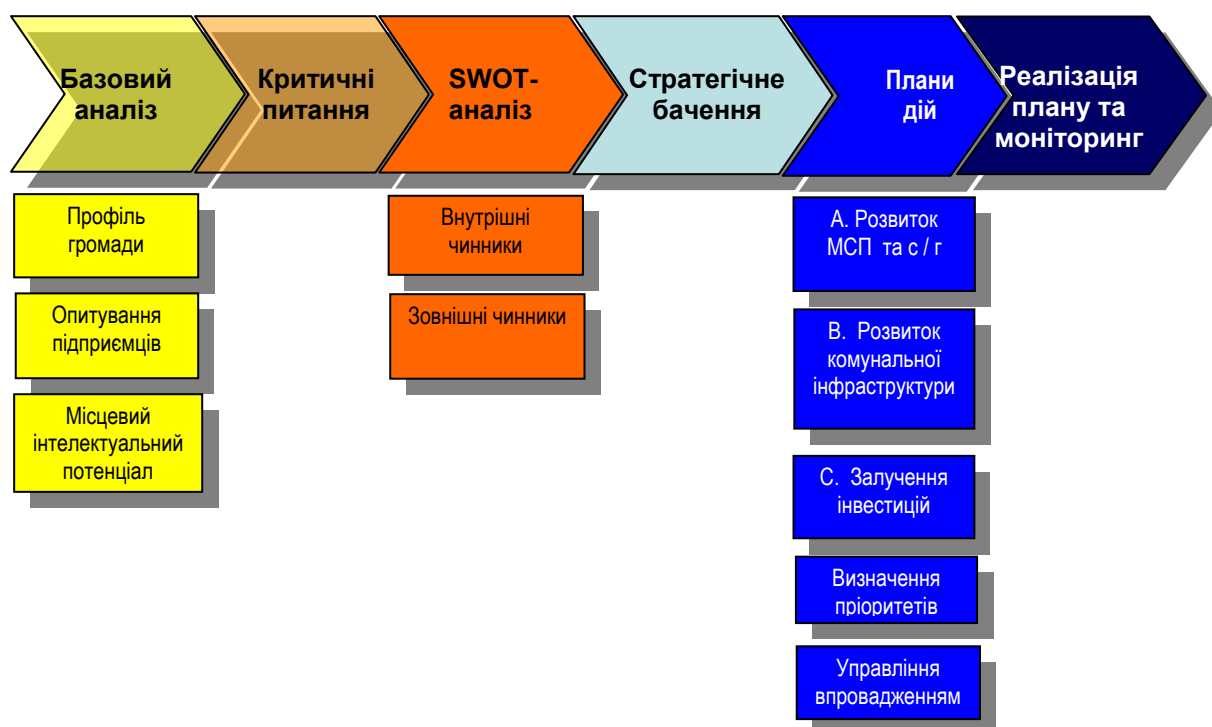
<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ SWOT- АНАЛІЗУ</b>	<b>5</b>
<b>ПЛАНИ ДІЙ</b>	<b>12</b>
• <b>Розвиток малого і середнього підприємництва         та сільського господарства</b>	<b>13</b>
• <b>Розвиток комунальної інфраструктури</b>	<b>20</b>
• <b>Залучення інвестицій</b>	<b>29</b>
• <b>Пріоритети</b>	<b>34</b>
<b>УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ</b>	<b>38</b>
<b>Додатки:</b>	
<b>ПРОЕКТНІ ЛИСТКИ</b>	<b>39</b>
<b>Примітка:</b>	
➤ <b>ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ</b>	
➤ <b>ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ</b>	
➤ <b>СПИСОК ЧЛЕНІВ ЕКСПЕРТНОГО КОМІТЕТУ</b>	
<b>видані окремо</b>	

## ВСТУП

Влітку 2007 року лідери громади міста Ромни та Роменського району підтримали необхідність створення стратегії економічного розвитку території. На початку вересня міський голова Помаран Павло Іванович, голова районної ради Біловол Олексій Володимирович та голова районної адміністрації Білоха Валерій Олександрович запросили більше 40 представників місцевої бізнес спільноти, підприємницьких та ділових кіл, громадських організацій, провідних спеціалістів органів місцевого самоврядування, районної ради та районної адміністрації утворити в місті Експертний комітет (ЕК). Перед ЕК було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити економічну стратегію розвитку території (міста та району).

Стратегічний план економічного розвитку Роменщини створювався у співпраці з проектом TACIS «Сталий територіальний розвиток в Україні» та проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), радники якого виконували функції консультантів ЕК. Очолив експертний комітет міський голова.

### Блок –схема процесу стратегічного планування економічного розвитку



На першій стадії процесу було проведено «сканування середовища» і виконано базовий аналіз ситуації у місті та районі.

Спеціалісти міської та районної ради за участю консультантів проекту підготували Профіль громади, який містить інформацію про демографічну ситуацію на території Роменщини, трудові ресурси, заробітну плату, зайнятість населення та безробіття, стан економіки, розвиток бізнесу, місцеву комунальну та технічну інфраструктуру, основні параметри бюджету міста, довкілля та умови життя. Першоджерелом для такої інформації слугували дані подані виконавчими органами міської та районної ради, Центром зайнятості, відділом статистики та іншими установами.

Представниками громадськості за допомогою членів Експертного комітету було проведено опитування роботодавців на 72-х різних підприємствах великого, малого та середнього бізнесу, які працюють у промисловому секторі, сфері торгівлі та послуг.

Опитування мало на меті дізнатися про ставлення респондентів до ситуації у місті, про проблеми, які вони вважають найбільш серйозними, про їхні очікування та плани на майбутнє. Результатом проведених інтерв'ю з бізнесом став документ – «Вивчення думки підприємців».

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

У жовтні 2007 року ЕК провів **SWOT-аналіз**. Комітет проаналізував сильні та слабкі сторони Роменщини (внутрішні чинники) і оцінив позицію міста та району в області та Україні. ЕК, також оцінив конкурентоспроможність території у контексті аналізу зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз. Члени Експертного комітету сформулювали **стратегічне бачення** майбутнього Роменщини, яке стало вступом до Стратегічного плану економічного розвитку. Результати SWOT - аналізу та формулювання стратегічного бачення були обговорені та схвалені 12 жовтня 2007 року робочими групами ЕК. Експертний комітет обговорив поточний стан стосовно кожного з вищезгаданих критичних питань і досягнув консенсусу щодо кроків, які має зробити місто і район, підприємства, бізнес, громадські організації та інші активні учасники та партнери, щоб покращити ситуацію у цих питаннях. Крім членів ЕК у засіданнях приймали участь працівники виконавчих органів міської та районної ради, підприємств, громадських організацій, органів державного управління, а також фахівці в певних галузях, які забезпечували наявність необхідного досвіду і спеціальних знань.

У період з жовтня по грудень 2007 року силами членів ЕК були підготовлені Плани дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем кожного критичного питання. Саме **Плани дій є стрижнем Стратегічного плану**. Стратегічний план економічного розвитку Роменщини перспективним. У його впровадженні братимуть участь багато організацій та окремих осіб. План визначає кроки щодо розвитку малого та середнього бізнесу, сільського господарства, комунальної інфраструктури, покращення інвестиційного клімату та розширення інвестиційних можливостей, інтенсивного залучення інноваційних технологій.

У плані робиться наголос на створенні співпраці між міською владою та підприємцями, на активізації процесу залучення інвестицій та розвитку малого бізнесу, пошуку шляхів покращення якості життя. У процесі впровадження плану буде розроблено багато документів, створюватимуться інформаційні бази, виникатимуть спільні проекти та нова діяльність. Усе це вестиме до поліпшення бізнес середовища та збільшення інвестицій, зростання бізнесу, формування нових правил життя, пошуку шляхів розвитку комунальної інфраструктури.

З самого процесу планування в цілому, та з остаточного Стратегічного плану економічного розвитку випливає кілька важливих висновків.

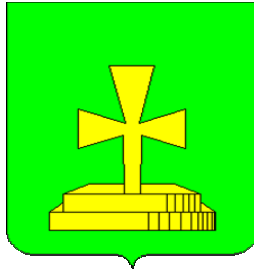
По-перше, представники місцевої влади, місцеві громадські лідери та бізнес спільнота відчують свою відповідальність за майбутнє міста. Вони готові присвятити свій час та наявні ресурси досягненню такого майбутнього, яке разом визначили й окреслили в Стратегічному плані.

По-друге, питання розвитку малого та середнього підприємництва, сільського господарства, комунальної інфраструктури, залучення інвестицій є взаємопов'язаними, тому вимагатимуть комплексного підходу до їх вирішення.

По-третє, Роменщина має багато проблем, але має потенціал розвитку. Лише наполегливість, співпраця та відданість всіх лідерів громади забезпечать реальне досягнення стратегічних цілей плану економічного розвитку .

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

## СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ



**Роменщина - козацький край, ромен цвітом охрещений**

- **регіон промислового розвитку Сумської області, багатий на корисні копалини (нафта, газ) та деревину з високоефективним сільськогосподарським виробництвом на родючих чорноземах**
- **один із центрів історико – культурної спадщини України зі сприятливими умовами для розвитку туризму та столітніми традиціями Іллінського ярмарку**

**Край відкритий для інвесторів у галузі вирощування та переробки сільськогосподарської продукції, машинобудування, легкої, харчової, електротехнічної промисловості, виробництва будівельних матеріалів, із сприятливими умовами для розвитку молодіжного та сімейного бізнесу**

**Територія з розвиненою інфраструктурою, де проживають небайдужі, високоосвічені люди, які сприймають та втілюють європейські стандарти життя**

Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як місто має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до стратегічного плану стійкого 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 Ромни та Роменського району, а саме: вигідність географічного положення, наявність інноваційного потенціалу, машино – та приладобудівної бази, розвиток сучасної еколого–економічної науки, приналежність міста до історичної культури та архітектурних пам'яток.

*Стратегічне бачення визначене 12.10.07 (43 учасники ЕК) та схвалено на засіданні 01.11.07*

## SWOT- АНАЛІЗ

Зустріч Комітету для проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відбулася у п'ятницю, 12 жовтня 2007 р. У зустрічі взяли участь 43 особи - члени ЕК та запрошені. Учасники обговорили сильні та слабкі сторони щодо Ромен та Роменського району стосовно кожного з критичних питань окремо.

Результати роботи були запропоновані учасникам другої зустрічі ЕК для подальшого обговорення і внесення можливих змін, після чого вони стали довідковим документом. За своїм призначенням SWOT- аналіз виконав роль «інструменту» для підготовки реалістичних планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями визначені короткострокові оперативні цілі та проекти (проектні листки).

Упровадження цих проектів дасть змогу усунути слабкості території та посилити її сильні сторони, а також повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил.

Основна увага приділялась слабким сторонам, оскільки саме визначення стратегій та тактик їх подолання є основою для підготовки плану дій – «скелету» Стратегічного плану.

### АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

#### Критичне питання А:

#### Розвиток малого і середнього підприємництва та сільського господарства

##### Сильні сторони

- Наявність вільних ринкових ніш, широкий сектор діяльності для розвитку бізнесу, особливо сільськогосподарської направленості
- Наявність трудових ресурсів
- Вигідне географічне становище що сприяє добрій транспортній логістиці з заготівельними та переробними підприємствами
- Наявність високо родючих ґрунтів на території району
- Наявні висококваліфіковані кадри
- Сприяння та зацікавленість з боку влади в залученні інвестицій у сільськогосподарське виробництво
- Можливості інтенсивного ведення тваринництва
- Достатня кількість вільних майданчиків
- Існують умови для промислового розведення риби
- Наявність соціальної інфраструктури у ряді населених пунктів району, що сприяє закріпленню висококваліфікованих спеціалістів
- Наявне конкурентне середовище для збуту с/г продукції
- Існують умови і традиції для розвитку гончарства
- Створено єдиний офіс
- Розвинута транспортна інфраструктура
- Багато малих підприємств у м. Ромни (їх кількість в районі –не достатня)
- Зроблено перші кроки по виданню інформаційних матеріалів, що можуть бути корисними бізнесу
- Розпочали роботу на веб-сайтом

### **Слабкі сторони**

- Відсутність бізнес орієнтованої інформації (наявні ресурси, стан ринку тощо), доступ до інформаційних ресурсів у т.ч. бізнес орієнтованої інформації (наявні ресурси, стан ринку) – ускладнений
- Не має бізнес-інфраструктури (бізнес центру, бізнес інкубатора, центрів чи фондів підтримки підприємництва)
- Не має спеціалізованих бізнес-курсів та тренінгів для малого бізнесу
- Низька активність суб'єктів підприємницької діяльності щодо створення будь-яких об'єднань, направлених на системну співпрацю з владою (спілок, бізнес асоціацій, громадських організацій, кластерів, координаційних рад, тощо)
- Відсутність системної підтримки малого бізнесу з боку місцевої влади та фінансування розвитку малого бізнесу, а також системи стимулювання малого бізнесу на місцевому рівні
- Відсутність стратегії розвитку малого та середнього бізнесу
- Слабка матеріально-технічна база для діяльності малого бізнесу в сільській місцевості, низький рівень механізації та автоматизації с/г виробництва
- Велика міграція молодого населення
- Низький рівень якості життя та обслуговування населення (у т.ч. медичної допомоги) у сільській місцевості
- Слабка туристична інфраструктура
- Туристичний продукт не сформовано

### **Критичне питання В:**

### **Розвиток комунальної інфраструктури**

#### **Сильні сторони**

- Готовність влади вирішувати проблеми у сфері розвитку комунальної інфраструктури
- Участь у проєкті TACIS «Сталий територіальний розвиток в Україні»
- Розроблено та затверджено програму реформування ЖКГ
- Розроблено та затверджено програму «Питна вода України»
- Розвиток (будівництво) водопровідних мереж в мікрорайонах міста за співучасті населення та виконавчих органів ради
- Наявність підготовленої проєктно-кошторисної документації на ряд нових комунальних об'єктів міста (у т.ч. станції знезалізнення води, будівництво нової КНС, реконструкція діючих КНС, будівництво полігону ТПВ)
- Наявність підготовлених кадрів комунальної сфери (стосується лише м.Ромни, для району це, навпаки, є слабкою стороною)
- Вирішене питання відведення земельної ділянки під полігон утилізації твердих побутових відходів
- Участь у Національній програмі з покращення екологічного стану басейну річки Дніпро та підвищення якості питної води, програмі «Здоров'я нації 2002-2011»
- У місті працює два підприємства, що надають послуги з тепlopостачання (конкурентність на ринку надання послуг з тепlopостачання)
- У деяких мікрорайонах міста запроваджуються модульні котельні

#### **Слабкі сторони**

- Значний знос мереж тепло - водопостачання та водовідведення
- Поганий стан доріг, низький відсоток доріг та тротуарів з твердим покриттям
- Обмежене фінансування ЖКГ з міського та районного бюджетів
- Застарілий житловий фонд, низька якість житла
- Відсутність об'їзної дороги

- Погана якість питної води
- Відсутність централізованого водопостачання та водовідведення у кварталах приватного сектору
- Відсутність вуличного освітлення на віддалених вулицях від центру міста
- Проблема зі збором, вивезенням та утилізацією ТПВ
- Проблеми з тепло забезпеченням будівель
- Висока енергоємність комунального господарства та високі втрати в мережах
- Низький рівень поінформованості населення про проблеми у ЖКГ та загальної культури мешканців щодо поводження з відходами
- Низька платоспроможність населення та як результат низький рівень сплати за надані комунальні послуги
- Відсутність підприємств з сортування та переробки побутових відходів
- Недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів комунальної сфери
- Недостатня забезпеченість громадським транспортом, низька якість рухомого складу, відсутність комунального транспорту
- Низький рівень впровадження сучасних енергозберігаючих заходів і технологій
- Існують проблеми із створенням ОСББ чи будинкових комітетів
- У місті працює два підприємства, що надають послуги з теплопостачання (у варіанті «єдиного» теплопостачального підприємства можна було б мінімізувати адміністративні видатки
- Не має розробленої схеми оптимізації теплопостачання (подачі теплоносія)

## **Критичне питання С:**

### **Залучення інвестицій**

#### **Сильні сторони:**

- Зручне географічне положення на перетині автошляхів державного значення, поблизу залізнична магістраль міжнародного значення (прямий залізничний зв'язок із Києвом, Дніпропетровськом, Сімферополем, Мінськом (Білорусь) та Москвою /Санкт-Петербургом (Росія))
- Багата історико-культурна спадщина
- Нафто- газо- видобувний регіон
- Наявні значні ресурси деревини
- Є незадіяні виробничі потужності (завод автоматичного телефонного зв'язку, завод поліграфічного машинобудування, м'ясокомбінат, консервний завод)
- Наявні вільні земельні ділянки
- Наявні вільні відгодівельні майданчики (стосується району за межами м.Ромни)
- Існує позитивний приклад іноземного інвестування у виробництво будівельних матеріалів
- Наявні вільні трудові ресурси
- Розпочався процес коригування Генерального плану міста та розвитку території
- Готовність місцевої влади співпрацювати з інвестором та допомагати йому у вирішенні проблем
- Мальовнича природа та ландшафти
- Є досвід роботи з міжнародними проектами технічної допомоги

#### **Слабкі сторони**

- Високий рівень монополізації економіки
- Слабко розвинена мережа готелів, ресторанів та туристичного бізнесу
- Недостатньо розвинена мережа закладів розважального, спортивного та культурно-масового характеру

- Застарілий Генплан міста Ромни(1995 рік) та містобудівна документація
- Відсутність кадастрів, створених на основі сучасних геоінформаційних технологій
- Неєфективна робота веб-сайту, брак бізнес-орієнтованої інформації
- Високий рівень амортизаційного зносу будівель та обладнання на більшості діючих підприємств
- Значна політизація населення і разом з тим низька активність мешканців щодо проблем міста
- Ряд потужних підприємств може розвиватися тільки за рахунок залучення зовнішніх фінансових ресурсів
- Відсутність ефективного власника більшості промислових підприємств
- Відсутність стратегії залучення інвестицій
- Відсутність підготовленого майна для інвестора, системного підходу до процесу залучення інвестицій
- Маркетинг міста практично відсутній
- Малий бюджет розвитку міста

## **АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ: СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ**

### **Критичне питання А:**

### **Розвиток малого і середнього підприємництва та сільського господарства**

#### **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
- Створення державних та регіональних інформаційних систем про регіони, їх потенціал та потреби, а також про територіальні громади України
- Створення державної системи підтримки позитивного іміджу малого бізнесу

#### **Загрози**

- Урядова політика направлена на недопущення зростання закупівельних цін с/г продукції
- Високі процентні ставки по кредитах
- Відсутність системи страхування с/г продукції від форс-мажорних обставин та об'єктивних факторів (стихійні лиха, природні катаклізми, зміна клімату та ін.)
- 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, 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 у т.ч. сільськогосподарського)

## **Критичне питання В:**

### **Розвиток комунальної інфраструктури**

#### **Сприятливі можливості**

- Участь комунальних підприємств міста у загальнодержавних програмах
- Позитивні зміни у законодавстві
- Членство в Асоціації міст України
- Створення конкуренції на ринку комунальних послуг ( в т.ч. обслуговування та ремонту житла)
- Отримання зовнішніх фінансових ресурсів на впровадження європейських екологічних проектів та модернізацію комунальної сфери

#### **Загрози**

- Складний механізм доступу до централізованих капіталовкладень
- Низький рівень оплати у комунальній сфері
- Складні механізми іпотечного кредитування
- Високі позичкові ставки («дорогі» кредити) у фінансових установах
- Популізм центральної влади
- Нестабільність законодавства
- Інфляція та подорожчання енергоносіїв
- Запровадження високих норм та стандартів у галузі екології без фінансових компенсаторів

## **Критичне питання С:**

### **Залучення інвестицій**

#### **Сприятливі можливості**

- Вступ України до СОТ, НАТО, ЄС (позитивні аспекти)
- Зростання іміджу, посилення інтересу до України
- Великий потенціал ринку збуту в Україні
- Глобалізація (рух інвесторів на Схід)
- Позитивне ставлення державної влади до інвесторів
- Прийняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- Розробка та активне впровадження стратегій розвитку і залучення інвестицій на національному та регіональному рівнях
- Децентралізація управління
- Будівництво сучасних транспортних магістралей поблизу міста

- Стабілізація політичної ситуації в Україні
- Стабільність гривні
- Зростання позитивного іміджу держави

### **Загрози**

- Відсутність перспективи вступу України до СОТ, НАТО, ЄС
- Складні митні процедури (корупція, бюрократія)
- Відсутність національної системи залучення та гарантування інвестицій
- Страх національного бізнесу перед конкуруючими іноземними інвесторами, його активний супротив
- Подорожчання енергоносіїв та пального
- Можлива нестабільність політичної ситуації, нестабільне й непередбачуване законодавство
- Нестабільність валюти (особливо для експортерів – падіння курсів іноземних валют)
- Реформа місцевих фінансів і територіально-адміністративна реформа (можливі негативні наслідки)
- Відтік людських ресурсів, молодь залишає територію через відсутність перспектив
- Популізм національного уряду, орієнтація державного бюджету на соціальну сферу
- Подальша централізація державного управління
- Неприйняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- Дестабілізація політичної ситуації в Україні
- Перманентні намагання державної влади проводити реприватизації
- Погіршення іміджу держави
- Численні невдалі приклади інвестування в Україну
- Повільні зміни ментальності
- Дестабілізація фінансового ринку
- Бюрократизм, що породжений недосконалістю законодавчої бази

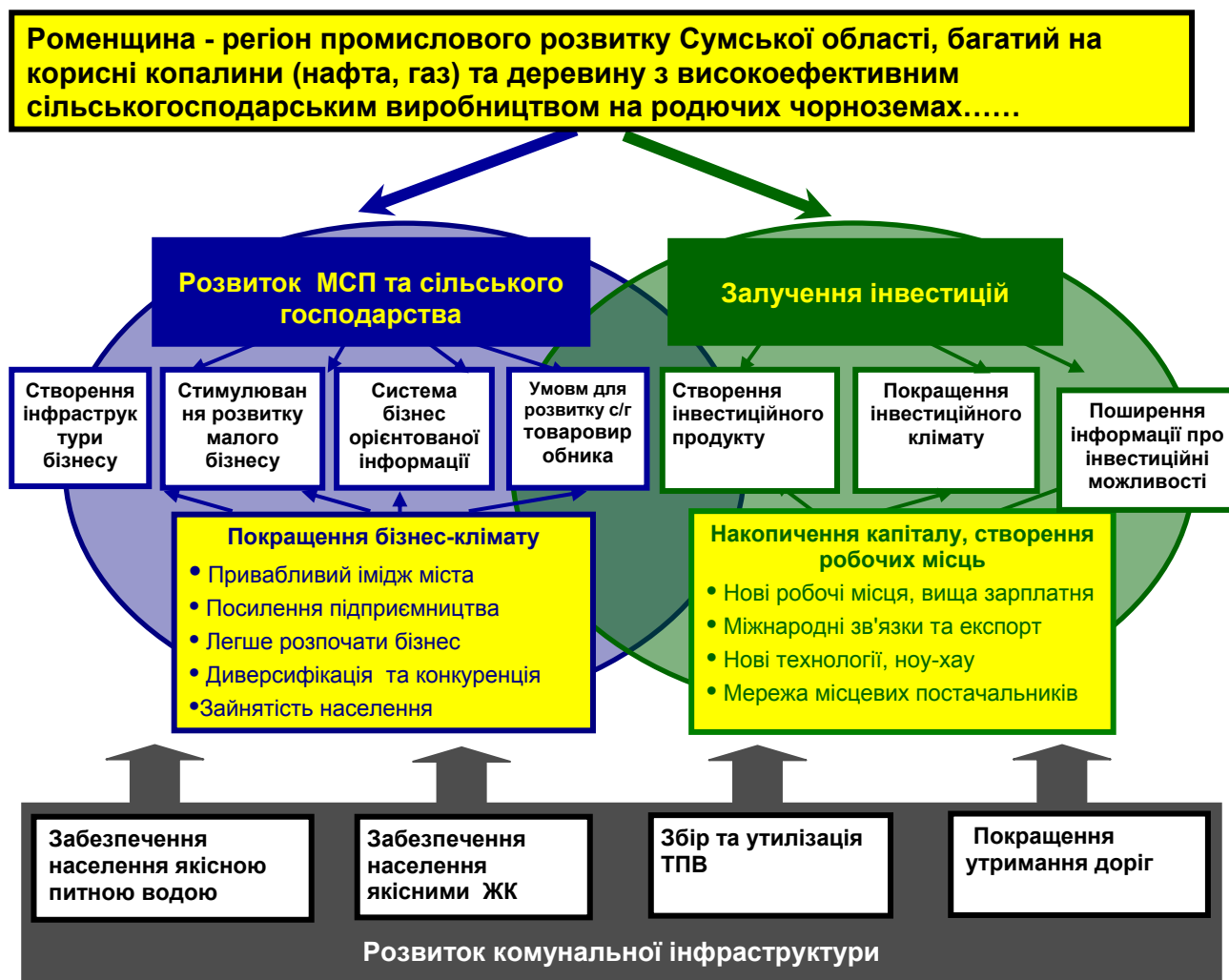
## ПЛАНИ ДІЙ

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

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

Стратегія розвитку ґрунтується на амбітному баченні майбутнього зростання Роменщини та трьох ретельно відібраних критичних питаннях.

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



## **Критичне питання А      Розвиток малого і середнього підприємництва та сільського господарства**

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 інформаційно-консультативної служби для підприємців, створення сучасної інформаційної системи. Така система може включати тривимірну цифрову модель міста і району, розроблену на основі ГІС-технологій, з усією необхідною інформацією (базами даних) про ділянки, тверду інфраструктуру, проектні обмеження, власність тощо. Як перший крок у цьому напрямку варто рекомендувати модернізацію веб-сайту міста і створення веб-сайту району.

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 економіки міста та району.

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

Великою новою «нішею» для розвитку малого і середнього підприємництва є сфери туризму та послуг. Відомо, що туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей. Якщо місто і район бажають «потрапити на мапу», бути включеним до туристських маршрутів, вони мають запропонувати цілий ряд нових послуг. Роменщині варто шукати свою особливу «родзинку» на туристичному ринку.

Роменський район має доволі вигідне географічне положення і володіє екологічно чистою, мальовничою природою. Чудові краєвиди могли б стати непоганою принадою для туристів. Однак, нерозвиненість туристичної інфраструктури сьогодні не дозволяє використати цю перевагу. Саме малий бізнес міг би взяти на себе її створення. Швидше за все, сфера сімейного літнього відпочинкового туризму є не тим напрямком, який мав би тут розвиватись, адже дуже важко переорієнтувати існуючі туристичні потоки, що базуються на стереотипних принципах. До того ж, пропозиція у цьому сегменті є дуже великою і конкурувати з традиційними центрами сімейно-літнього туризму Роменщина швидше за все не зможе. Але створення можливостей для «зеленого», «екстремального туризму», «уікенд туризму», занять спортом на відкритому повітрі можуть привабити вітчизняних і закордонних клієнтів, які шукають нові місця для відвідування. Така орієнтація дозволить також уникнути основної проблеми розвитку галузі «сімейного відпочинкового туризму» - його сезонності.

Пошук нових, творчих підходів до перетворення міста і території, що його оточує, на популярне місце відпочинку для чітко визначених груп споживачів на ринку туристських послуг вимагає спільних зусиль місцевої влади (як міської, районної і обласної) в галузі туризму.

Ромни знаходяться на автотрасі Київ-Суми і могли б використати транзитний ресурс.

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 відвідувачів.

Експертному комітету стратегічного планування слід також взяти до уваги додаткове навантаження на комунальні служби, яке можуть створити туристи: прибирання, вивезення сміття, паркування, громадський транспорт, охорона правопорядку.

Саме малий бізнес міг би внести значний внесок у розвиток сільського господарства району. Варто приділити увагу створенню малих підприємств з переробки місцевої сільгосппродукції. Розробляючи короткотермінові програми підтримки малого бізнесу, крім удосконалення системи реєстрації підприємств та спрощення процедур видачі різноманітних дозволів та ліцензій доцільно передбачати фінансові механізми стимулювання розвитку малого бізнесу. Як приклад, можна назвати позитивний приклад ряду міст та областей України, які запровадили механізми погашення відсотків за кредити, які отримують фермери та представники малого бізнесу для розвитку своїх підприємств (придбання нової техніки та обладнання, будівництво). Звичайно, без чіткої програми, що розрахована не на рік-два, а на довготерміновий період, зробити це буде складно.

Загалом, районна влада, базуючись на принципах Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року мала б розробити власну програму, враховуючи місцеві особливості.

Ще одним напрямком мало б стати поступове і планомірне запровадження стандартів ЄС, що стосуються сільськогосподарського виробництва.



## План дій А:

### Стратегічна ціль

#### А.1. Створення інфраструктури бізнесу

##### Оперативні цілі:

##### **А.1.1. Створити центр підтримки бізнесу (бізнес центр, фонд підтримки підприємництва, тощо) та налагодити його роботу**

*Управління економіки та підприємництва у місті та районі спільно вивчають досвід функціонування центрів підтримки бізнесу, бізнес-центрів, фондів підтримки підприємництва (ФПП) в Україні, готують проект діяльності такої структури у місті, наділяють її функціями і повноваженнями, затверджують Положення та забезпечують роботу.*

А.1.1.1. Вивчити досвід роботи бізнес центрів та ФПП у інших містах та запропонувати власну концепцію його функціонування

А.1.1.2. Винести на громадське обговорення та розгляд міської та районної рад проект Положення про діяльність та функції ФПП та/або бізнес-центру

А.1.1.3. Затвердити Положення та створити ФПП / бізнес-центр

А.1.1.4. За рахунок коштів міського бюджету створити Фонд підтримки підприємництва

**Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, колегія РДА, управління економіки міської ради та РДА, громадські організації представників малого бізнесу**

##### **А.1.2. Удосконалити роботу дозвільного офісу на основі принципу «єдиного звернення до єдиного вікна»**

*Міська рада/районна рада) та виконавчий комітет/районна адміністрація спільно з дозвільними установами і організаціями в межах своєї компетенції переглядають управлінські процедури з метою спрощення та прискорення процесу проходження дозвільних процедур підприємствами і громадянами за принципом «єдине звернення до єдиного вікна».*

А.1.2.1. Вивчити досвід міст України, що впровадили або впроваджують роботу дозвільних офісів за принципом «єдиного звернення до єдиного вікна» та врахувати досвід чеських і нідерландських партнерів міста

А.1.2.2. Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур, що стосуються отримання дозволів та ліцензій

А.1.2.3. Розробити прозорі та прості процедури отримання дозволів та ліцензій, обговорити матеріали з представниками бізнесу, затвердити їх у встановленому порядку

А.1.2.4. Створити при Єдиному дозвільному центрі Реєстр паспортів послуг

А.1.2.5. Інтегрувати діяльність єдиного дозвільного центру в роботу новоствореного Центру послуг для населення

А.1.2.6. Підготувати управлінський механізм виконавчих органів міської ради та РДА до сертифікації відповідно до норм ISO 9002

**Відповідальні: керівник апарату РДА, керуючий справами міськвиконкому, управління економіки міської ради та РДА, установи та організації, що приймають участь у дозвільному процесі, адміністратор, державний реєстратор**

## Стратегічна ціль

### А.2. Стимулювання розвитку малого бізнесу

#### Оперативні цілі:

##### **А.2.1. Розробити довготермінову програму розвитку підприємництва**

*Виконавчі органи міської ради, підрозділи РДА у співпраці з профільними постійними комісіями рад розробляють довгострокову програму підтримки бізнесу. Розроблена програма обговорюється бізнес-спільнотою та громадою, виноситься на розгляд міської (районної) ради*

А.2.1.1. Визначити пріоритетні галузі розвитку малого бізнесу

А.2.1.2. Розробити систему заохочення для малого бізнесу на місцевому рівні

А.2.1.3. Вивчити досвід інших міст України, де система підтримки розвитку підприємництва є найбільш успішною

А.2.1.4. Розробити проект довгострокової програми розвитку бізнесу та запропонувати його на широке обговорення з громадськістю

А.2.1.5. Прийняти і затвердити довгострокову програму розвитку бізнесу

А.2.1.6. Систематично проводити моніторинг розвитку підприємництва

***Відповідальні: заступник голови РДА, заступник міського голови, управління економіки міської ради та РДА***

##### **А.2.2. Забезпечити організацію проведення семінарів та тренінгів для підприємців-початківців та осіб, які потенційно можуть започаткувати власну справу**

*Управління економіки та підприємництва спільно з ФПП (бізнес центром), центром зайнятості, дозвільним офісом, податковою інспекцією, центром зайнятості, громадськими організаціями та навчальними установами розробляють програму семінарів для бізнесу (у т.ч. сільськогосподарського)*

А.2.2.1. Розробити програми семінарів та тренінгів

А.2.2.2. Узгодити заходи та фінансування реалізації програми навчання

А.2.2.3. Підібрати кадри (викладачів та тренерів)

А.2.2.4. Залучити до процесу проведення тренінгів громадські організації, що працюють у галузі підтримки бізнесу, установи та організації, що співпрацюють з підприємницьким середовищем (податкова інспекція, інспекція Держархбудконтролю, управління пожежної охорони, СЕС і т.п.)

А.2.2.5. Оприлюднити графік проведення навчань та забезпечити їх проведення

***Відповідальні: бізнес центр чи ФПП, центр зайнятості населення, управління економіки та підприємництва***

##### **А.2.3. Організувати систему консультативної інформаційної та дорадчої допомоги для малого бізнесу**

*Управління економіки та підприємництва спільно з ФПП (бізнес-центром), дозвільним офісом, податковою інспекцією, громадськими організаціями малого бізнесу підбирають кадри, створюють умови для ведення консультативної роботи*

А.2.3.1. Розробити схеми надання консультацій

А.2.3.2. Підібрати спеціалістів для виконання консультативної роботи

А.2.3.3. Організувати системну консультативну роботу на базі ФПП

А.2.3.4. Створити машино-технологічний центр для виробників с/г продукції

***Відповідальні: бізнес центр чи ФПП, управління економіки та підприємництва міськради та РДА, управління с/г Роменської РДА***

#### **А.2.4. Забезпечити фінансову підтримку пріоритетних сфер діяльності малого бізнесу**

*Управління фінансів міста, району, управління економіки та підприємництва за участю працівників фінансово кредитних установ розробляють механізм пільгового кредитування з місцевого та районного бюджету через ФПП для стимулювання розвитку пріоритетних сфер малого бізнесу*

А.2.4.1. Розробити перелік пріоритетних напрямків бізнесу, які підлягатимуть пільговому кредитуванню та наданню місцевих пільг. Провести громадські слухання, обговорення, затвердити на сесіях міської та районної рад, оприлюднити перелік (у т.ч., через офіційні сайти міської ради та РДА)

А.2.4.2. Провести переговори з фінансово-кредитними установами і лізинговими компаніями. Вивчити схеми надання кредитів з місцевих бюджетів через ФПП кращий досвід, що існує в Україні

А.2.4.3. Забезпечити прозорість процедури та звітність перед громадою, а також висвітлення у засобах масової інформації

**Відповідальні:** міська рада, районна рада, управління фінансів міста і району, управління економіки та підприємництва, ФПП

### **Стратегічна ціль**

#### **А.3. Створення системи бізнес орієнтованої інформації та співпраці з бізнесом**

##### **Оперативні цілі:**

##### **А.3.1. Сформуванати систему підготовки, збору та оновлення бізнес орієнтованої інформації**

*Виконавчі органи міської (районної) ради відповідних служб разом з зацікавленою бізнес спільнотою, Радою підприємців формують перелік комплексу інформаційної підтримки (існуючі бізнеси і стан ринку, місцеві регуляторні акти, вільні приміщення та земельні ділянки, процедури отримання дозволів та ліцензій) і обумовлюють схему доступу до неї.*

А.3.1.1. Підготувати базу даних існуючих бізнесів, комерційних пропозицій, про товари та послуги, потреби ринку тощо

А.3.1.2. Створити інформаційну базу щодо нежитлових приміщень, виробничих площ, вільних земельних ділянок, забезпечити оприлюднення у засобах масової інформації

А.3.1.3. Створити електронний реєстр (базу даних) місцевих законодавчих та регуляторних актів

А.3.1.4. Виписати та сформулювати спрощений алгоритм процедур отримання дозволів та ліцензій, необхідних для бізнесу

А.3.1.5. Розмістити інформацію про алгоритми усіх дозвільних процедур на сайтах міської ради та районної держадміністрації, а також у ЗМІ

А.3.1.6. Створити бізнес-додаток до місцевої ГІС системи. Забезпечити доступ до системи за допомогою Інтернету

**Відповідальні:** виконавчий комітет міської ради та районна рада,

##### **А.3.2. Забезпечити підприємців спрощеним доступом до бізнес інформації та створити єдиний інформаційний бізнес простір**

*Виконавчі органи міської та(районної) ради разом із зацікавленою бізнес спільнотою працюють над створенням доступних інформаційних каналів для бізнесу*

А.3.2.1. Забезпечити функціонування та поновлення діючого веб – сайту міста із розміщеною на ньому інформацію для бізнесу (база приміщень та земельних ділянок, база законодавчих та регуляторних місцевих актів, алгоритм процедур отримання дозволів та ліцензій) та спрощеним до нього доступом

А.3.2.2. Створити комп'ютерну мережу міської ради, РДА, установ і організацій, що здійснюють видачу дозвільних документів. Синхронізувати інформаційні потоки.

А.3.2.3. Створити геоінформаційні системи (ГІС) м.Ромни та Роменського району

**Відповідальні:** міська та районна рада, виконавчий комітет міської ради, міський голова та голова районної адміністрації відділ внутрішньої політики, адміністратор, державний реєстратор установи та організації, що видають дозвільні документи, відділи архітектури МР та РДА, управління комунальної власності МР та РДА, відділи земельних ресурсів МР та РДА

### **А.3.3. Налагодити партнерство «бізнес- влада- громада» та створити дієздатну координаційну (дорадчу) раду**

*Міська та районна рада, фонд підтримки підприємництва (бізнес центр) через безпосереднє спілкування, круглі столи, ЗМІ стимулюють бізнес до спілкування та об'єднання (створення формальної чи неформальної бізнес мережі), організують робочі зустрічі, сприяють налагодженню діалогу, формують єдиний інформаційний простір*

А.3.3.1. Започаткувати та ввести в постійну практику систематичні зустрічі з бізнес спільнотою, інформування бізнесу через місцеві ЗМІ про будь які бізнес новини

А.3.3.2. Провести PR–кампанії, організувати та зібрати підприємців, зустрітись з лідерами об'єднань

А.3.3.3. Підготувати та подати до міського голови та міської ради звернення про включення активних та дійових представників бізнесу у дорадчі структури (раду підприємців, координаційну раду, громадську дорадчу раду (далі-раду), тощо)

А.3.3.4. Затвердити склад ради, положення про її діяльність

А.3.3.5. Забезпечити діалог з бізнес спільнотою міста через раду

**Відповідальні:** виконавчий комітет, ФПП, бізнес центр, створена координаційна рада

## **Стратегічна ціль**

### **А.4. Створення умов для розвитку дрібних сільськогосподарських товаровиробників**

#### **Оперативні цілі:**

#### **А.4.1. Створити с/г кластер (спеціалізація та кооперація)**

*Роменська районна рада, Роменська РДА у т.ч. на виконання Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 р., Програми Сумської ОДА «Відродимо село-зміцнимо державу», створює умови для створення сільськогосподарсько-переробного кластеру, який дозволить підвищити додану вартість вирощеної с/г продукції шляхом її поглибленої переробки*

А.4.1.1. Вивчити наявний в Україні та за кордоном досвід створення с/г кластерів

А.4.1.2. Провести дослідження стану ринку с/г продукції в районі, області, Україні та зарубіжних країнах

А.4.1.3. Визначитись з місцями можливого розташування підприємств, що забезпечать поглиблену переробку с/г продукції

А.4.1.4. Забезпечити 100% обробіток орних земель

А.4.1.5. Розробити інвестиційні пропозиції та механізми заохочення інвесторів, що працюватимуть у пріоритетних сферах

А.4.1.6. Запровадити практику регулярного проведення ярмарку с/г продукції.

А.4.1.7. Встановити механізми заохочення для підприємств, що активно впроваджують заходи, направлені на поглиблення переробки місцевої с/г продукції

А.4.1.8. Сприяти входженню на ринок району підприємства з виготовлення сучасної пакувально-тарної продукції

А.4.1.9. Створити механізм збирання та поширення інформації про стан с/г ринку (ціни, попит/пропозиція), наявність машин і механізмів, насіння, засобів захисту

рослин, мінеральних добрив, кормів для тварин, готової продукції і т.п. (можливо, на основі веб-сайту РДА)

**Відповідальні:** *управління с/г Роменської РДА, управління економіки Роменської РДА*

#### **А.4.2. Створити фінансові механізми**

*З метою створення фінансових механізмів, що сприятимуть прискореному розвитку села, зростанню економіки району Роменська РДА розробляє та впроваджує ряд заходів, що передбачають покращення доступу с/г виробників до фінансових ресурсів та нових технологій*

А.4.2.1. Вивчити наявний в Україні досвід функціонування фінансових механізмів розвитку с/г товаровиробників

А.4.2.2. Розробити пріоритети розвитку с/г в районі

А.4.2.3. Провести переговори з рядом фінансових установ (банків, кредитних спілок, лізингових компаній) з метою спільного створення фінансових механізмів для підтримки розвитку пріоритетних сфер с/г

А.4.2.4. Визначити відповідального за пошук зовнішніх фінансових ресурсів (ґранти, міжнародна технічна допомога і т.п.). Обладнати його робоче місце доступом до Інтернету.

А.4.2.5. Розробити систему виведення на ринок ряду інфраструктурно-обслуговуючих кооперативів (підприємств)

А.4.2.6. Впровадити спеціальні «кредитні портфелі» для виробників, що впроваджують енергоощадні та енергоефективні технології

**Відповідальні:** *Роменська районна рада, Роменська РДА, відділ с/г Роменської РДА, відділ економіки Роменської РДА, відділ фінансів Роменської РДА, Фонд підтримки селянських (фермерських) господарств*

#### **А.4.3. Впровадження євро-стандартів діяльності с/г товаровиробників**

*Роменська РДА, установи та організації району створюють умови для поетапного впровадження сільськогосподарськими товаровиробниками європейських стандартів у тваринництві, сільському господарстві та переробній промисловості*

А.4.3.1. Підготувати запити до Представництва Єврокомісії в Україні щодо отримання інформаційних матеріалів про Європейські стандарти у сфері селекційної роботи, вирощування, переробки с/г продукції та тваринництва

А.4.3.2. Вивчити досвід країн нових членів ЄС (Литви, Латвії, Естонії та Польщі) щодо впровадження Європейських стандартів вирощування та переробки с/г продукції та тваринництва

А.4.3.3. Розробити районну програму поетапного впровадження стандартів ЄС у галузі інфраструктури підтримки с/г виробників, селекційної роботи, вирощування та переробки с/г продукції та тваринництва

А.4.4.4. Забезпечити впровадження районної програми впровадження стандартів ЄС на період до 2017 року

**Відповідальні:** *заступник голови Роменської РДА, відділ с/г Роменської РДА, відділ економіки Роменської РДА*

## **Критичне питання В      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 Ромни не страждали 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, оскільки «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.

На даний час ще однією проблемою комунальної сфери є відносно низька продуктивність праці. Її суттєве підвищення можливе лише при технічному «переозброєнні». Для цього необхідно вирішити питання придбання високоефективних механізмів та обладнання, засобів малої механізації. Зважаючи на надзвичайно низьку дохідність міських комунальних підприємств, місто мало б розробити ряд дієвих Програм, спрямованих на підвищення їх енергоефективності.

Слід вивчити і спробувати запровадити наявний у багатьох містах Європи та Америки досвід залучення приватного капіталу в розвиток нетрадиційної енергетики (вітрової, сонячної та біохімічної). Наприклад, саме існуюча сьогодні проблема з утилізацією сміття дозволяє говорити про перспективу використання біогазу, що утворюється у результаті його захоронення на полігоні захоронення ТПВ.

Покращити стан чистоти міста дозволить вирішення питання організації вивозу ТПВ з кварталів індивідуальної житлової забудови, а також запровадження системи роздільного збору (сортування) сміття. У той же час не слід мати ілюзій, що лише покращення ефективності робити житлово-комунальних підприємств дозволить суттєво вплинути на ситуацію в цій сфері, де знос основних засобів сягає критичних величин. Виважена тарифна політика, залучення інвестицій (особливо в енергоощадні технології), залучення на ринок малого бізнесу, пошук зовнішніх фінансових ресурсів, випуск місцевих цінних паперів – ось кроки, які 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. Тому, спочатку зусилля міської та районної влад мали б бути скеровані на роз'яснювальну роботу з населенням.

Певним чином покращити ситуацію у житловому господарстві міста міг би процес активізації створення ОСББ, однак, через деякі особливості законодавчого поля у цій галузі, а також через певні проблеми з психологічною неготовністю значної частки мешканців зробити це у найближчий рік-два буде дуже складно.

Очевидно, що підвищення тарифів могло б дати додатковий фінансовий ресурс який можна було б направити на оновлення основних фондів підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, однак, це питання є на даний момент соціально неприйнятним. Хоча тарифи і досі не відображають реальну економічну вартість надання послуг, проблема несплати зростає. Така ситуація спричиняє брак коштів для модернізації та, як результат, погіршення якості надання послуг. З високою імовірністю можна очікувати подальшого подорожчання енергоносіїв, а отже і прогресуючу необхідність підвищення тарифів при практично повній відсутності їх амортизаційної складової. Отже, негайно потрібно продовжувати процес реформування житлово-комунальної сфери та реалізації програм енергозбереження.

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, Ромни продають 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 місту і району, навіть якщо суттєво покращити ефективність їх збору, вдасться отримати значні ресурси. Швидше за все, лише прийняті на державному рівні зміни до законодавства, зокрема, Бюджетного (перерозподіл коштів між центральним і місцевим рівнями влади) та Податкового кодексів (наприклад, з введенням податку на нерухомість), а також суттєве зменшення кредитних ставок у банківських установах дозволять суттєво покращити ситуацію у цій галузі.

З метою виділення додаткових інвестиційних субвенцій та дотацій місту слід активніше працювати з регіональними та центральними органами влади. Зокрема, одним з таких проектів могло б стати будівництво напівкільцевого автодорожнього обходу міста. Реалізація такого проекту у найближчі п'ять - десять років дозволила б покращити екологічний стан у місті, безпеку його мешканців та зменшити видатки на ремонт шляхової мережі у Ромнах, оскільки саме транзитний великотоннажний транспорт найбільш негативно впливає на стан дорожнього покриття. Такий проект, очевидно, є дуже капіталомістким і місто не має шансів його реалізувати без допомоги обласної та державної скарбниці.

Покращенню екології міста, очевидно, мала б сприяти й заміна застарілого автобусного парку перевізників. Багато міст і районів в Україні запровадили практику формування тендерних умов таким чином, щоб фірми – перевізники підписавши угоду, впродовж року-двох, зобов'язувались оновити рухомий склад. Звичайно, найкращим варіантом було б будівництво кількох тролейбусних ліній. Сьогодні не має підстав говорити про реалістичність такого проекту для Ромен, у першу чергу - через слабкість фінансової бази місцевого бюджету, а в другу – через відсутність системи повного відшкодування за перевезення пільгових категорій населення. Однак, у найближчі роки доцільно провести аналіз пасажиро потоків у місті, розробити проектні пропозиції та бізнес-план будівництва одного-двох тролейбусних маршрутів аби реалізувати такий проект одразу, як тільки ситуація стане сприятливою.

Видається, що однією з найважливіших проблем комунальної сфери Ромен, що впливає на стан здоров'я мешканців є якість питної води. Зокрема, негативним фактором є відносно високий міст заліза у її хімічному складі, отже проведення ґрунтовних, планових заходів з технічного переозброєння системи водопостачання міста, підготовки та очистки питної води від небажаних елементів мали б бути серед пріоритетів комунальної сфери у найближчі роки.



## План дій В :

### Стратегічна ціль

#### В.1. Забезпечення населення якісною питною водою

##### Оперативні цілі:

##### В.1.1 Модернізувати існуючу систему водопровідного господарства

Виконавчі органи міської ради та комунальні підприємства разом з іншими установами, організаціями, суб'єктами господарювання здійснюють заходи, передбачені програмою «Питна вода»

В.1.1.1. Провести моніторинг існуючої мережі

В.1.1.2. Задля отримання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів необхідних для реалізації програми «Питна вода» приймати участь в програмах і проектах міжнародної технічної допомоги, державних та комерційних інвестиційних проектах, тощо

В.1.1.3. Розробити план здійснення капіталовкладень та будівельно-монтажних робіт щодо заміни трубопроводів і обладнання, які вичерпали технологічний ресурс

В.1.1.4. Провести необхідні проектно-кошторисні, будівельно-монтажні та пуско-налагоджувальні роботи. Модернізувати систему очищення, привести хімічний та біологічний склад водопровідної води до чинних стандартів

В.1.1.5. Замінити аварійні ділянки трубопроводів та застаріле обладнання

**Відповідальні: водоканал, ГУМГ, виконавчий комітет міської ради, заступник міського голови**

**В.1.2 Забезпечити розвиток і реконструкцію водопровідних мереж у занітрачених районах (із залученням коштів населення)**

*Виконавчі органи Роменської міської ради, підприємства водопостачання з метою покращення якості питної води (доведення вмісту заліза і його сполук до стандартів) здійснюють будівництво станції знезалізнення*

В.1.2.1. Визначитись з механізмом фінансової співучасті державного і місцевих бюджетів у реалізації проекту

В.1.2.2. Провести експертизу проекту

В.1.2.3. Створити організаційну структуру здатну реалізувати проект

В.1.2.4. Реалізувати проект, ввести об'єкт в експлуатацію

**Відповідальні: підприємство з послуг водопостачання та водовідведення, ГУМГ міста, виконавчий комітет міської ради, заступник міського голови**

**В.1.3 Збудувати та ввести в експлуатацію водопровідні та каналізаційні мережі в мікрорайонах малоповерхової забудови (каналізувати будівлі приватного сектору)**

*Підприємство з послуг водопостачання та водовідведення спільно з міською радою, виконавчим комітетом, виконавчими органами міської ради створюють умови для реалізації (спільно з мешканцями мікрорайонів малоповерхової забудови) проекту будівництва нових водопровідних і каналізаційних мереж*

В.1.3.1. Провести інформаційну кампанію

В.1.3.2. Опрацювати різні варіанти фінансування проекту (самооподаткування населення, дольова участь, спів фінансування місцевого бюджету, створення кооперативу громадян та ін.)

В.1.3.3. Визначити лідерів громади, що здатні взяти участь у реалізації проекту

В.1.3.4. Розробити необхідну проектну та будівельно-кошторисну документацію

В.1.3.5. Видати необхідні дозволи

В.1.3.6. Провести будівельно-монтажні роботи

В.1.3.7. Ввести в експлуатацію об'єкти

**Відповідальні: Підприємство з послуг водопостачання та водовідведення, виконавчий комітет міської ради, УЖКГ, відділ архітектури, органи самоорганізації населення, об'єднання громадян**

**В.1.4 Забезпечити виконання програми «Енергозбереження»**

*Виконавчі органи міської ради, Роменська РДА, комунальні підприємства, ЖЕКи, установи та організації з метою підвищення енергоефективності, зменшення споживання енергетичних ресурсів, уникнення непродуктивних втрат енергоносіїв реалізують положення програми «Енергозбереження»*

В.1.4.1. На конкурсній основі визначити організацію, що повинна провести енергоаудит

В.1.4.2. Провести енергоаудит

В.1.4.3. Визначити найбільш енергоефективні проекти

В.1.4.4. Впровадити першочергові енергоефективні проекти

В.1.4.5. Створити «револьверний» фінансовий механізм, який дозволить зекономлені у результаті впровадження найбільш високоефективних проектів кошти виділяти для реалізації наступних проектів

**Відповідальні: заступник голови РДА, заступник міського голови, керівники комунальних підприємств, установ та організацій, виконавчий комітет міської ради**

**Стратегічна ціль**

**В.2. Забезпечення надання якісних та ефективних житлово-комунальних послуг**

**Оперативні цілі:**

**В.2.1. Оптимізувати систему тепlopостачання міста**

*Виконавчі органи міської ради, комунальні та приватні підприємства, що працюють у сфері надання послуг із тепlopостачання аналізують існуючу схему постачання теплоносія, розробляють заходи щодо її оптимізації, проводять необхідні будівельно-монтажні роботи та забезпечують функціонування нової схеми, яка дозволить покращити якість надання послуг та зменшити непродуктивні втрати*

V.2.1.1. Провести глибокий аналіз існуючої системи, (мереж та обладнання) залучивши зовнішніх експертів, представників наукових установ, громадськості

V.2.1.2. Розробити проектну документацію на комплексну модернізацію та оптимізацію системи тепlopостачання

V.2.1.3. Розробити програму здійснення модернізації та оптимізації системи подачі теплоносія (укладка попередньо ізольованих труб, встановлення кільцевих врізок-перемичок, встановлення індивідуальних тепло пунктів, переведення на локальне опалення будинків до яких економічно не вигідно прокладати нові (капітально ремонтувати «старі») теплотраси і т.п.)

V.2.1.4. Організувати роботи щодо здійснення модернізації мереж за рахунок інвестиційних складових тарифів, коштів державних і міжнародних грантів, концесії, коштів міського бюджету, субвенцій державного бюджету та коштів комунальних підприємств

***Відповідальні: керівники підприємств, що надають послуги із тепlopостачання, УЖКГ, заступник міського голови, керівники ЖЕКів, ОСББ***

**В.2.2. Запровадити використання енергоефективних технологій**

*Міська рада та виконавчий комітет, районна рада, РДА, керівники підприємств, установ та організацій вживають скоординованих заходів, направлених на впровадження енергоефективних технологій*

V.2.2.1. Провести енергоаудит

V.2.2.2. Вивчити кращий досвід (український та закордонний)

V.2.2.3. Розробити план впровадження (обсяги робіт, відповідальні, встановити терміни, визначити необхідні фінансові і людські ресурси)

V.2.2.4. До штатного розпису РДА та виконавчих органів ради ввести посади «енергоменеджерів» (або змінити посадові обов'язки наявних працівників), забезпечити їх відповідною матеріально-технічною базою для виконання завдань з енергозбереження (вирішити питання щодо професійної підготовки фахівців, придбання спеціалізованого програмного забезпечення і т.п.).

V.2.2.5. При формуванні тарифів на ЖК послуги врахувати зменшення непродуктивних втрат і економію енергетичних ресурсів

V.2.2.6. Організувати процес виконання

V.2.2.7. Забезпечити моніторинг впровадження

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, ГУМГ, виконавчі органи ради, підприємства – надавачі ЖК послуг, керівники бюджетних установ***

**В.2.3. Здійснити реконструкцію систем вуличного освітлення**

*Виконавчі органи ради, комунальні підприємства розробляють та реалізують програму покращення вуличного освітлення*

V.2.2.1. Провести техніко-економічні розрахунки енергоефективності мереж зовнішнього освітлення

V.2.2.2. Вивчити можливість отримання кредиту на модернізацію систем освітлення

V.2.2.3. Встановити двотарифні системи обліку електроенергії

V.2.2.4. В правилах благоустрою міста, а також місцевих актах, що регламентують встановлення зовнішньої реклами передбачити вимогу до суб'єктів господарювання щодо встановлення рекламних щитів та вивісок (крім офіційних) виключно з системою підсвічування

В.2.2.5. У мережі вуличного освітлення провести поступову заміну ламп розжарювання і ртутних ламп на більш енергоефективні джерела світла галогенного, дуго-натрієвого або світлодіодного типу

**Відповідальні:** комунальне підприємство, ГУМГ, виконавчий комітет міської ради

#### **В.2.4. Реалізувати програму реконструкції житлового фонду (із залученням населення)**

*Міська рада та виконавчий комітет на основі розроблених виконавчими органами ради пропозицій впроваджують програму реконструкції житлового фонду. Як варіант, розробляється механізм залучення інвесторів при здійсненні будівництва надбудов та/або мансардних поверхів, а також прибудов до існуючих будівель. Розробляється і затверджується фінансовий механізм співфінансування зі сторони мешканців, ОСББ, інвесторів та місцевого бюджету*

В.2.4.1. Скласти перелік будівель, що дозволяють надбудову (у т.ч. влаштування мансардних поверхів) та прибудову

В.2.4.2. Розробити фінансовий механізм участі інвесторів та мешканців, ОСББ

В.2.4.3. Прийняти відповідні рішення ради та виконкому. Прийняти довготермінову програму реконструкції житлового фонду, затвердити титульні списки

В.2.4.4. Забезпечити впровадження

**Відповідальні:** виконавчий комітет міської ради, ГУМГ, підприємства по обслуговуванню житлового фонду

#### **В.2.5. Систематизувати відносини між споживачами та надавачами послуг, забезпечити якісний інформаційний супровід**

*Міська рада, її виконавчі органи, підприємства, що надають комунальні послуги, а також послуги з обслуговування житлового фонду вживають заходів для покращення інформування мешканців про: (1) порядок формування тарифів та існуючі ціни на послуги що надаються, (2) графіки ремонтів, (3) причини та наслідки аварій, (4) проблеми та їх причини, що існують у ЖКГ міста, (5) заходи, які вживаються для покращення ситуації, (6) новини та новації, що плануються до впровадження*

В.2.5.1. Вивчити досвід інших міст України та закордонних міст у цій сфері

В.2.5.2. Розглянути можливість створення єдиного інформаційно-розрахункового центру

В.2.5.3. Створити простий і зрозумілий механізм взаємного «інформаційного обміну» (через місцеву пресу, листування, рекламно-інформаційні шити, місцеве радіомовлення та телебачення, мережу Інтернет)

В.2.5.4. Спільно з банківськими установами міста та телекомунікаційними компаніями опрацювати алгоритми можливості сплати житлово-комунальних послуг через мережу Інтернет, а також за допомогою мобільного зв'язку

**Відповідальні:** підприємства-надавачі ЖК послуг, ГУМГ міської ради та РДА, відділ внутрішньої політики, прес-служба, ЗМІ

#### **В.2.6. Активізувати процес створення об'єднання співвласників багатоквартирних будинків**

*Виконавчі органи міської ради створюють умови для створення ОСББ у місті*

В.2.6.1. Вивчити передовий досвід міст України, де створено й діють ОСББ

В.2.6.2. Провести інформаційно-промоційну кампанію серед мешканців

В.2.6.3. Передбачити і затвердити рішенням ради стимулюючі заходи щодо створення ОСББ (наприклад, проведення позачергового ремонту сходових кліток, встановлення будинкового лічильника теплової енергії, води, антивандальних вхідних дверей під'їздів, домофонів і т.п.) за кошти міського бюджету та інших інвестиційних програм

В.2.6.4. Організувати систему навчання та підвищення кваліфікації лідерів ОСББ, їх бухгалтерів

**Відповідальні:** підприємства-надавачі ЖК послуг, ГУМГ міської ради, заступник міського голови, Центр зайнятості, відділ освіти

### **В.2.7. Покращити якість професійної підготовки кадрів, що працюють у ЖКГ району**

*Роменська районна державна адміністрація, відділ ЖКГ РРДА у співпраці із сільськими радами району вживають заходів задля покращення професійної підготовки працівників сфери ЖКГ та залучення до роботи у цій сфері високопрофесійних фахівців*

В.2.7.1. Провести аналіз ситуації, встановити потребу в кадрах

В.2.7.2. Запровадити систему професійного наставництва. Передбачити механізми фінансового та морального стимулювання шефів-наставників

В.2.7.3. Вивчити можливість направлення на навчання і підвищення кваліфікації

В.2.7.4. Лобювання створення учбового закладу (ПТУ, коледжу) у м.Ромни, або створення окремої спеціальності в існуючих начальних закладах II та III рівня акредитації, що готуватиме відповідних фахівців

В.2.7.5. Активізувати роботу із Центром зайнятості щодо системи перепідготовки кадрів для галузі

В.2.7.6. Розробити зрозумілі і прозорі стимулюючі механізми для залучення у галузь високопрофесійних фахівців (службове житло, система оздоровлення, безпроцентні кредити та ін.)

**Відповідальні:** заступник голови РДА, начальник управління ЖКГ, керівник Центру зайнятості, начальник управління освіти РДА

## **Стратегічна ціль**

### **В.3. Забезпечення повного збору та утилізації твердих побутових відходів**

#### **Оперативні цілі:**

#### **В.3.1. Модернізувати матеріально технічну базу**

*Виконавчі органи міської та районної рад, комунальні підприємства, що відповідають за збір, вивезення та утилізацію ТПВ вживають заходів до модернізації матеріально-технічної бази цієї галузі*

В.3.1.1. Розробити ряд варіантів проектних пропозицій, техніко-економічних обґрунтувань та заходів (програм) впровадження

В.3.1.2. Підготувати інвестиційні пропозиції

В.3.1.3. Провести пошук додаткових джерел фінансування (кошти фондів, гранти, субвенції з обласного та державного бюджетів, позики, кошти підприємств)

В.3.1.4. Затвердити план заходів та календарний план реалізації

**Відповідальні:** керівники підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг, начальник управління ЖКГ, управління економіки, проект «Сталий територіальний розвиток в Україні», фінансове управління міської ради, виконавчий комітет міської ради, міська рада

#### **В.3.2. Забезпечити новий якісний рівень інформаційної роботи з мешканцями щодо поводження з твердими побутовими та покращення екології території**

*Виконавчі органи міської і районної рад вживають заходів щодо покращення інформаційної роботи з мешканцями задля забезпечення належної чистоти території та екології*

В.3.2.1. Розробити та прийняти нові редакції положень про благоустрій і утримання території міста і району

В.3.2.2. У навчальних закладах міста та району запровадити факультатив з екології докільця та поводження з твердими побутовими відходами

- V.3.2.3. Придбати та встановити необхідну кількість урн для сміття, до цієї роботи залучити підприємства
- V.3.2.4. Організувати ряд інформаційних кампаній, зокрема щодо організації роздільного збору ТПВ
- V.3.2.5. Запровадити роздільний збір відходів. Активізувати роботу підприємств зі збору вторинної сировини, скла, пластиків, паперу та переробки харчових відходів
- V.3.2.6. Визначити пункти збору небезпечних відходів (відпрацьовані джерела світла газорозрядного типу, кінескопи, автомобільні акумулятори, пристрої що містять ртуть та інші шкідливі речовини). Повідомити мешканців та підприємства про їх місце знаходження
- V.3.2.7. Реконструювати полігон ТПВ, запровадити нові технології захоронення відходів
- V.3.2.8. Впровадити систему відбору та використання газів із місць захоронення відходів (для отримання додаткового енергетичного ресурсу)
- V.3.2.9. Вирішити питання безпечного відбору та захоронення інфільтратів зі звалищ

***Відповідальні: УЖКГ, комунальні підприємства, що відповідають за збір, вивезення та утилізацію ТПВ, ЖЕКи, відділ внутрішньої політики, місцеві ЗМІ***

### **V.3.3. Створення конкурентного середовища**

*Виконавчі органи міської та районної рад з метою покращення надання послуг мешканцям вживають заходів для запровадження конкурентного середовища в сфері житлово-комунального господарства*

- V.3.3.1. Винести на розгляд міської ради концепцію програми запровадження конкурентного середовища у сферу житлово-комунального господарства. Визначити пріоритетні сфери
- V.3.3.2. Розробити умови конкурсів.
- V.3.3.3. Оголосити конкурси та визначити переможців

***Відповідальні: УЖКГ, постійна комісія міської ради з питань ЖКГ, заступник міського голови***

### **V.3.4. Лобіювання процесу удосконалення законодавства**

*Міська рада активізує зусилля у сфері захисту інтересів місцевого самоврядування, ліквідації проблемних моментів у законодавстві, що стосуються ряду аспектів самоврядування та економічного розвитку. Розробляються пропозиції щодо зміни існуючих законодавчих актів та розробки нових. Пропозиції лобіюються через Асоціацію міст України і громад, політичні партії.*

- V.3.4.1. Створити робочу групу з аналізу чинного законодавства, визначення суперечностей, двозначних трактувань та недостатньої аргументації чинного законодавства, розробки пропозицій щодо його удосконалення
- V.3.4.2. Забезпечити участь у заходах, що проводяться АМУІГ (семінари, щорічні збори, муніципальні форуми, круглі столи і т.п.)
- V.3.4.3. Налагодити співпрацю з депутатами різних рівнів
- V.3.4.4. Проводити зустрічі, круглі столи, громадські слухання з представниками громадськості міста та депутатами міської ради щодо обговорення законопроектів, які стосуються місцевого самоврядування та нових законодавчих актів. Результати оприлюднювати та надсилати до ОДА, центральних органів виконавчої влади, комітетів ВРУ

***Відповідальні: міський голова, голова районної ради, виконавчий директор Сумського регіонального відділення Асоціації міст та громад України, лідери об'єднань громадян Роменщини***

#### **В.4. Покращення утримання доріг та розвиток шляхової мережі доріг з твердим покриттям**

##### **Оперативні цілі:**

##### **В.4.1. Оптимізувати видатки на утримання доріг шляхом передачі доріг, суміщених з дорогами державного значення**

*Виконавчі органи міської ради готують матеріали про передачу обласного доріг міста (проїжджих частин вулиць), що суміщені з дорогами державного значення у межах м.Ромни. Це дозволить зменшити видатки міського бюджету на утримання і ремонт цих вулиць.*

В.4.1.1. Підготувати пропозиції до обласного доріг з пропозицією прийняти на баланс ряд доріг, суміщених із дорогами загальнодержавного значення

В.4.1.2. Підготувати необхідну технічну та фінансову документацію, розробити проект рішення міської ради

В.4.1.3. Прийняти рішення міської ради

***Відповідальні заступник міського голови, начальник УЖКГ, міська рада, керівник Обласного доріг***

##### **В.4.2. Забезпечити реконструкцію дорожньо-мостового господарства та удосконалення технології експлуатації доріг**

*Виконавчі органи ради спільно з ДЕУ проводять вивчення стану доріг, мостового господарства, розробляють паспорти*

В.4.2.1. Провести аудит стану проїжджих частин вулиць міста, шляхопроводів та мостів

В.4.2.2. Розробити паспорти доріг (вулиць, провулків і т.п.)

В.4.2.3. Підготувати річний та перспективний план поточного та капітальних ремонтів вулиць, провести економічні розрахунки

В.4.2.4. Вивчити стан на ринку з ремонту та реабілітації дорожнього покриття.

В.4.2.5. Провести тендери та визначити виконавців робіт

В.4.2.6. Розробити та впровадити нову транспортну схему (схему руху транспортних засобів) у місті з врахуванням технічних параметрів дорожнього покриття кожної вулиці (максимально допустимого навантаження на вісь). Встановити необхідні дорожні знаки

В.4.2.7. Придбати сучасну техніку для утримання та ремонту доріг (автомобіль-порохотяг, механізм очистки дощової каналізації, при потребі - фрезу, пристрій переробки відфрезерованого асфальту і т.п.)

В.4.2.8. Запровадити нові технології ремонту доріг та шляхопроводів

***Відповідальні: заступник міського голови, начальник УЖКГ, керівник ДЕУ***

##### **В.4.3. Будівництво доріг з твердим покриттям у мікрорайонах малоповерхової забудови та внутрішньо кварталних проїздах**

*Виконавчі органи ради спільно з дорожньо-експлуатаційними організаціями, ЖЕКами розробляють програму будівництва та ремонту доріг кварталів малоповерхової забудови та внутрішньо кварталних проїздів*

В.4.3.1. Розробити програму

В.4.3.2. Визначитись із джерелами фінансування (кошти бюджету, залучені кошти підприємств, долява участь мешканців, кредити і т.п.)

В.4.3.3. Вивчити можливість використання вторинної переробки відфрезерованого асфальту для будівництва проїздів у мікрорайонах «заспокоєного» руху

***Відповідальні: заступник міського голови, начальник УЖКГ, керівник ДЕУ***

##### **В.4.4. Лобювання будівництва кільцевого автодорожнього обходу міста**

*Керівництво міської та районної рад вживають ряду заходів для лобювання перед Сумською ОДА, Укравтодором, Мінтрансом, КМУ та ВРУ прийняття рішення про внесення у видатки Держбюджету на майбутні роки коштів на будівництво кільцевого автодорожнього обходу міста*

В.4.4.1. Провести аналіз транзитного транспортного потоку

В.4.4.2. Розробити техніко-економічне обґрунтування необхідності будівництва обвідної дороги.

В.4.4.3. При розробці оновленої версії Генерального плану міста передбачити будівництва кільцевої авто обвідної дороги

В.4.4.4. Лобювати будівництво кільцевого автодорожнього обходу міста

В.4.4.5. Ввести в експлуатацію кільцевий автодорожній обхід міста Ромни

**Відповідальні: міський голова, голова РДА, голова районної ради, міська рада, керівник ДЕУ**

## **Критичне питання С Залучення інвестицій**

У сучасному світі зовнішні інвестиції набувають надзвичайного значення. 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, при цьому гроші, вкладені в цю конкурентну боротьбу, можуть окупитися не раніше, ніж через п'ять – десять років.

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

Місту варто якнайшвидше прийняти оновлений Генеральний план, завершити формальності щодо чіткого встановлення своїх меж та, можливо, їх розширення. Важливо, щоб районна влада була залучена до цього процесу, адже часто протиріччя у цьому питанні між рівнем міста та району (районів) виникають саме через відсутність належної взаємної комунікації, а також тому, що іноді не має взаємного розуміння того, що економічне зростання у місті однозначно сприяє економічному зростанню території, що його оточує. Очевидним є те, що Ромни не можуть належно розвиватись, якщо економічна діяльність міста буде обмежена лише його територією.

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

Місту і району варто диверсифікувати джерела надходження фінансових ресурсів шляхом залучення у місто нових виробників різних галузей.

Місто і район можуть продовжити розвивати традиційні для себе промисловість і сільське господарство з паралельним можливим розміщенням підприємств додаткових галузей (наприклад, розвитку туризму).

Звичайно, інвестиції в приваблення туристів не завжди відразу ж приносять значні результати. Щоб туристична галузь запрацювала, необхідно вдатися не лише до процесу планування, в якому враховуються людські, економічні, екологічні та інфраструктурні чинники. Крім того, місто повинно запропонувати туристам цілий спектр

побутових зручностей, а отже суттєво покращити свою інфраструктуру. Для району ця вимога не є такою критичною, адже існує величезний попит на «зелений» та екстремальний туризм. Ромни та Роменський район можуть досягти успіху в розвитку туризму, тільки якщо проведуть інвентаризацію своїх ресурсів, зважать усі «за» і «проти», сформулюють маркетинговий план – і вийдуть на ринок зі своїми активами як агресивні гравці.

Окрім того, слід врахувати і організаційний аспект. Щоб реалізувати ці честолюбні наміри, варто у структурі виконавчих органів створити невеличкий підрозділ (принаймні з двох осіб), який би постійно займався даним питанням.

Реконструкція старих та будівництво нових готелів, закладів громадського харчування, центрів масового відпочинку та дозвілля дозволить суттєво збільшити кількість робочих місць та доходів до бюджету міста. Такі зміни, перш за все, можуть відбутися тільки в разі приходу зовнішніх інвесторів.

Слід передбачити і створення особливих атракційних об'єктів, які зможуть «притягнути» туристів і, більше того, заставити їх захотіти повернутись сюди ж хоча б ще раз. Погодьмося, що не надто багато людей у світі хотіли б кудись поїхати за тисячі чи навіть сотні кілометрів лише для того, щоб побачити один-два місцевих краєзнавчих музеї та три-чотири пам'ятники.

Також не можна досягти успіху без значних зусиль, спрямованих на промоцію (рекламу і просування) Роменщини. У цій галузі варто координувати свої дії з регіональним (обласним) та державним рівнем влади.

Місту слід врахувати ці рекомендації при розробці оновленої версії Генерального плану.



План дій С:

## Стратегічна ціль

### С.1. Створення інвестиційного продукту

#### Оперативні цілі:

#### **С.1.1. Сформувати реєстр нерухомості (вільних земельних ділянок, майна), придатної для бізнесу та налагодити моніторинг за їх використанням**

*Міська рада, районна рада, відділ використання комунального майна та управління земельних ресурсів проводять повну інвентаризацію землі та будівель і формують базу з об'єктів придатних для бізнесу та вкладення інвестицій, а також забезпечують доступ до неї*

С.1.1.1. Провести повну інвентаризацію землі, будинків, споруд та приміщень

С.1.1.2. Створити базу наявних ресурсів та об'єктів, придатних для інвестування (земля, споруди, будівлі та приміщення)

С.1.1.3. Налагодити систему оновлення інформації про наявність вільних ресурсів для бізнесу та забезпечити спрощений доступ до неї через мережу Інтернет

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, районна рада, відділи земельних ресурсів міста та району, управління економіки***

#### **С.1.2. Завершити процес корегування Генерального плану міста та затвердити межі міста**

*Міська рада та її виконавчі органи, управління містобудування, архітектура здійснюють коригування Генерального плану міста, визначаються з розміщенням продуктивних сил на території міста та виділяють земельні ділянки для бізнесу та інвестицій*

С.1.2.1. Прийняти Правила забудови міста та затвердити технічне завдання на розробку (корегування) Генплану

С.1.2.2. Відкоригувати та затвердити Генеральний план міста

С.1.2.3. Визначити земельні ділянки для ведення бізнесу (промислового призначення). Розробити інвестиційні пропозиції для цих ділянок

С.1.2.4. Затвердити межі міста

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, районна рада, відділ архітектури та містобудування, відділи земельних ресурсів міста та району***

#### **С.1.3. Розробити інвестиційний паспорт міста і району**

*Міська рада та її виконавчі органи*

С.1.3.1. Визначити пріоритетні напрямки залучення інвестицій та комплекс дій, направлених на створення сприятливого інвестиційного клімату

С.1.3.2. Розробити проект інвестиційного паспорта, оприлюднити його та провести ряд круглих столів і обговорень

С.1.3.3. Затвердити інвестиційний паспорт та розмістити його на сайті міста

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради та районна рада, управління економіки, відділ освіти, культури, молоді та спорту, Роменська ЦРЛ, відділ фізичної культури і спорту***

#### **С.1.4. Підготувати портфель інвестиційних пропозицій**

*Міська рада та її виконавчі органи створюють та постійно оновлюють базу даних каталог (у тому числі у електронній формі із розміщенням на Веб порталі) інвестиційних пропозицій суб'єктів підприємницької діяльності міста потреб міста*

С.1.4.1. Провести широке обговорення з діловими колами

С.1.4.2. Створити каталог (базу даних) інвестиційних проектів

С.1.4.3. Розмістити інформацію на веб-сайті і забезпечити її оновлення

**Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, управління економіки**

## **С.2. Покращення інвестиційного клімату**

**Оперативні цілі:**

### **С.2.1. Розробити «дорожню карту» для інвестора**

*Міська рада, районна рада, відділ економіки та відповідна новостворена структура, яка займатиметься залученням інвестицій та маркетингом міста чи району розробляє схему залучення інвестора та процесу роботи з ним*

С.2.1.1. Спростити процедури щодо надання дозвільних документів

С.2.1.2. Розробити «дорожню карту» для інвестора, перекласти її на іноземні мови та розмістити на веб-сайті міської ради

С.2.1.3. Розробити типовий алгоритм супроводу потенційного інвестора

С.2.1.4. Надавати допомогу в підготовці пакетів документів, які необхідні інвесторам

**Відповідальні : виконавчий комітет міської ради**

### **С.2.2. Створити структурний підрозділ по роботі з інвестором**

*Міська рада приймає рішення про реорганізацію (розширення функцій) існуючого управління економіки чи створення нового відділу(можливо окремого центру) , який буде займатись економічним розвитком міста, маркетингом та залученням інвестицій*

С.2.2.1. Прийняти рішення щодо організаційної форми і функцій структури та групи осіб, які займатимуться економічним розвитком міста, маркетингом та залученням інвестицій

С.2.2.2. Затвердити положення про діяльність підрозділу, забезпечити його фінансування та функціонування (виділити необхідне приміщення, обладнання, тощо)

С.2.2.3. Підготувати команду професіоналів по роботі із залучення інвестицій, забезпечити їх стажування

С.2.2.4. Сформувавати комплекс інструментів (набір кроків, дій, програм, контактів, тощо) щодо роботи із залучення інвестицій у місто

**Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, міська рада, районна рада**

## **С.3. Поширення інформації про інвестиційні можливості міста та району**

**Оперативні цілі:**

### **С.3.1. Налаштувати системну роботу веб сайту**

*Міська рада, відділ внутрішньої політики , управління економіки міської ради та районна рада розробляє та формує багатомовний (як мінімум – українською та англійською мовами) веб-сайт міста (району) та забезпечує його безперебійне функціонування, оновлення та поповнення*

С.3.1.1. Створити робочу групу по обговоренню змісту веб сайту

С.3.1.2. Сформувавати вимоги до веб сайту

С.3.1.3. Закріпити відповідальних за поновлення та наповнення сайту. Призначити адміністратора веб-сайту

С.3.1.4. Розробити систему підготовки інформації для сайту та її передачі відповідальному за сайт

**Відповідальні : виконавчий комітет міської ради, підрозділ по роботі з інвестором, адміністратор сайту**

### **С.3.2. Розробити інформаційно - промоційний пакет міста і району**

*Міська рада, управління економіки міської ради та районна рада, відділ організаційного забезпечення розробляє та формує багатомовний (як мінімум – українською та англійською мовами) пакет інформаційних та рекламних матеріалів для інвесторів*

С.3.2.1. Скласти перелік презентаційного матеріалу міста для представлення інвесторам

С.3.2.2. Підготувати зміст та розробити макети промоційних матеріалів (графіка, форма)

С.3.2.3. Затвердити макети промоційних матеріалів та бюджет на їх виготовлення (буклети, диски, брошури, тощо) чи розміщення на сайтах

С.3.2.4. Підготувати буклети та компакт диски про місто та його інвестиційні можливості

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, районна рада, управління економіки ради***

### **С.3.3. Проводити активний маркетинг та формувати імідж міста і району**

*Управління економіки міської ради визначає найбільш впливові та економічно ефективні дії активного маркетингу інвестиційних можливостей міста та району, налагоджує роботу з Українським центром сприяння іноземному інвестуванню – «InvestUkraine»*

С.3.3.1. Розробити план заходів, щодо участі у інвестиційних ярмарках, форумах, розміщення інформації на сайтах, у журналах

С.3.3.2. Підготувати та розмістити інвестиційні продукти міста на сайті проекту ЕРМ у розділі інвестиційних пропозицій

С.3.3.3. Участь у виставках, презентаціях, інвестиційних форумах та ярмарках

С.3.3.4. Налагодити співпрацю з InvestUkraine для створення комунікаційного зв'язку з потенційним інвестором

С.3.3.5. Створити інвестиційну раду при міському голові, залучивши до її роботи представників ділових кіл, громадськості, депутатів міської та районної рад, працівників структурного підрозділу по роботі з інвесторами, ЗМІ

***Відповідальні: виконавчий комітет міської ради, районної ради, управління економіки***

## ПРІОРИТЕТИ

На засіданні Комітету стратегічного планування, яке відбулося 16 листопада 2007 р., члени ЕК визначали пріоритетність оперативних цілей трьох планів дій: 1) розвиток малого і середнього підприємництва та сільського господарства; 2) розвиток комунальної інфраструктури 3) залучення інвестицій.

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 40 оперативних цілей плану. ЕК дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього Ромен та Роменського району, 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 40 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.

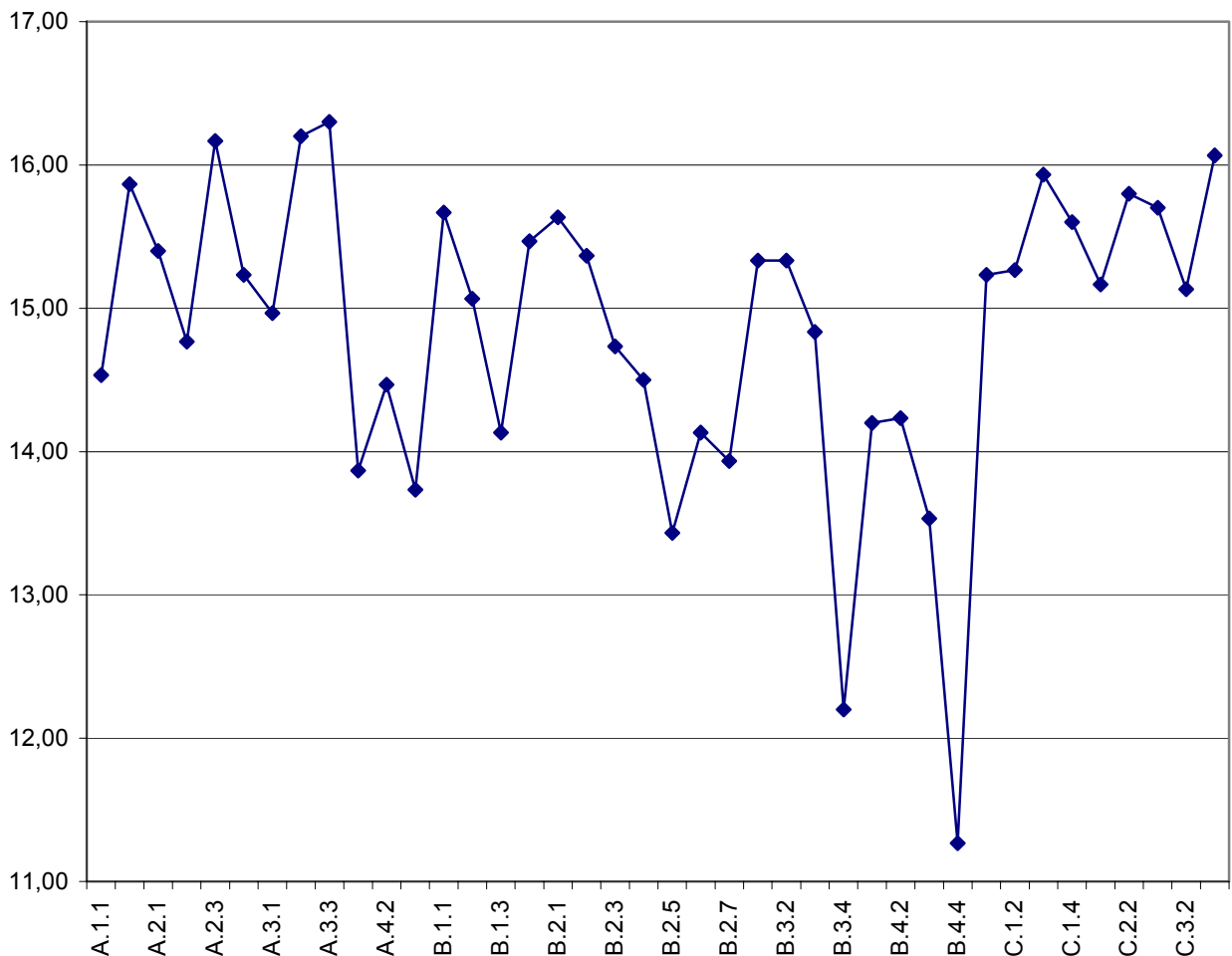
У визначенні пріоритетів взяли участь 30 членів ЕК

### Основні результати визначення пріоритетів:

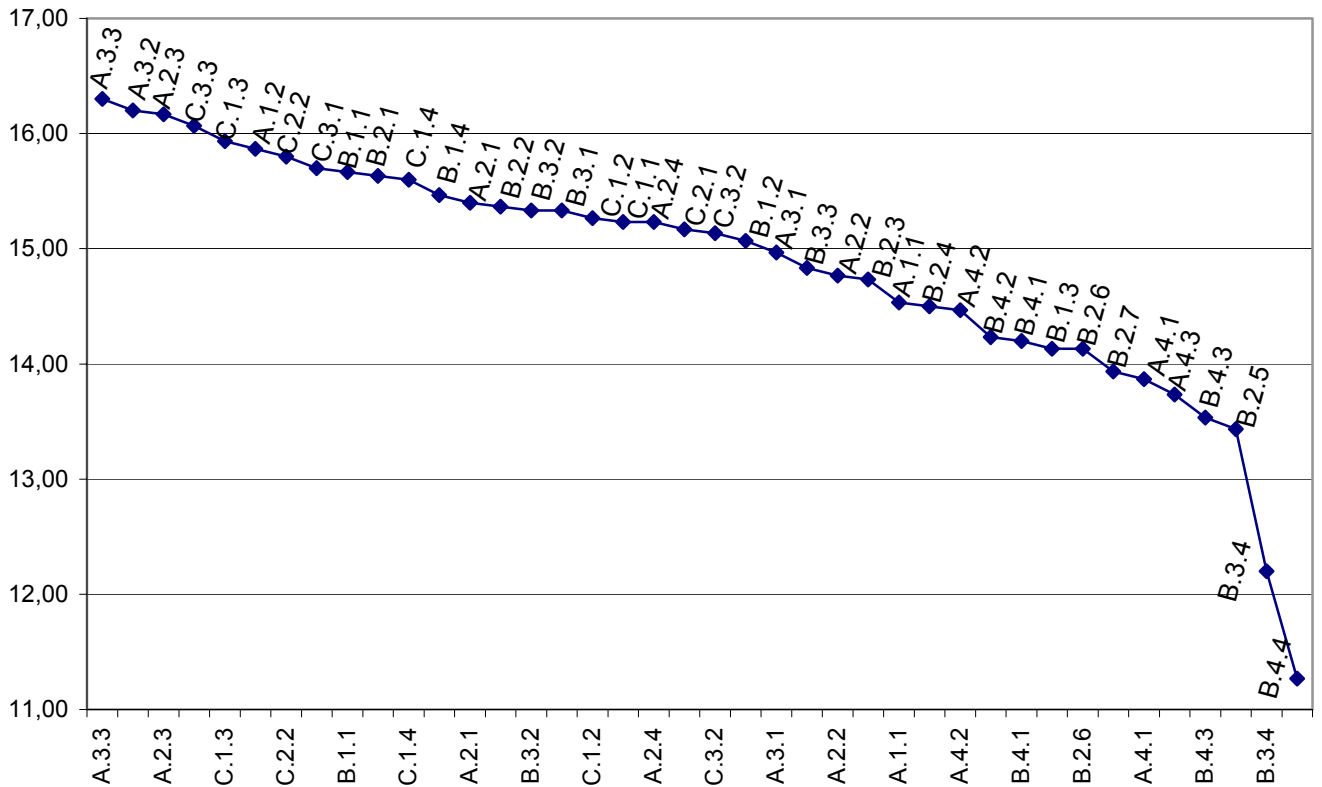
- На графіку 1 показані бали, набрані окремими проектами у порядку, що сформований в Плані дій, на графіку 2 – у порядку спадання рейтингу за кількості набраних балів, а на графіку 3 – розподіл проектів за кількістю набраних балів (з кроком 0,5). Як можна побачити, оцінки розподілилися нерівномірно. Зокрема, значна кількість проектів мають високий бал. Найбільша кількість проектів (11) мають бал 15-15,5.
- Найвищі оцінки (середнє значення по критичному питанню) отримали оперативні цілі з критичного питання «Залучення інвестицій» (15,54) та «Розвиток малого і середнього підприємництва та сільського господарства» (середній бал – 15,13), за ними – оперативні цілі з критичного питання «Розвиток комунальної інфраструктури» (14,37).
- Практично усі оперативні цілі (окрім трьох) оцінили як реалістичні (бал за здійсненність менше 3,00 з 6-ти можливих). Це цілі: В.3.4, В.4.3 та В.4.4. Проект «Лобювання будівництва кільцевого автодорожнього обходу міста» набрав критично низьку кількість балів у розділі «Здійсненність» (2,03 з 6,0 можливих).
- Серед стратегічних цілей плану найвищий рейтинг (15,82) у А.3 (Створення системи бізнес орієнтованої інформації та співпраці з бізнесом) та С.3 (Поширення інформації про інвестиційні можливості міста та району) – 15,63. На третьому місці - С.1 (Створення інвестиційного продукту) – 15,51. 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 Ромен та Роменського району.
- Найбільш рейтинговими проектами (оперативними цілями) всього стратегічного плану є такі три: А.3.3 «Налагодити партнерство «бізнес- влада- громада» та створити дієздатну координаційну (дорадчу) раду» - (16,3), А.3.2 «Забезпечити підприємців спрощеним доступом до бізнес інформації та створити єдиний інформаційний бізнес простір» та А.2.3. «Організувати систему консультативної інформаційної та дорадчої допомоги для малого бізнесу» набрали майже однакову кількість балів – 16,20 та

16,17 відповідно. Ці цілі демонструють високий рівень «здійсненності» та «сумісності» з іншими проектами.

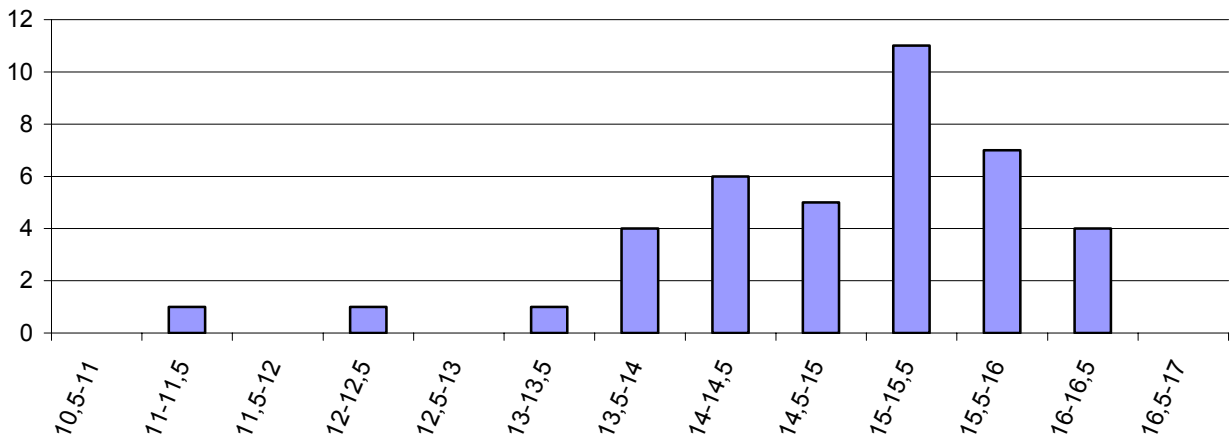
- Практично всі цілі отримали високі рейтинги через їх значний вплив на інвестиції та нові робочі місця, високий рівень сумісності з іншими цілями, а також можливість впровадження у порівняно короткі терміни. Ці проекти демонструють також високий рівень участі приватного сектору в їх реалізації
- Проекти плану дій В «Розвиток комунальної інфраструктури» отримали дещо нижчі бали, адже ці проекти порівняно є дуже дорогими і тривалими, що зменшує шанси на їх очікуване впровадження. Однак, у Ромнах порівняно з іншими містами України, рівень оптимізму щодо реалізації інфраструктурних проектів у сфері комунального господарства є дещо вищим. Це безумовно пов'язане з участю міста Ромни у проекті TASIC «Сталий територіальний розвиток в Україні» та планованим значним внеском цього проекту в розвиток комунальної інфраструктури міста



**Графік 1. Оцінки рейтингу проектів**



**Графік 2. Розташування проектів за рейтингом у порядку спадання**



**Графік 2. Розподіл проектів з кроком 0,5 бала**

Нижче 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), зеленим - найвищі бали за кожним з окремих критеріїв.

Стратегічний план економічного розвитку м. м. Ромни та Роменського району

		Вплив на стратегічну ціль (1 - 3)	Здійсненість (0 - 6)	Строки (1 - 3)	Вплив на інвестиції та робочі місця (1 - 3)	Участь приватного сектора (1 - 3)	Сумісність з іншими операт. цілями (0 - 3)	РАЗОМ (0 - 21)	
Проект / Оперативна ціль									
1	A.1.1	Створити центр підтримки бізнесу	2,50	3,97	1,80	2,27	1,47	2,53	14,53
2	A.1.2	Удосконалити роботу дозвільного офісу	2,60	4,60	2,40	2,23	1,57	2,47	15,87
		Розробити довготермінову програму розвитку підприємництва	2,60	4,30	1,80	2,37	1,70	2,63	15,40
3	A.2.1	підприємництва	2,60	4,30	1,80	2,37	1,70	2,63	15,40
4	A.2.2	Проведення тренінгів для підприємців початків	2,30	4,03	2,37	2,07	1,90	2,10	14,77
5	A.2.3	Система консультативно- ін форм. допомоги	2,57	4,50	2,43	2,47	1,80	2,40	16,17
		Фінансова підтримка пріоритетних сфер діяльності малого бізнесу	2,80	3,40	1,77	2,63	2,03	2,60	15,23
6	A.2.4	Система підготовки, збору та оновлення бізнес орієнтованої інформації	2,40	4,30	2,07	2,27	1,70	2,23	14,97
7	A.3.1	орієнтованої інформації	2,40	4,30	2,07	2,27	1,70	2,23	14,97
8	A.3.2	Доступ до бізнес інформації	2,67	4,43	2,50	2,30	1,80	2,50	16,20
9	A.3.3	Партнерство «бізнес- влада- громада»	2,57	4,63	2,27	2,40	2,00	2,43	16,30
10	A.4.1	Створити сільськогосподарський кластер	2,37	3,77	1,57	2,13	1,90	2,13	13,87
11	A.4.2	Створити фінансові механізми	2,67	3,60	1,43	2,47	1,87	2,43	14,47
		Впровадження євро-стандартів діяльності с/г товаровиробників	2,47	3,13	1,57	2,17	1,97	2,43	13,73
12	A.4.3	товаровиробників	2,47	3,13	1,57	2,17	1,97	2,43	13,73
13	V.1.1	Модернізувати систему водопровідного госп-ва	2,80	4,30	1,97	2,30	1,83	2,47	15,67
		Розвиток і реконструкція водопровідних мереж у занітрачених районах	2,67	3,80	1,83	2,33	2,10	2,33	15,07
14	V.1.2	занітрачених районах	2,67	3,80	1,83	2,33	2,10	2,33	15,07
15	V.1.3	Каналізаційні мережі в мікр-йонах малопов. буд.	2,57	3,27	1,77	2,10	2,07	2,37	14,13
16	V.1.4	Виконання програми «Енергозбереження»	2,87	4,17	1,73	2,30	1,70	2,70	15,47
17	V.2.1	Оптимізувати систему тепlopостачання міста	2,73	4,47	1,80	2,33	1,83	2,47	15,63
18	V.2.2	Використання енергоефективних технологій	2,77	4,23	1,77	2,30	1,83	2,47	15,37
19	V.2.3	Реконструкція систем вуличного освітлення	2,63	4,03	2,13	1,97	1,67	2,30	14,73
20	V.2.4	Реконструкція житлового фонду	2,70	3,57	1,40	2,37	2,07	2,40	14,50
		Відносини між споживачами та надавачами послуг	2,70	3,07	1,83	1,83	1,97	2,03	13,43
21	V.2.5	послуг	2,70	3,07	1,83	1,83	1,97	2,03	13,43
22	V.2.6	Створення ОСББ	2,53	3,77	1,73	2,07	1,87	2,17	14,13
23	V.2.7	Професійна підготовка кадрів ЖКГ району	2,63	3,33	1,87	2,20	1,80	2,10	13,93
24	V.3.1	Модернізація матеріально-технічної бази (ТПВ)	2,90	3,60	1,77	2,50	1,77	2,80	15,33
25	V.3.2	Інформаційна робота з мешканцями (ТПВ, ек-гія)	2,60	4,07	2,20	2,10	1,93	2,43	15,33
26	V.3.3	Створення конкурентного середовища (ЖКГ)	2,73	3,43	1,80	2,27	1,93	2,67	14,83
27	V.3.4	Лобіювання удосконалення законодавства	2,40	2,43	1,57	1,83	1,67	2,30	12,20
28	V.4.1	Передати дороги загальнодержавного значення	2,40	3,97	2,33	1,83	1,43	2,23	14,20
29	V.4.2	Реконструкція дорожньо-мостового господарства	2,70	3,47	1,83	2,27	1,57	2,40	14,23
30	V.4.3	Буд-во доріг з тв. покриттям у мікрорайонах	2,73	2,53	1,50	2,37	1,93	2,47	13,53
31	V.4.4	Лобіювання буд. кільц. автодор. обходу міста	2,47	2,03	1,33	1,87	1,57	2,00	11,27
32	C.1.1	Сформувати реєстр нерухомості	2,87	4,27	1,73	2,23	1,50	2,63	15,23
33	C.1.2	Завершити кор. Ген. плану та та затв. межі міста	2,73	4,27	1,93	2,20	1,60	2,53	15,27
34	C.1.3	Розробити інвестиційний паспорт міста і району	2,80	4,30	2,00	2,57	1,43	2,83	15,93
35	C.1.4	Підготувати портфель інвестиційних пропозицій	2,67	4,07	2,17	2,40	1,53	2,77	15,60
36	C.2.1	Розробити «дорожню карту» для інвестора	2,87	4,07	2,00	2,37	1,33	2,53	15,17
37	C.2.2	Структурний підрозділ по роботі з інвестором	2,73	4,30	2,03	2,60	1,63	2,50	15,80
38	C.3.1	Налагодити системну роботу веб сайту	2,53	4,50	2,50	2,10	1,57	2,50	15,70
39	C.3.2	Інформаційно - промоційний пакет міста і району	2,60	4,03	2,03	2,30	1,60	2,57	15,13
40	C.3.3	Активний маркетинг та формування іміджу	2,77	4,07	2,10	2,63	1,83	2,67	16,07

Примітка. Найменування цілей у даній таблиці записано у скороченому варіанті. Повна коректна назва оперативних цілей подана у Плані дій.

## УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ

### РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Із самого початку роботи зі стратегічного планування в Ромнах та Роменському районі 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 та районною радами. 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 більше 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 посилює ентузіазм учасників процесу, що створює чудову основу для підтримки впровадження програми.

Відповідальність за моніторинг упровадження буде покладена на Комітет з управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з найбільш активних членів ЕК, наприклад, таких осіб: голова ЕК, заступник міського голови, заступник районної ради, начальник управління економіки, керівник економічного відділу, інших зацікавлених осіб, що 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 40 оперативних цілей (проектів), передбачених стратегічним планом.

Підтримку діяльності КУВ забезпечуватимуть працівники управління економіки

Стратегічний план є гнучким документом, він може коригуватися у міру зміни обставин. Легко можуть змінюватись проекти, складніше – оперативні цілі, не бажано змінювати стратегічні цілі і категорично неможливо змінювати критичні питання. Тому члени КУВ, а також всі мешканці міста, району, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними і, реалізовувалися. За рік Комітет стратегічного планування збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і за необхідності – розглянути можливі зміни до Стратегічного плану.

Додаток

# **ПРОЕКТНІ ЛИСТКИ**