

Ухвалено сесією Чернівецької міської ради 27 жовтня 2006 року



**СТРАТЕГІЯ
ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
М. ЧЕРНІВЦІ**

розроблена

**Експертним Комітетом зі стратегічного планування
м. ЧЕРНІВЦІ**

у співпраці з проектом

«Економічний розвиток міст»

за підтримки



Жовтень 2006 р.

Зміст

Вступ.....	3
Стратегічне бачення.....	6
Плани дій.....	7
Пріоритети Стратегії підвищення конкурентоспроможності	25
Впровадження Стратегії підвищення конкурентоспроможності	32
Додатки:	
<i>SWOT-аналіз.....</i>	<i>33</i>
<i>Склад Експертного Комітету зі стратегічного планування</i>	<i>40</i>

ВСТУП

У травні 2006 місто Чернівці було обрано серед 10 міст до участі в третій хвилі Проекту економічного розвитку міст (ЕРМ) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) (всього до реалізації проекту залучено 26 міст України). Проект ЕРМ надає консультаційні й експертні послуги, допомагаючи містам України в розробці стратегічних планів економічного розвитку, які стануть основою економічного зростання та сприятимуть встановленню партнерства між міською владою та лідерами бізнесу – представниками приватного сектору.

У Чернівцях проект розпочався в червні 2006 року, коли міський голова Микола Федорук запропонував 22 лідерам громади, що представляли великі й середні підприємства, фінансові установи, комунальні підприємства, приватний бізнес, вищі навчальні й технічні заклади, міську адміністрацію та інші установи й організації, стати членами Експертного Комітету зі стратегічного планування (ЕК). Перед Комітетом ставилося завдання створити Стратегію підвищення конкурентоспроможності міста в межах структурованого процесу на основі методології проекту «Економічний розвиток міст». Посаду голови ЕК було запропоновано п. Володимиру Проніну, депутату міської ради, директору ДПК «Стрімко». В процесі планування з містом співпрацював Проект економічного розвитку міст Агенції США з міжнародного розвитку, який спрямовував діяльність Комітету.



На першому етапі проекту виконком міської ради м. Чернівці підготував Профіль громади – документ, що містить інформацію про місцеві демографічні особливості, економічну базу міста, його комунальну й технічну інфраструктуру, а також питання екології та якості життя. Дані та довідкові матеріали для цього дослідження надавалися багатьма підрозділами міськвиконкому, міським центром зайнятості, посадовцями й органами обласної влади, управлінням статистики та іншими установами. Профіль громади додається до Стратегії (*Додаток А*).

Водночас, працівниками Проекту та спеціалістами Чернівецького бізнес-центру було проведено опитування представників великого бізнесу, малих і середніх підприємств у сферах промисловості, торгівлі та послуг, з метою вивчення їхньої думки щодо міста як середовища для ведення бізнесу, проблем, з якими вони стикаються при спілкуванні з міською владою, а також планів та очікувань на майбутнє. Звіт про вивчення думки підприємців подано в *Додатку В*.

Ці фундаментальні дані були використані Експертним Комітетом зі стратегічного планування для досягнення консенсусу щодо найбільш критичних питань, що визначають економічне майбутнє міста та його конкурентоздатність. Цими критичними питаннями, висвітленими в Стратегії, є: (А) **Розвиток туризму**, (В) **Створення умов для залучення інвестицій** і (С) **Розвиток інфраструктури для бізнесу**.

В липні 2006 року членами Експертного комітету було проведено аналіз сильних та слабких сторін (внутрішній аналіз) міста та надано оцінку конкурентному становищу Чернівців у порівнянні з іншими містами України, з якими місто конкурує в сферах розвитку туризму та залучення інвестицій. Вивчення конкурентоспроможності міста також стало завданням зовнішнього аналізу – дослідження зовнішніх загроз і можливостей, що стоять перед містом. Звіти про SWOT-аналіз подані в *Додатку С*.

Стратегія значною мірою спрямована на встановлення постійного партнерства між міською владою та сектором приватного бізнесу, а також передбачає впровадження комплексної програми економічного розвитку. Можливості міської влади щодо надання широкого спектру послуг представникам бізнесу посиляться в результаті створення професійного підрозділу виконавчого комітету міської ради, що буде координувати впровадження економічних програм, залучення інвестицій в місцеву економіку.

В процесі стратегічного планування в Чернівцях вдалося дійти кількох важливих висновків та досягнути узгодженого бачення компонентів Стратегічного плану.

По-перше, представники влади та місцеві підприємці поділяють відповідальність за майбутнє і готові надавати свій час і ресурси для реалізації Стратегії.

По-друге, для вирішення критичних питань, а відповідно й для реалізації стратегічних цілей, будуть залучатися ресурси місцевої громади, державних установ, з приватних джерел та агенцій міжнародної допомоги. Однак крім цього, виконання цілей Стратегії також вимагатиме політичної волі з боку міської влади та активної підтримки з боку лідерів громади.

По-третє, питання розвитку туризму, забезпечення інфраструктури для розвитку бізнесу та залучення інвестицій взаємопов'язані. Ефективно вирішувати їх можна

лише тоді, коли вони сприймаються як елементи єдиного цілого. Саме тому реалізація цілей з одного напрямку сприятиме поліпшенню інших.

Успіх реалізації залежатиме від посильної участі членів Експертного Комітету зі стратегічного планування, всіх, причетних до створення Стратегії. На останньому засіданні в жовтні 2006 року Експертний Комітет стратегічного планування Чернівців рекомендував міській раді призначити Комітет з управління реалізацією Стратегічного плану (КУРП), до якого ввійдуть найактивніші члени Експертного Комітету зі стратегічного планування. КУРП має здійснювати моніторинг виконання всіх 22 проектів (оперативних цілей) Стратегії.

Стратегічне бачення

Вихідною позицією, з якої члени Експертного комітету розпочали створення Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста, стало стратегічне бачення, сформульоване в Стратегічному плані розвитку міста Чернівці на 2004-2011 роки, затвердженого 23 сесією XXIV скликання Чернівецької міської ради (рішення № 486 від 8 липня 2004 року). Таке рішення було ухвалено Експертним комітетом зі стратегічного планування на засіданні 28 серпня 2006 року:

Чернівці – це місто високо розвиненого та соціально інтегрованого підприємництва у сферах туризму, рекреації, послуг, науко ємних технологій, екологічно-чистого виробництва та раціонального природокористування, освіти, науки та культури, що забезпечує гідний рівень життя громадян, реалізацію їхніх демократичних прав та свобод

ПЛАНИ ДІЙ

Критичні питання

Стратегічні та оперативні цілі

Завдання

Критичне питання А.

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ (ІМІДЖ І МАРКЕТИНГ)

Десятиріччями зростання індустрії гостинності було визначальним для зростаючої економічної діяльності різних країн світу. Туристична галузь забезпечує робочі місця в межах великих та малих територіальних громад і є каталізатором економічного розвитку для багатьох територій. В індустрії гостинності виокремлюють міський туризм, який стає дедалі популярнішим й пропонує відвідувачам енергійну, витончену, пошвану й пізнавальну атмосферу, що докорінно відрізняється від відпочинку на березі моря чи в сільській місцевості. Туристи можуть приїжджати до міст з ділових міркувань, зустрітися з друзями чи родичами, чи просто на відпочинок, який передбачає широкий простір для дій під час візиту, наприклад, здійснення покупок, огляд культурної спадщини, нічні розваги, місцева кухня, спорт, фестивалі, мистецтво та культура.

Підвищення конкурентоспроможності Чернівців на туристичному ринку міського туризму в Європі вимагає дій в двох напрямках: (а) створення особливого іміджу міста культури та історії (утвердження ідентичності міста) та (б) розбудова туристичної інфраструктури.

Прогнози світових туристичних статистичних джерел, досліджені у City Tourism and Culture, The European Experience, лютий 2005, зазначають, що кількість туристів до європейських міст буде зростати, особливо «культурний міський туризм до малих міст Центральної та Східної Європи». Очікується, що «традиційні туристичні міста Європейського Союзу втратять частину своїх туристів на користь нових міст у Центральній та Східній Європі». Додатково слід врахувати такі позитивні чинники:

- скасування віз для громадян ЄС, Швейцарії, США, Канади, Ізраїлю та Японії до України;
- концентрація найбільш цікавих об'єктів екскурсійного огляду, унікальне архітектурне середовище історичного центру Чернівців, яке є пам'яткою містобудування світового значення, один з найкраще збережених в Україні ансамблів, сформований виразною сталеву забудову кінця 18 – початку 20 століть;
- наявність колосальних ресурсів культурної та архітектурно-історичної спадщини, розвинутої сучасної культури та мистецтва;
- близькість до кордонів та налагоджені зовнішні зв'язки

Всі ці передумови дозволяють стверджувати, що місто має всі підстави бути одним з найбільш привабливих туристичних міст України. Тому ця Стратегія є важливим кроком в напрямку започаткування нового «проактивного» способу розвитку та схеми управління туризмом у місті.

Наскрізна ідея запропонованого плану дій за цим критичним напрямком полягає в тому, щоб поєднати зусилля всіх організацій, чия діяльність пов'язана з туризмом, для того щоб, використовуючи їх напрацювання, перетворити міський туризм Чернівців у галузь, що створюватиме переваги для всіх, хто проживає, працює та відвідує Чернівці.

Працюючи разом задля сталого та успішного майбутнього, основними завданнями є збільшити витрати туристів в місті та кількість робочих місць в галузі. План дій стосується в цілому міста Чернівців, а не тільки управління розвитку споживчого ринку та туризму міської ради. Він визначає напрямки роботи й завдання, які повинні бути підтримані й впроваджені цілою низкою організацій та структурними підрозділами виконавчих органів міської ради, які можуть використовувати його за основу для розробки індивідуальних робочих планів та

програм. План дій має бути узгодженим з іншими місцевими програмами та планами, в тому числі з Міською цільовою програмою розвитку туризму на 2004-2010 роки, Комплексною програмою збереження об'єктів культурної спадщини м. Чернівці на 2004-2008 роки, Програмою сприяння залученню інвестицій у м. Чернівці на 2005-2007 роки, Програмою реконструкції історичного центру Чернівців на 2001-2008 роки.

Потреби та бажання людей, які проживають, працюють та відвідують Чернівці, можуть бути найкраще задоволені туристичною політикою, що базується на відповідальному та реальному зростанні. Туризм є визначальним для якості життя в Чернівцях. Він має велике значення для місцевої економіки. Проте туристична галузь міста знаходиться під впливом зростаючої регіональної, національної та міжнародної конкуренції. Якщо місто не буде планувати розвиток й інвестувати в туризм, активно розвиваючи та просуваючи свою унікальність для відвідувачів, його громада втратить ті переваги, що сьогодні пропонує туристична галузь, й ними скористаються інші міста – наші конкуренти.



А.1. Позичіонувати Чернівці як «сучасне, мальовниче, повне життя та гостинності туристичне місто, просякнуте духом давнини, перехрестя доріг, культур та епох», яке приваблює зовнішніх відвідувачів, генерує доходи й створює відчуття власної гідності у кожного мешканця

А.1.1. Визначити для Чернівців стратегічний бренд з метою просування його можливостей щодо міського культурного туризму та забезпечити інституційну ланку діяльності з управління цим брендом

Міська влада популяризуватиме місто як сучасне, мальовниче, різноманітне туристичне місто, місто культури та історії, місце, яке «варто відвідати та побачити»; реагуватиме на потреби ринку, щоб розвинути туристичний потенціал Чернівців та налагодити якісні та ефективні комунікації; формуватиме престиж («гудвіл») та розуміння туризму та його переваг серед туристичного сектору та місцевих зацікавлених сторін.

А.1.1.1. Провести дослідження профілю гостей міста, в т.ч. вивчити мотиви їх приїзду та структуру їх витрат у місті

А.1.1.2. Отримати та проаналізувати думку зацікавлених сторін та мешканців міста щодо формування туристичного бренду

А.1.1.3. Враховуючи результати досліджень, розробити концепцію туристичного бренду міста та стратегію його просування, опублікувати окреме керівництво з використання бренду для місцевих організацій

А.1.1.4. Обґрунтувати та впровадити нову організаційну структуру (муніципальне підприємство) для здійснення функцій з адміністрування та маркетингу ключових заходів в місті та муніципальних туристичних продуктів, а також маркетингу й просування бренду та здійснити відповідне бізнес-планування

А.1.1.5. Здійснити заходи щодо включення старого міста Чернівці до Переліку світової спадщини ЮНЕСКО

А.1.1.6. Створити банк презентабельних фотографій-візитівок туристичних Чернівців у вигляді електронної бібліотеки з вільним доступом

А.1.1.7. Переглянути та забезпечити виконання Програми реконструкції історичного центру міста Чернівців на 2001-2008 роки з метою максимального збереження історичного профілю міста та його унікальних історичної та культурної особливостей

А.1.2. Спланувати й налагодити процес ринкових комунікацій, які б були спрямовані на основні потенційні ринки туристів

Міська влада працюватиме у партнерстві з місцевими зацікавленими сторонами з тим, щоб сформувати (1) туристичну пропозицію, яка буде привабливою та інноваційною для ринку, (2) туристичний сектор, який буде конкурентноздатним, ефективним та професійним; (3) туристичну галузь, яка буде успішною, сталою та прибутковою.

А.1.2.1. Здійснити експертне дослідження потенційних туристичних ринків для Чернівців

А.1.2.2. Забезпечити розробку та виконання професійного маркетингового комунікаційного плану

А.1.2.3. Створити окремий туристичний портал Чернівців, який б подавав необхідну інформацію та повідомлення основним потенційним ринкам різними мовами, й надавав можливості щодо електронного бронювання

А.1.2.4. Розширити профіль туристичних Чернівців та привабити відвідувачів, використовуючи промоційні можливості в рамках маркетингу туризму до Чернівецької області, Карпатського регіону; використовувати маркетингові ресурси інших організацій

А.1.2.5. Налагодити співпрацю з авіалініями та провести переговорний процес з тим, щоб збільшити кількість рейсів з інших міст України та з-за кордону до Чернівців, стимулювати планування графіку польотів з Києва та інших міст таким чином, щоб він узгоджувався з часом прибуття рейсів з основних потенційних ринків

А.1.2.6. Дослідити основні транспортні перешкоди приїзду до Чернівців та працювати в напрямку їх усунення (залізничний та автомобільний транспорт)

А.1.3. Формувати та постійно підвищувати імідж та створювати розуміння вигод від туристичної галузі серед мешканців міста, бізнес-сектору та всіх інших місцевих гравців, сприяти формуванню навичок та знань в галузі туризму

Міська влада організовуватиме та координуватиме проведення регулярних заходів з інформування населення з метою підвищення обізнаності про роботу міської ради та інших місцевих партнерів в напрямку збільшення туризму до Чернівців. Міська влада сприятиме розбудові місцевого партнерства з розвитку туризму, започаткує постійні та дієві процеси планування, консультацій та співробітництва.

А.1.3.1. Забезпечити проведення базового та періодичних досліджень думки мешканців Чернівців про розвиток туризму

А.1.3.2. Координувати та регулярно подавати інформацію в місцевих ЗМІ

А.1.3.3. Започаткувати нову організаційну схему координації туризму до міста з партнерами під егідою Чернівецького туристичного форуму(партнерського утворення) як центральної ланки, створеної для забезпечення найкращого використання існуючих ресурсів публічного та приватного секторів

А.1.3.4. Організувати та координувати регулярні заходи для обговорення партнерами питань розвитку туризму в місті

А.1.3.5. Розробити та запровадити різноманітні заохочення та преференції для місцевих тур операторів, що працюють в сфері міського туризму

А.1.3.6. Забезпечити підтримку та навчання тих людей , які вже працюють в міському туризмі

А.1.3.7. Складати та оприлюднювати щорічну програму дій та звіт, які б демонстрували, яким чином узгоджуються спільні та індивідуальні дії партнерів

А.2. Створити умови та покращити позицію Чернівців як туристичного міста через розвиток та просування інноваційних та привабливих туристичних продуктів та послуг та формування позитивних вражень гостей міста

А.2.1. Вдосконалити процес прийняття рішень через отримання достовірної ринкової інформації

Для того, щоб сприяти та покращити процес прийняття рішень в галузі туризму, міська влада застосує новий підхід до збору туристичної інформації. Дослідження здійснюватимуться не разово,

а регулярно. Інформація постійно буде інтегруватися у банк даних й джерелом для прийняття рішень в процесі здійснення маркетингу міста. Основною метою створення та підтримки банку даних є допомагати бізнесу та організаціям, які залучені до туризму в Чернівцях, приймати належні рішення щодо маркетингу, управління, розвитку та інвестування.

A.2.1.1. Зібрати та підтримувати інформацію про активи міського туризму, результати діяльності основних атракцій та основних закладів проживання туристів в місті

A.2.1.2. Розробити, періодично видавати та розповсюджувати туристичний економічний бюлетень

A.2.1.3. Розробити механізми та аналізувати кількість одноденних відвідувачів міста

A.2.1.4. Періодично здійснювати порівняльне дослідження (бенчмаркінг) основних міст-конкурентів

A.2.1.5. Збирати і досліджувати відгуки відвідувачів міського туристичного інформаційного центру

A.2.1.6. Проводити пошук, збирати та аналізувати іншу другорядну інформацію, яка може стати в пригоді в процесі майбутнього розвитку Чернівців як туристичного міста

A.2.1.7. Створити електронну бібліотеку туристичних досліджень для міста

A.2.1.8. Забезпечити проведення ринкових досліджень та вивчення напрямків розвитку ринків для майбутніх дій

A.2.2. Визначити та створити ключові місцеві туристичні атракції та сформулювати й втілити стратегію управління ключовими подіями (заходами) в місті

Чернівці як одне з найпопулярніших культурних та історичних міст в Україні приваблює для широкого спектру туристичних ринків: відпочинок та бізнес, перебування та одноденні візити, Україна та з-закордону, індивідуальні та групові тури тощо. Виклик полягає в тому, щоб бути спроможним ефективно реагувати на запити з кожного ринкового сегменту й одночасно бути проактивним та прагнути збільшити долю на тих ринках, які принесуть найбільше переваг. Міська влада своїми подальшими діями буде сприяти, щоб відвідувачі перебували в місті якомога довше й тратили якомога більше шляхом покращення регенерації існуючих та створення нових атракцій та місць перебування.

*A.2.2.1. **Бізнес-форум:** перепланувати та здійснювати маркетинг щорічного бізнес-форуму як місця, де місцеві та національні підприємства зустрічаються з своїми потенційними партнерами*

*A.2.2.2. **«Буковинське село»:** у співпраці з обласними органами влади, Чернівецьким обласним музеєм народної архітектури та побуту, обласним драматичним театром розробити план та переформатувати схему експозиції та інтерпретації інформації для відвідувачів з тим, щоб привабити більше відвідувачів та підвищити роль музею як одного з основних місцевих «спеціалітетів» (ініціювати, підготувати проект та обґрунтувати доцільність, протестувати тощо)*

*A.2.2.3. **Обласний драматичний театр:** спільно з обласними органами влади, адміністрацією Обласного драматичного театру та музичними навчальними закладами провести роботу з залучення відомих колективів та оперних співаків й збільшити відвідуваність театру для того, щоб забезпечити вечірній час для туристів та таким чином збільшити тривалість перебування туристів у місті*

*А.2.2.4. **Петрівський ярмарок:** розробити та втілити нову стратегію проведення щорічного Петрівського ярмарку та перетворити його в ключовий туристичний та розважальний захід для мешканців та відвідувачів міста*

*А.2.2.5. **Міжнародні спортивні змагання:** розробити концепцію проведення основних міжнародних змагань в місті, передбачивши всі можливості щодо генерування доходів та залучення більшої кількості глядачів та вболівальників та реалізувати її (в т.ч. співпраця з національними та міжнародними спортивними організаціями)*

*А.2.2.6. **Пішохідні прогулянки старим містом Чернівці:** дослідити економічну доцільність, спроектувати та запровадити в Чернівцях новий туристичний продукт – Прогулянки Старим містом Чернівці (гіді, вуличні тематичні вистави – схема для індивідуальних прогулянок тощо)*

*А.2.2.7. **Університет:** спільно з Національним університетом ім.Федьковича удосконалити методи інтерпретації, демонстрації та туристичного показу в приміщенні Університету відповідно до сучасних вимог, спланувати та позиціонувати цей новий продукт туристичного показу в місті*

*А.2.2.8. **Калинівський ринок:** впорядкувати та переформатувати умови для гостей міста та створити легкий доступ до місцевої унікальності - Калинівського ринку й максимально використати його як місцеву туристичну атракцію*

А.2.2.9. Щорічно організовувати святкування дня міста як один з визначальних туристичних заходів

А.2.2.10. Переглянути зміст існуючих турів Чернівцями та впорядкувати графік проведення турів

А.2.2.11. Дослідити та обґрунтувати економічну доцільність впровадження інших ключових туристичних атракцій у місті (наприклад, прогулянки підземеллями, історичний розважальний музей в підвалі міської ради тощо)

А.2.3 Створити відкриту та привабливу систему для інформування та орієнтації мешканців та гостей міста

Міська влада створить привабливу та інноваційну систему надання інформації для відвідувачів та орієнтації в місті.

А.2.3.1. Обґрунтувати економічну доцільність, спроектувати (підготувати бізнес-план) та створити в місті Чернівецький туристичний інформаційний центр у вигляді приватно-публічного партнерства

А.2.3.2. Створити електронний інформаційний центр для потенційних гостей

А.2.3.3. Розробити та впровадити уніфіковану концепцію туристичних знаків та символів у місті для орієнтації гостей міста та інтерпретації важливої інформації

А.2.4 Стимулювати та сприяти процесу інвестування в туристичну галузь для вдосконалення якості продуктів та послуг

Міська влада створюватиме сприятливі умови для подальшого розвитку туристичної галузі в місті та інвестування у розбудову туристичної інфраструктури (особливо інфраструктури проживання, харчування гостей міста та умов для проведення конференцій, виставок тощо) та підвищення якості послуг та умов, які є доступними для всіх відвідувачів перед, під час та після візиту в місто та відвідування його атракцій, а також у створення зручної транспортної (в т.ч. місць для паркування) та пішохідної схеми

А.2.4.1. Спільно з обласними органами влади працювати в напрямку покращення умов прийому пасажирів та збільшення рейсів в межах міжнародного аеропорту

А.2.4.2. Сприяти та стимулювати створення альтернативних місць проживання в місті у приватному секторі – будинки типу «ночівля та сніданок», будинки для гостей тощо

А.2.4.3. Покращити та розширити схему руху пішоходів в центральній частині міста

А.2.4.4. Переглянути систему навчання туристичним спеціальностям в місті та спільно з вищими навчальними закладами сприяти налагодженню ефективного процесу підготовки якісної робочої сили в галузі

А.2.4.5. Забезпечити виконання плану реконструкції , благоустрою та розвитку інфраструктури парку»Жовтневий»

А.2.4.6. Стимулювати залучення інвестицій у створення об'єктів, які приваблюватимуть відвідувачів міста (медичні центри, об'єкти розважальної інфраструктури тощо)

Критичне питання В.

СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

У сучасному світі інвестиції набувають надзвичайної ваги для розвитку місцевих економік. Особливо важливими є зовнішні інвестиції. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) вважаються важливим економічним чинником переходу країни до функціональної ринкової економіки. 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.

Чернівці можуть запропонувати відмінні умови для інвесторів (в тому числі для іноземних) завдяки вигідному транспортно-географічному положенню (прикордонний регіон), який забезпечує добрий доступ на національні та міжнародні ринки. Місто також може запропонувати відносно високий рівень освіти населення. За кількістю людей, які мають вищу та середню спеціальну освіту на 1000 жителів Чернівці перевищує обласні та загальноукраїнські показники. В місті діють науково-дослідні інститути матеріалознавства, термоелектрики, прикладних проблем механіки і математики, медико-екологічних проблем. Ці фактори підвищують конкурентоспроможність міста щодо залучення сучасних технологічних інвестицій у сфері виробництва та послуг.

Місто також випереджає своїх конкурентів щодо наявності вільних земельних ділянок, відповідної актуалізованої містобудівної документації та місцевої нормативно-правової бази, а також має значний досвід з надання відведених в натурі земельних ділянок для містобудівних потреб на конкурентних засадах. Тому Чернівці має великий потенціал для підготовки привабливої пропозиції промислових ділянок та будівель (так званих «грін філдів» та «браун філдів»).

Метою плану дій за цим критичним питанням – активно стимулювати здійснення широкого спектру довготривалих інвестицій (внутрішніх та зовнішніх), які будуть побудовані на діяльності, що створюватиме високу додану вартість, використовуючи в ролі постачальників місцевих виробників різноманітних послуг, матеріалів та продукції, та створюватимуть сприятливі можливості для започаткування таких підприємств. Передбачається також, що інвестиції в подальшому диверсифікують місцеву економіку.

Спроможність Чернівців залучати інвестиції визначається багатьма чинниками, серед яких - стан технічної інфраструктури, доступність приміщень і добре підготовлених ділянок для нової забудови, наявність кваліфікованої робочої сили, бізнес-клімат у місті та його імідж, обсяг та якість послуг, що надаються містом. Безпосередній вплив на здатність міської влади стимулювати вливання нового капіталу в місцеву економіку має також те, наскільки успішною є її поточна стратегія маркетингу та промоції міста як вигідного місця для інвестування.



V.1 Створити та позиціонувати позитивний імідж міста для інвестування та розвитку бізнесу (м'яка інфраструктура та маркетинг)

V.1.1. Розробити та провадити окрему політику залучення прямих (стратегічних) іноземних та вітчизняних інвестицій до міста

Міська влада визначиться на довготривалу перспективу щодо інвестиційної політики міста з тим, щоб залучити стратегічних інвесторів й перетворити місто на «найкраще місце для інвестування в Україні».

V.1.1.1. Оптимізувати структуру виконавчого комітету міської ради (або комунікаційні зв'язки між структурними підрозділами) з метою забезпечення надання професійних послуг та ефективної координації процесу залучення інвестицій в пріоритетні сфери економіки міста (підготувати відповідну концепцію, положення та розподіл повноважень)

V.1.1.2. Визначити пріоритетні сфери залучення стратегічних інвестицій в економіку міста, де місто здійснюватиме політику максимального заохочення та сприяння, та розробити окремі концепції залучення інвестицій у ці сфери

V.1.1.3. Розробити та запровадити систему місцевих стимулів та заохочень для стратегічних інвесторів в пріоритетні сфери місцевої економіки, правила ведення переговорів і укладання угод з потенційними інвесторами

V.1.1.4. Проаналізувати хід виконання Програми сприяння залученню інвестицій у м. Чернівцях на 2005-2007 р.р. та розробити нову Програму

В. 1.2. Налагодити та підтримувати контакти та співпрацювати з професійними національними та іноземними агентствами та іншими організаціями, які представляють інтереси інвесторів чи співпрацюють з ними, та формувати обізнаність серед бізнесових кіл міста та його мешканців про переваги залучення інвестицій в економіку міста

Міська влада започаткує робочі стосунки з усіма установами та організаціями, які представляють інтереси інвесторів чи допомагають українським містам залучати інвестиції для економічного розвитку, та співпрацюватиме з ними. Всі дії міської влади будуть прозорими й відкритими, й враховуватимуть думки та пріоритети мешканців міста й його бізнес-сектору.

В.1.2.1. Налагодити співпрацю з міжнародними організаціями (в т.ч. ОБСЄ) для залучення технічної допомоги у процесі промоції інвестицій до міста та оптимізації організаційної структури (або створення окремої інституції спільно з областю) для залучення / промоції інвестицій до Чернівців

В.1.2.2. Налагодити робочі стосунки з Українським центром сприяння іноземному інвестуванню «УкрІнвест», щоб заручитися його підтримкою та активною промоцією інвестиційних можливостей Чернівці за кордоном

В.1.2.3. Регулярно публікувати інформацію про роль інвестицій в місцевій економіці та про досягнення міської влади (позитивні приклади, зрушення, нові нормативно-правові акти, план дій) з тим, щоб отримати повну підтримку усіх зацікавлених сторін та мешканців міста та їх доброзичливе ставлення до інвесторів (у вигляді окремого інвестиційного бюлетеню, через веб сторінку міської ради та місцеві ЗМІ)

В.1.2.4. Дослідити, визначити економічну доцільність та здійснювати безпосереднє просування окремих інвестиційних можливостей міста на міжнародних форумах та виставках

В.1.2.5. Надавати постійну консультативну та практичну допомогу місцевим підприємствам у підготовці інвестиційних проектів

В.1.3. Започаткувати та постійно застосовувати функціональні маркетингові методи, які рекламують Чернівці як місце для започаткування бізнесу та місце особливих можливостей щодо інвестування

Міська влада застосовуватиме сучасні інструменти промоції міста для стимулювання залучення інвестицій до місцевої економіки.

В.1.3.1. Створити ефективну багатомовну презентацію в Інтернеті щодо можливостей інвестування в Чернівці та просування Чернівців як місце для успішного ведення бізнесу та інвестування (інформація про місцевий діловий клімат, умови проживання, основні процедури тощо + лінки до основних сайтів міста)

В.1.3.2. Розробити, в т.ч. використовуючи кваліфікованих експертів, пакет нових промоційних друкованих матеріалів у форматі, зручному для користування та внесення змін (наприклад, папка та наповнення, коротка інформація про місто, інформація про земельні ділянки, інформація про інвестиційні проекти місцевих підприємств, інформація про постачальників тощо)

В.1.3.3. Створити ефективну електронну презентацію інвестиційних можливостей міста на CD

В.1.3.4. Розробити нову концепцію розповсюдження всіх промоційних матеріалів до основних цільових груп – потенційних інвесторів чи осіб, які їх представляють, та інших осіб

В.1.3.5. Досліджувати інформацію про інвестування у міста України та сусідніх держав (міста-конкуренти), та про мультинаціональні компанії та тенденції їх розвитку, використовувати цю інформацію для прийняття рішень

В.2. Створити фізичні умови для інвестування

В.2.1. Провести інвентаризацію та створити базу даних місцевих ресурсів

Міська влада підвищуватиме конкурентоспроможність міста щодо залучення інвестицій, що створюватимуть найбільшу додану вартість й узгоджуватимуться з профілем міста, шляхом вивчення, ефективного просування та використання всіх місцевих ресурсів

В.2.1.1. Провести повну інвентаризацію земельних ділянок промислового призначення та вільних виробничих площ, та представити інформацію про ці об'єкти в єдиному зрозумілому форматі для потенційних інвесторів (електронний банк даних вільних земельних ділянок та виробничих площ), забезпечуючи вільний доступ

В.2.1.2. Вивчити можливості щодо постачання споживчої та промислової продукції місцевими підприємствами та сформувати окрему базу даних місцевих виробників, забезпечуючи вільний доступ

В.2.1.3. Зібрати інформацію про завершені наукові розробки в місті, та викласти їх у єдиному доступному форматі у вигляді окремої бази даних місцевих наукових розробок, забезпечуючи вільний доступ

В.2.1.4. Сформувати єдиний формат та збирати пропозиції від місцевих підприємств щодо залучення інвестицій та співпраці з партнерами, сформувати окрему базу даних, забезпечуючи вільний доступ

В.2.2. Створити та підготувати промислову зону регіонального значення

Міська влада підвищуватиме конкурентоспроможність міста щодо залучення стратегічних інвестицій шляхом покращення пропозиції якісних земельних ділянок

В.2.2.1. Визначити перспективну земельну ділянку вільну від використання несільськогосподарського призначення площею 30 га і більше (розташовану неподалік від транспортних розв'язок тощо) та визначити її в межах Генерального плану забудови міста

В.2.2.2. Підготувати та затвердити концепцію муніципальної індустріально-промислової зони на визначеній території з зазначенням окремої ділянки для стратегічного (якірного інвестора) та менших ділянок для супутніх виробництв та послуг, спроектувати розміщення та необхідну інженерну інфраструктуру, враховуючи розрахункові дані для потужностей тощо, спланувати систему стимулів та дій з залучення інвестицій; розробити окремі умови отримання земельних ділянок.

В.2.2.3. Підготувати всю необхідну землепорядну документацію (відведення землі та визначення меж).

В.2.2.4. Здійснити пошук (в т.ч. спільно з УкрІнвест) та привабити «якірного» інвестора.

В.2.2.5. Розробити та реалізувати систему заохочень для інвесторів для супутніх ділянок.

В.2.2.6. Визначити оптимальний варіант умов інвестиційних угод.

В.2.2.7. Визначити фінансові можливості щодо фізичного встановлення необхідної інженерної інфраструктури та провести відповідні роботи.

В.2.2.8. Розробити комплекс заходів для роботи з громадою з метою інформування про переваги створення промислових зон та залучення інвестицій.

В.2.2.9. Надавати маркетингові й супровідні («після продажні») послуги для створення сприятливих умов для здійснення та розширення діяльності на території інвестування.

В.2.3. Створити партнерство з науково-технічними, дослідницькими та навчальними закладами та інвесторами з метою підвищення використання місцевого науково-технічного потенціалу

Міська влада популяризуватиме та сприятиме розвитку науково-технічного, дослідницького та освітнього секторів міста, а також відіграватиме координуючу роль у налагодженні партнерства між інвесторами та дослідницьким сектором.

В.2.3.1. Створити спільний дорадчий орган з використання місцевого науково-технічного та освітнього потенціалу.

В.2.3.2. Запровадити практику проведення регулярних робочих зустрічей (круглих сторін) між виробничим та науково-дослідницьким секторами (презентація наукових розробок та розгляд можливостей впровадження їх у виробництво).

В.2.3.3. Запропонувати систему стимулів та заохочень для науковців в сфері досліджень в пріоритетних сферах для інвестування в Чернівці.

В.3. Створити систему інвестиційного супроводу

В.3.1. Оптимізувати діяльність Департаменту економічного розвитку міста з метою забезпечення інвестиційного супроводу

Міська влада покращить якість послуг, які надаються Департаментом економічного розвитку підприємцям та інвесторам міста

В.3.1.1. Внести зміни до Положення про департамент економічного розвитку міста та затвердити їх на сесії міської ради.

В.3.1.2. Розробити програму навчання та стажування спеціалістів Департаменту економічного розвитку з метою підвищення їх професійного рівня.

В.3.2. Максимально спростити в рамках діючого законодавства різноманітні процедури для інвесторів

Міська влада сприятиме максимальному спрощенню дозвільних процедур та наданню всієї необхідної інформації інвесторам

В.3.2.1. Забезпечити ефективну діяльність дозвільного центру за принципом «єдиного вікна».

В.3.2.2. Забезпечити ефективне функціонування Дозвільного центру за принципом «єдиного вікна» у сфері будівництва.

В.3.2.3. Розмістити інформацію про існуючі в місті процедури отримання дозволів та погоджень для здійснення господарської діяльності та порядок роботи місцевих «єдиних вікон» в мережі «Інтернет».

Критичне питання С.

РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Інфраструктура бізнесу складається здебільшого з «нематеріальних» компонентів, таких, як політика і програми, що поліпшують місцевий бізнес-клімат і забезпечують місцевим підприємствам доступ до капіталу й технічної допомоги. Серед інституційних засобів поліпшення бізнес-клімату слід назвати створення бізнес-інкубаторів, які можуть допомогти новим підприємствам стати на ноги, нового центру сприяння бізнесу чи бізнес-асоціації. До «м'якої» інфраструктури бізнесу також належить місцева політика і регуляторні акти, що визначають умови створення та функціонування суб'єктів господарювання (надання документів дозвільного характеру). Від того, наскільки ефективними та дієвими є ці інструменти, залежить створення сприятливого бізнес-клімату.

Більшість міст у Західній Європі та Сполучених Штатах створили департаменти економічного розвитку в структурі своїх виконавчих органів або беруть участь у публічно-приватних партнерствах, відповідальних за діяльність з економічного розвитку.

В економіці Чернівців визначальними є малі та середні підприємства. Успішність таких підприємств великою мірою залежить від доступності зовнішніх фінансових ресурсів, але щоб постійно розвиватися, їм потрібно більше – доступ до інформації, сприяння місцевої влади, інвестиції в нові технології, співпраця з іншими підприємствами і доступ до нових ринків.

Термін «бізнес інфраструктура» також охоплює комплекс технічних засобів, необхідних для надання основних послуг підприємствам. Як правило, інфраструктура включає системи водопостачання і водовідведення, очисні споруди, системи енерго-, тепло- і газопостачання, автошляхи, системи зв'язку і транспорт. Технічне обслуговування, підвищення якості та ефективності надання таких 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.



С.1. Створити сприятливе ділове середовище в місті та імідж міста як місця для започаткування бізнесу

С.1.1. Налагодити ефективне партнерство задля отримання та інтерпретації інформації для прийняття рішень та комунікації з місцевим бізнес-сектором

Міська влада налагодить місцеве публічно-приватне партнерство з метою формування у місті сприятливого бізнес-середовища.

С.1.1.1. Оптимізувати діяльність Координаційної Ради, до складу якої входять представники бізнесу і влади, з метою визначення пріоритетів розвитку бізнесу, залучення нових інвестицій та створення нових робочих місць.

С.1.1.2. Оптимізувати структуру департаменту економічного розвитку з метою вдосконалення процесів надання повного спектру послуг існуючому бізнесу та залученню інвестицій.

С.1.1.3. Забезпечити дотримання вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності», особливо в частині залучення представників громади до розробки проектів регуляторних актів.

С.1.1.4. Вдосконалити практику проведення круглих столів та інших заходів між представниками влади та бізнесу з обговорення та вирішення актуальних питань місцевого економічного розвитку.

С.1.1.5. Розробити систему вільного доступу представників громади до інформації про місцеву нормативно-правову базу та діяльність виконавчих органів міста.

С.1.1.6. Створити сприятливі умови (в т.ч. через систему державних і муніципальних замовлень і закупівель) для функціонування місцевих організацій з розвитку та підтримки бізнесу.

С.1.2. Обґрунтувати необхідність та започаткувати програми гарантування позик/кредитування для подальшого розвитку малого підприємництва в пріоритетних сферах

Міська влада проведе комплекс заходів з вивчення можливостей створення програм гарантування позик/кредитування.

С.1.2.1. Вивчити досвід діяльності програм гарантування позик та кредитування в інших містах України.

С.1.2.2. Вивчити доцільність створення структур гарантування позик/кредитування в Чернівцях.

С.1.3 Налагодити постійне партнерство між освітніми закладами, роботодавцями та органами влади для координації та управління розвитком робочої сили відповідно до потреб ринку праці

Міська влада налагодить партнерство з освітніми закладами та роботодавцями з метою врегулювання проблем на ринку робочої сили в місті.

С.1.3.1. Вдосконалити діяльність Координаційної ради зі створення робочих місць, до якої входять представники влади, бізнесу, освітніх та наукових закладів, з метою управління та розвитку ринку робочої сили.

С.1.3.2. у співпраці з Центром зайнятості, органами статистики, освітніми закладами та місцевими підприємствами створити базу даних місцевих підприємств та освітніх закладів щодо їх можливостей та потреб у трудових ресурсах та забезпечити її функціонування, підтримку та вільний доступ до бази даних.

С.1.3.3. Запровадити ефективну програму профорієнтації з робітничих професій у всіх загальноосвітніх школах, підготувати план-графік відвідування учнями шкіл підприємств з метою ознайомлення та пропаганди робітничих професій серед учнівської молоді.

С.1.3.4. Забезпечити випуск інформаційних матеріалів з популяризації основних робітничих професій міста.

С.2. Інтегрувати «економіку знань» в підприємницьке середовище міста, підтримуючи існуючі та нові можливості взаємозв'язку дослідницького та виробничого секторів

С.2.1. У співпраці з міським центром зайнятості створити бізнес-інкубатор з метою надання виробничих приміщень та відповідної допомоги підприємцям-початківцям.

Міська влада створить бізнес-інкубатор з метою надання допомоги початкуючим підприємцям.

С.2.1.1. Створити робочу групу з представників бізнесу, Центру зайнятості та органів влади по створенню бізнес-інкубатора.

С.2.1.2. Вивчити досвід роботи бізнес-інкубаторів в інших містах України та внести пропозицію щодо розміщення та організації роботи бізнес-інкубатора (включаючи розробку Положення та Регламент роботи).

С.2.1.3. Визначити приміщення для діяльності бізнес-інкубатора, затвердити Положення та Регламент роботи та забезпечити відповідне адміністрування бізнес-інкубатором.

С.2.2. У співпраці з вищими навчальними закладами, обласними органами влади та підприємствами створити умови для стимулювання та виконання проекту регіонального технологічного та промислового парку

Міська влада створить сприятливі умови для реалізації проекту технологічного та промислового парку.

С.2.2.1. Сформувати робочу групу з представників вищих навчальних закладів, обласних органів влади та підприємств міста по вивченню питання щодо доцільності створення технологічного та промислового парку в м. Чернівці.

С.2.2.2. Провести аналіз наявних ресурсів для створення технологічного та промислового парку.

С.2.2.3. Підготувати пропозицію на засідання міської ради про доцільність/недоцільність створення в місті технологічного та промислового парку.

С.2.2.4. Розробити систему місцевих пільг та стимулів для мотивації розвитку інновацій в системі виробництва.

С.2.2.5. У співпраці з обласними органами влади створити можливості започаткування промислових кластерів та їх інтеграції в місцеву економіку.

С.3. Покращити технічну інфраструктуру для забезпечення економічного зростання та якості життя

С.3.1. Спільно з обласними органами влади забезпечити ефективне функціонування « транскордонного транспортного вузла »

Міська влада сприятиме подальшому розвитку інфраструктури транзитних перевезень та формуванню експортних та транзитних вантажопотоків з перевагами для міста в рамках програм створення та функціонування національної мережі міжнародних транспортних коридорів та проведення робіт щодо поєднання міжнародних коридорів в єдину інфраструктурно-технологічну систему

С.3.1.1. Здійснити заходи щодо завершення будівництва другої та третьої черги об'їзної дороги навколо м. Чернівці

С.3.1.2 Спільно з обласними органами влади сприяти проведенню реконструкції та модернізації аеропорту «Чернівці»

С.3.1.3 Здійснити заходи щодо сприяння будівництву автовокзалу в м. Чернівці

С.3.1.4 Розробити перспективну схему розміщення товаро-розподільчих (логістичних) центрів та забезпечити поетапну її реалізацію

С.3.1.5 Спільно з обласними органами влади лобювати питання перенесення до міста /утворення регіональної митниці

С.3.1.6 Вивчити можливості залучення коштів міжнародної технічної допомоги до інфраструктурних проектів в рамках забезпечення функціонування міжнародного транспортного вузла та підготувати проектні пропозиції

С.3.1.7 Спільно з Службою автомобільних доріг в Чернівецькій області, обласними органами влади сприяти створенню відгалуження європейського транспортного коридору Балтійське море – Чорне море: Тернопіль – Чернівці, Чернівці-Порубне

С.3.2. Сприяти будівництву комерційної нерухомості та розвитку інженерної інфраструктури

Міська влада сприятиме будівництву нової комерційної нерухомості в місті та розвиватиме інженерну інфраструктуру

С.3.2.1. Вивчити можливість будівництва муніципальної комерційної нерухомості та розвитку інженерної інфраструктури, проаналізувати необхідні ресурси.

С.3.2.2. Вивчити доцільність створення муніципальної енергетичної компанії.

ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

На засіданні 19 вересня 2006 р. члени Експертного Комітету зі стратегічного планування визначили пріоритетність оперативних цілей трьох Планів дій: Розвиток туризму; Створення умов для залучення інвестицій і Розвиток інфраструктури для бізнесу.

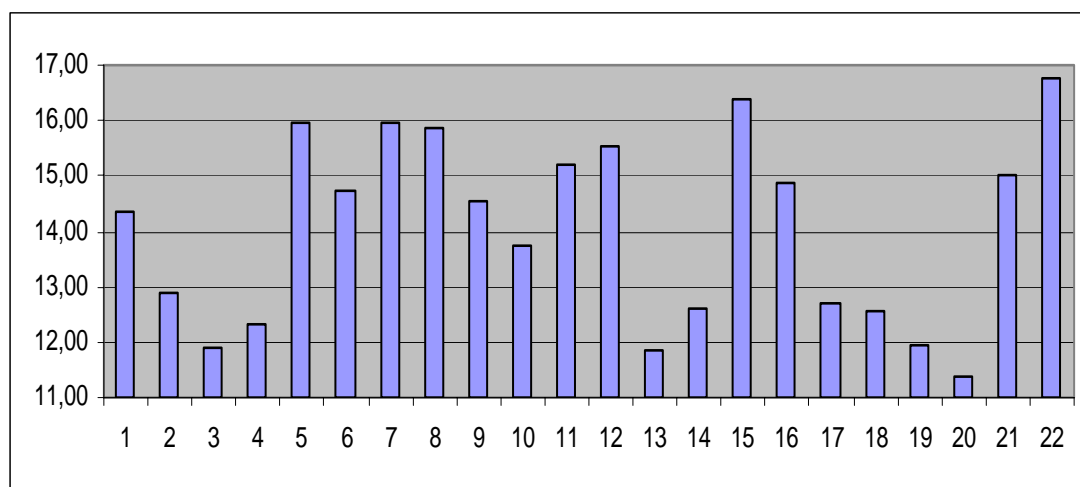
Це завдання мало на меті визначити постійні орієнтири для групи, яка буде відповідати за управління реалізацією плану, та для керівництва міста у питаннях виділення обмежених людських і фінансових ресурсів для виконання 22 оперативних цілей Стратегії підвищення конкурентоспроможності м.Чернівці.

Однак, зовнішні умови з часом зміняться, і відповідальним за реалізацію буде дуже корисно зрозуміти уявлення членів Експертного Комітету про відносну важливість проектів плану на момент його ухвалення. Члени Експертного Комітету визначили рейтинг 22 оперативних цілей за критеріями впливу, здійсненності (подвійне значення балів), створення й збереження робочих місць та інвестиційного потенціалу, часових меж, особистого бажання брати участь у впровадженні та сумісності з іншими оперативними цілями. У цьому своєрідному голосуванні брали участь 18 членів Комітету.

Узагальнені результати рейтингу:

- Діаграма 1 демонструє рейтинг окремих проектів. Можна побачити, що кількість балів розподіляється нерівномірно – в середньому проекти отримали від 12 до 15 балів. Лише два проекти перевищують 16 балів, ще п'ять проектів знаходяться між 15 і 16 позначками шкали. В той же час, чотири проекти отримали найнижчу оцінку – від 11 до 12 балів.

Діаграма 1 – Рейтинг окремих проектів



- Найвищий рейтинг мають оперативні цілі з плану дій "Створення умов для залучення інвестицій" (14.47), а далі з однаковим результатом ідуть оперативні цілі розділів «Розвиток туризму» та «Розвиток інфраструктури для бізнесу» (по 14.01). Однак майже всі оперативні цілі оцінено як реалістичні (лише шість проекти мають рейтинг здійсненності до 3.00), і всі вони відображають слабкі сторони Чернівців, визначені в результаті SWOT – аналізу.
- Найвище оціненими стратегічними цілями Плану є цілі критичного питання «Створення умов для залучення інвестицій», а саме:

В.1 - «Створити та позиціонувати позитивний імідж міста для інвестування та розвитку бізнесу (м'яка інфраструктура та маркетинг» (14.72)

В.3 – «Створити систему інвестиційного супроводу» (14.50)

В.2 – «Створити фізичні умови для інвестування»(14.20)

Очевидно, ці стратегічні цілі найбільше відповідають потребам місцевої громади та бізнесу.

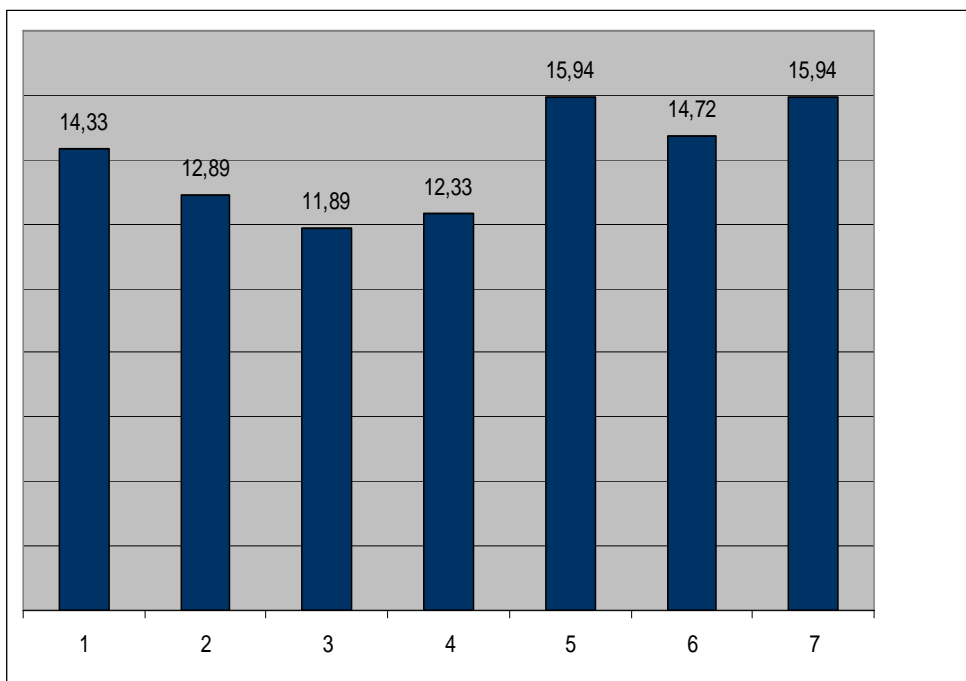
- Найбільш пріоритетними проектами всього Стратегічного плану однозначно є:

С.3.2. «Сприяти будівництву комерційної нерухомості та розвитку інженерної інфраструктури »

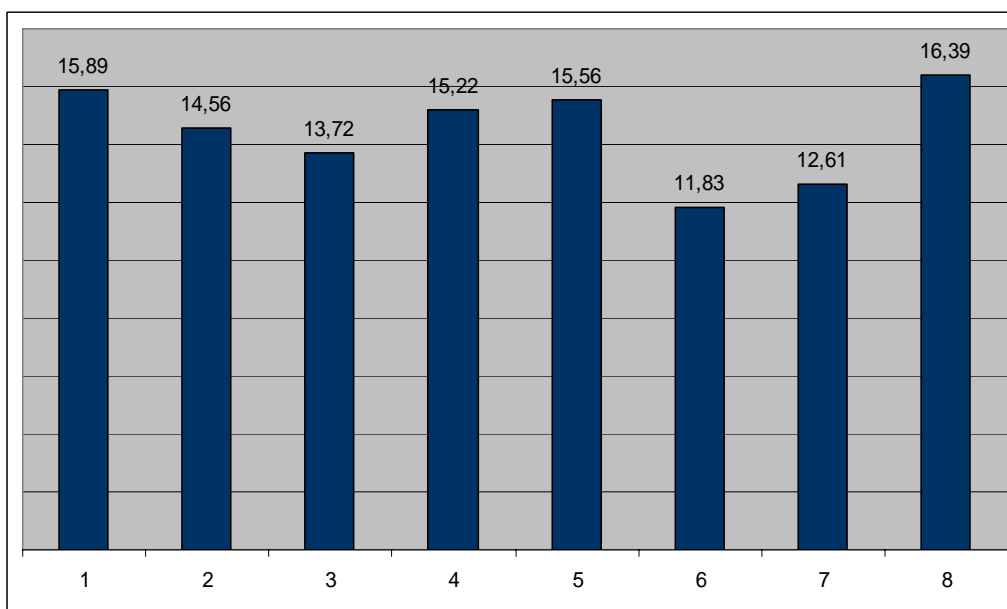
В.3.2. «Максимально спростити в рамках діючого законодавства різноманітні процедури для інвесторів »

Вони отримали найвищу оцінку – понад 16 балів, визнані реалістичними й отримали найвищі рейтинги за переважною більшістю критеріїв.

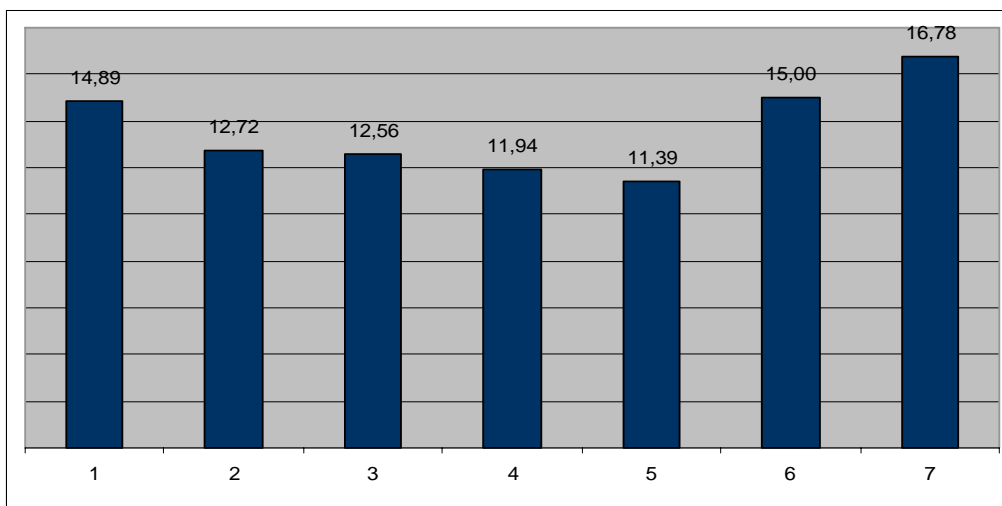
- «Переможцями» серед оперативних цілей плану дій по розвитку туризму визначені А.2.2. (*Визначити та створити ключові місцеві туристичні атракції та сформулювати й втілити стратегію управління ключовими подіями (заходами) в місті*) та А.2.4. (*Стимулювати та сприяти процесу інвестування в туристичну галузь для вдосконалення якості продуктів та послуг*), які набрали по 15,94 бали.



- «Переможцями» серед оперативних цілей плану дій по залученні інвестицій стали В.3.2. (Максимально спростити в рамках діючого законодавства різноманітні процедури для інвесторів) та В.1.1 (Розробити та провадити окрему політику залучення прямих (стратегічних) іноземних та вітчизняних інвестицій до міста), які набрали відповідно 16,39 та 15, 89 балів.



- «Переможцем» серед оперативних цілей плану дій по розвитку інфраструктури для бізнесу визначено С.3.2. (Сприяти будівництву комерційної нерухомості та розвитку інженерної інфраструктури), яка набрала найвищий рейтинг – 16,78 балів.



- Найбільшим впливом на робочі місця та інвестиції визначено оперативні цілі А.2.4. (Стимулювати та сприяти процесу інвестування в туристичну галузь для вдосконалення якості продуктів та послуг) та В.2.2. (Створити та підготувати промислову зону регіонального значення).

Нижче подається форма рейтингу, в якій середня кількість балів по кожній оперативній цілі зазначена в колонці «Всього». Зафарбовані клітинки показують оперативні цілі, що отримали найвищий рейтинг в окремих категоріях.

Рейтинг	Номер	Проект / Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль (1 - 3)	Здійсненність (0 - 6)	Строки (1 - 3)	Вплив на інвестиції та робочі місця (1 - 3)	Участь приватного сектора (1 - 3)	Сумісність з іншими оперативними цілями (0 - 3)	РАЗОМ (0 - 21)
1.	C.3.2	Сприяти будівництву комерційної нерухомості та розвитку інженерної інфраструктури	2,83	4,22	1,94	2,56	2,50	2,72	16,78
2.	B.3.2	Максимально спростити в рамках діючого законодавства різноманітні процедури для інвесторів	2,78	3,94	2,28	2,67	1,89	2,83	16,39
3.	A.2.2	Визначити та створити ключові місцеві туристичні атракції та сформувати й втілити стратегію управління ключовими подіями/заходами в місті	2,72	4,17	1,83	2,00	2,61	2,61	15,94
4.	A.2.4	Стимулювати та сприяти процесу інвестування в туристичну галузь для вдосконалення якості продуктів та послуг	2,50	4,06	1,39	2,72	2,44	2,83	15,94
5.	B.1.1	Розробити та провадити окрему політику залучення прямих / стратегічних іноземних та вітчизняних інвестицій до міста	2,78	3,67	1,83	2,56	2,28	2,78	15,89
6.	B.2.2	Створити та підготувати промислову зону регіонального значення	2,72	3,56	2,00	2,67	1,94	2,67	15,56
7.	B.2.1	Провести інвентаризацію та створити базу даних місцевих ресурсів	2,56	4,72	2,39	2,17	1,22	2,17	15,22
8.	C.3.1	Спільно з органами влади забезпечити ефективне функціонування "трансграничного транспортного вузла"	2,56	3,78	2,06	2,44	1,67	2,50	15,00
9.	C.1.1	Налагодити ефективне партнерство задля отримання та інтерпретації інформації для прийняття рішень та комунікації з місцевим бізнес-сектором	2,61	3,50	2,00	1,94	2,22	2,61	14,89
10.	A.2.3	Створити відкриту та привабливу систему для інформування та орієнтації мешканців та гостей міста	2,50	3,94	2,22	1,94	1,56	2,56	14,72
11	B.1.2	Налагодити та підтримувати контакти та співпрацювати з професійними національними та іноземними агенствами та іншими організаціями, які	2,44	3,61	2,17	2,06	2,06	2,22	14,56

		представляють інтереси інвесторів чи співпрацюють з ними, та формувати обізнаність серед бізнесових кіл міста та його мешканців про переваги залучення інвестицій в економіку міста								
12	A.1.1	Визначити для Чернівців стратегічний бренд з метою просування його можливостей щодо міського культурного туризму та забезпечити інституційну ланку діяльності з управління цим брендом	2,56	4,28	1,78	1,56	1,94	2,22		14,33
13	B.1.3	Започаткувати та постійно застосовувати функціональні маркетингові методи, які рекламують Чернівці як місце для започаткування бізнесу та місце особливих можливостей щодо інвестування	2,06	3,00	2,00	1,94	2,17	2,56		13,72
14	A.1.2	Спланувати і налагодити процес ринкових комунікацій, які б були спрямовані на основі потенційних ринків туристів	1,89	2,50	2,22	2,22	1,94	2,11		12,89
15	C.1.2	Обґрунтувати необхідність та започаткувати програми гарантування позик/кредитування для подальшого розвитку малого підприємництва і пріоритетних сферах	1,72	2,72	2,00	2,17	2,11	2,00		12,72
16	B.3.1	Оптимізувати діяльність Департаменту економічного розвитку міста з метою забезпечення інвестиційного супроводу	1,78	3,39	2,17	1,78	1,39	2,11		12,61
17	C.1.3	Налагодити постіне партнерство між освітніми закладами, роботодавцями та органами влади для координації та управління розвитком робочої сили відповідно до потреб ринку праці	1,94	3,00	2,06	2,11	1,50	1,94		12,56
18	A.2.1	Вдосконалити процес прийняття рішень через отримання достовірної ринкової інформації	2,28	2,94	2,17	1,28	1,61	2,06		12,33
19	C.2.1	<i>У співпраці з міським центром зайнятості створити бізнес-інкубатор з метою надання виробничих приміщень та відповідної допомоги підприємцям-початківцям</i>	1,61	2,56	2,22	2,06	1,44	2,06		11,94
20	A.1.3	Формувати та постійно підвищувати імідж та створювати розуміння вигод від туристичної галузі серед мешканців міста, бізнес-сектору та всіх інших місцевих гравців та	1,72	3,00	1,67	1,72	1,78	2,00		11,89

		<i>формувати навички та знання в галузі туризму</i>								
21	B.2.3	<i>Створити партнерство з науково-технічними, дослідницькими та навчальними закладами та інвесторами з метою підвищення використання місцевого науково-технічного потенціалу</i>	2,00	2,72	1,56	1,83	1,56	2,17	11,83	
22	C.2.2	<i>У співпраці з вищими навчальними закладами, обласними органами влади та підприємствами створити умови для стимулювання та виконання проекту регіонального технологічного та промислового парку</i>	1,61	2,61	1,61	1,72	1,72	2,11	11,39	

Впровадження Стратегії підвищення конкурентоспроможності

Ще на початку роботи зі стратегічного планування у Чернівцях підкреслювалась важливість його реалізації і моніторингу. Результат успішного виконання Стратегії підвищення конкурентоспроможності буде вимірюватись позитивними економічними та іншими змінами, досягнутими за рахунок реалізації її цілей і виконання завдань.

Першим кроком на шляху реалізації Стратегії буде її прийняття міською радою. Вкрай необхідним є забезпечення наявності політичної волі для проведення змін, а також людських і фінансових ресурсів, які потрібні для виконання 22 завдань плану.

Для того, щоб забезпечити реалістичність і здійсненність плану, над його створенням працювали більше 20 лідерів громади, які були представниками бізнесу, промислових підприємств, банківського сектору, урядових організацій та освітніх закладів. Внаслідок цієї динамічної роботи зусилля членів Експертного Комітету зі стратегічного планування перетворились на рушійну силу. Такий ентузіазм забезпечує чудову основу для підтримки реалізації зазначеної програми.

Відповідальність за моніторинг виконання Стратегії буде покладена на Комітет з управління реалізацією плану (КУРП), який складається з таких осіб: міський голова, голова Експертного Комітету, директор Департаменту економіки та начальник управління соціально-економічного розвитку, а також ряд членів Експертного Комітету. Отже, склад КУРП відображає продовження партнерських відносин між громадським і приватним секторами, які зробили можливою роботу зі стратегічного планування, а також зміцнилися упродовж останніх п'яти місяців спільної роботи.

Під час проведення моніторингу КУРП використовуватиме, як допоміжний засіб, програмне забезпечення WISP, надане Проектом «ЕРМ» і встановлене на веб-сайті міста. Ця програма дозволяє графічно відображати хід виконання кожного завдання. Незважаючи на те, що введення даних на веб-сайті можуть здійснювати лише уповноважені члени КУРП, його мають можливість відвідувати посадовці міста і всі громадяни. У такий спосіб КУРП буде проводити моніторинг якості і дотримання графіку виконання робіт. Більше того, додаткова інформація про проекти може розміщуватися на цій веб-сторінці, яка таким чином стане корисним інструментом маркетингу конкурентних переваг міста.

Кожного місяця КУРП проводитиме засідання для оцінки результату виконання кожного із 22 завдань. Працівники управління соціально-економічного розвитку та інвестицій забезпечуватимуть допомогу КУРП людськими ресурсами.

Зрештою стратегічний план є «живим документом». Він буде змінюватися відповідно до зміни обставин. Саме на КУРП і всіх громадян Чернівців, які брали участь у вищезазначеній роботі, покладається зобов'язання щодо забезпечення відповідності і здійсненності стратегічних і оперативних цілей та завдань, а також їх виконання. Експертний Комітет зі стратегічного планування знову збереться на засідання через рік для проведення оцінки досягнутих результатів роботи і розгляду можливості внесення змін, якщо це необхідно.

ДОДАТКИ

SWOT-аналіз

За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» Експертного комітету для підготовки реалістичних і здійснених планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі – власне проекти. Упровадження цих проектів повинно, з одного боку, усунути слабкості міста з одночасним посиленням його сильних сторін, а з другого – повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил, уникаючи загроз. Аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей розвитку міста Чернівці (СВОТ аналіз) проводився в процесі підготовки Стратегічного плану розвитку міста Чернівці на 2004-2011 роки. Цим аналізом охоплювалися не всі сфери діяльності, оскільки аналізувалися тільки ключові для соціально-економічного розвитку міста фактори.

В рамках підготовки Стратегії підвищення конкурентоспроможності міста Чернівці пропонується переглянути й доповнити цей СВОТ аналіз відповідно до кожного з критичних питань, визначених Експертним комітетом на засіданні 18 липня 2006 року.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Роль аналізу внутрішніх факторів є вирішальною у стратегічному плануванні, оскільки виконання планів дій має призвести до підсилення сильних сторін чи до виправлення слабких сторін громади. Аналіз внутрішніх факторів має подвійне призначення:

- визначити здатність громади реагувати на зовнішні події
- визначити перелік внутрішніх сильних та слабких сторін, з якими громада буде мати справу під час впровадження заходів.

Сильні та слабкі сторони громади заслуговують на особливу увагу, оскільки вони є основою для визначення особливих рис, які формують конкурентну позицію міста. Розуміючи свою конкурентну позицію, місто зможе ефективніше змагатися з іншими містами за робочі місця та інвестиції.

Під час проведення внутрішнього аналізу (сильні та слабкі сторони) варто зосередитися на питаннях, які можуть змінюватися або коригуватися місцевою громадою. Завданням є досягти згоди щодо внутрішніх сильних і слабких сторін міста, пов'язаними з визначеними критичними питаннями.

Критичне питання А:

Розвиток туризму

Сильні сторони

- Вигідне географічне та геополітичне розташування (близькість кордонів, транзитна територія)
- Національно-етнографічна особливість міста
- Наявність рекреаційних ресурсів та можливість розвитку спортивно-оздоровчого, культурно-пізнавального, ностальгічного, релігійного та інших видів туризму
- Наявність історичної спадщини та архітектурна особливість міста
- Наявність зв'язків з діаспорою
- Гостинне та толерантне населення, відсутність міжнаціональних та міжрелігійних конфліктів
- Наявність традицій, досвід проведення фольклорних свят, звичаїв, обрядів, фестивалів та конкурсів. Розвиток народних художніх промислів
- Розвиток сучасної культури та мистецтва
- Досвід прийому відвідувачів.
- Позитивний імідж міста як туристичного

Слабкі сторони

- Недостатній розвиток туристичної та загальної інфраструктури
- Відсутність гарантій якості надання послуг на рівні міжнародних стандартів
- Недостатня реклама можливостей міста
- Низький рівень інвестицій в сфері туризму
- Недостатня кількість засобів, які б інформували про туризм в місті
- Погані умови прибуття та пересування гостей міста
- Низький рівень обслуговування
- Недостатність коштів для маркетингу та реклами міста
- Запущеність пам'яток історії, архітектури та культури
- Відсутність чітко розробленої програми розвитку туризму в м. Чернівці.

Критичне питання В:

Створення умов для залучення інвестицій

Сильні сторони

- Вигідне географічне розташування міста (прикордонне розташування, перехрестя Європейських шляхів тощо)
- Наявність природних, будівельних, рекреаційних, трудових, фінансових та інших ресурсів в регіоні
- Багатонаціональне і толерантне населення регіону, яке має здатність до самоорганізації та підприємництва
- Наявність багатогалузевого промислового комплексу в місті Чернівці
- Давні традиції промисловості: випуск ексклюзивних видів продукції як підприємствами, так і народними промислами

- Наявність та реалізація муніципальних програм на 2-5 років (підприємництва, реформування житлово-комунального господарства, соціального заросту та зайнятості населення, туризму та інших)
- Наявність кваліфікованих трудових ресурсів
- Наявність потужного науково-освітнього комплексу
- Наявність інституцій з надання бізнес-послуг
- Наявність актуалізованого Генерального плану міста та правил забудови
- Наявність вільних земель промислового призначення
- Досвід проведення земельних торгів
- Наявність інституцій для інвесторів – нотаріус, земельний відділ, торгова палата, суд, реєстраційна палата, дозвільний центр тощо

Слабкі сторони

- Відсутність інвестиційних проектів із залученням коштів іноземних партнерів, які охоплювали б повний цикл виробництва продукції
- Відсутність власних енергоносіїв та нестача сировинної бази
- Слабка мотивація у пошуку партнерів через недосконале законодавство.
- Відсутність інституцій, які б на основі глибокого вивчення ресурсного потенціалу, конкурентних переваг та зовнішніх ринків виробляли відповідні маркетингові висновки для потенційних інвесторів і підприємців.
- Відсутність ефективних механізмів підтримки та стимулювання інвестиційної діяльності
- Використання старих технологій, моральний та фізичний знос основних виробничих фондів, комунальних мереж, інженерних споруд, доріг
- Відсутність якісних земельних ділянок для стратегічних інвесторів (якірних інвесторів) з забезпеченою інженерною інфраструктурою та транспортними під'їздами, розв'язками
- Привабливість давальницької схеми
- Відсутність бази даних вільних виробничих площ (інформації про брайнфірми)
- Втрата позицій окремих видів економічної діяльності з високою доданою вартістю та випуском конкурентоспроможної продукції
- Низький рівень використання енергозберігаючих технологій
- Стара інфраструктура газових, теплових, електричних, водопровідних та каналізаційних мереж
- Відсутність суцільного обліку при використанні енергоносіїв
- Низька інвестиційна привабливість міста та регіону
- Відсутність окружної дороги, незадовільний стан дорожнього покриття, непридатність старої частини міста до сучасної інтенсивності автомобільного руху
- Складна екологічна ситуація в місті (невирішеність проблем утилізації сміття та недостатнє знешкодження токсичних відходів, забруднення водоймищ та річок, збільшення шуму та забруднення вихлопними газами через збільшення автотранспорту, наявність зсувів ґрунту та інші)
- Наявність тіньового сектору економіки
- Високий рівень зносу та незадовільний стан будівель житлового фонду, об'єктів соціальної інфраструктури, історичних та архітектурних пам'яток
- Відсутність належного благоустрою парків, скверів, берегів річок і водоймищ, недостатня інфраструктура відпочинку та спорту
- Недостатність промоціювання розвитку міста

- Недосконалий рівень організації посередницької діяльності у реалізації експортної продукції
- Відсутність вільної робочої сили
- Нестача інвестицій на реалізацію інноваційних проектів по виготовленню промислової продукції

Критичне питання С:

Розвиток інфраструктури для бізнесу

Сильні сторони

- Наявність багатогалузевого промислового комплексу в місті Чернівці
- Наявність потужних підприємств машинобудівної, харчової, легкої, деревообробної і меблевої промисловості, здатних виробляти конкурентоспроможну продукцію
- Потужний науково-освітній та дослідницький сектор
- Сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу.
- Постійний приріст кількості та обсягів виробництва товарів та послуг підприємствами малого та середнього бізнесу, підприємців-фізичних осіб.
- Проведення міських ярмарок, конкурсів, виставок та інших заходів залучення підприємців до економічного життя та реклами своєї діяльності.
- Наявність прогресивного менталітету місцевого населення та давніх традицій приватного підприємництва.
- Наявність давніх традицій промисловості, досвід деревообробної та легкої промисловості
- Наявність достатніх запасів земельних ресурсів для використання їх в якості матеріальної та фінансової основи з метою розширення виробництва, додаткового розміщення виробничих фондів

Слабкі сторони

- Відсутність своєчасної, якісної та необхідної статистичної інформації по м. Чернівці.
- Недостатня обізнаність підприємців з діючим законодавством, основами бізнесу та оподаткування.
- Прогресуюче старіння основних виробничих фондів і деградація науково-виробничого потенціалу
- Складна система отримання кредитів для розвитку бізнесу.
- Перевищення повноважень контролюючих органів.
- Недостатня інформованість підприємців про наявність приміщень та земельних ділянок під оренду та купівлю.
- Наявність тіньової економіки
- Відсутність програм перспективного розвитку більшості підприємств

АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ: СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

1. Законодавчі й політичні зміни

Можливості

- Орієнтована на експорт державна політика
- Наближення кордонів ЄС
- Державні програми з розвитку, залучення інвестицій
- Вступ до ЄС та НАТО – наближення до ринків збуту, можливості до співпраці
- Прийняття Митного і Податкового кодексів – спрощення податкового адміністрування, підвищення рівня його прозорості, послідовності та стабільності
- Реформування земельного законодавства . адміністративно-територіальна реформа - більші повноваження в питаннях розпорядження міськими землями

Загрози

- Прийняття Митного та Податкового кодексів – зменшення податкових надходжень до міського бюджету протягом початкового періоду (податок на прибуток громадян складає до 70% надходжень міського бюджету)
- Адміністративно-територіальна реформа може обмежити повноваження міста
- Політика реприватизації в державі може спричинити непевність серед інвесторів і призведе до зменшення обсягів інвестицій
- Часті вибори до державних і місцевих органів влади спричинюють нестабільність і втрату інтересу з боку громадян. Вибори створять нестабільну ситуацію: підвищення рівня інфляції, соціальні витрати призведуть до підвищення податків
- Сповільнення темпів інвестування протягом періоду виборів
- Сповільнення законодавчого процесу через перерву в роботі парламенту
- Непевність у зв'язку з конституційними змінами викликає занепокоєння щодо політичної стабільності
- Недостатність утвердження місцевого самоврядування, недосконалий розподіл повноважень між державною, обласною і міською владами, обмеженість прав міської ради, особливо при формуванні бюджету міста

2. Економічні зміни

Можливості

- Позитивний імідж України приваблюватиме іноземних інвесторів
- Поліпшення умов оподаткування МСП покращить їх економічний стан
- Диверсифікація джерел енергопостачання, можливо, обмежить зростання цін на енергоносії
- Зменшення процентних ставок банківських позик сприятиме розвитку підприємств
- Зменшення рівня інфляції покращить економічний стан підприємств

- Податок на нерухомість – забезпечить стабільний прибуток місцевого бюджету і можливість отримання малими підприємствами невикористаної нерухомості від великих підприємств
- Можливість вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ) розширює можливості для українських експортерів
- Підвищення мінімальної зарплатні підвищує купівельну спроможність громадян

Загрози

- Ревальвація / девальвація гривні вплине на зовнішню торгівлю та інвестиції в Україну
- Різке коливання валютного курсу створює непевність на ринку
- Встановлення світових цін на енергоносії підвищить собівартість продукції
- Скорочення робочих місць через впровадження нових технологій та збільшення зарплатні загострить соціальні проблеми
- Функціонування в неповному режимі або повна зупинка підприємств, що змінили форму власності

3. Соціальні/демографічні зміни

Можливості

- Збільшення мінімальної зарплатні – вища купівельна спроможність, краща соціальна ситуація
- Підвищення рівня народжуваності сприятиме зростанню національної економіки
- Позитивна вікова структура – вищий виробничий потенціал
- Тенденція до повернення українців з-за кордону збільшить кількість кваліфікованих технічних працівників разом з поверненням коштів для внутрішнього інвестування

Загрози

- Збільшення частки літнього населення, вищі податки на соціальне забезпечення та охорону здоров'я
- Відтік молодих освічених людей з міста/країни – зменшення кадрового і людського потенціалу міста

4. Технологічні зміни

Можливості

- Зростання супутніх галузей для існуючих промислових підприємств
- Стрімке зростання туристичної галузі в результаті більшої зручності комунікацій для організації подорожей
- Революція в сфері телекомунікації допоможе місцевим компаніям вийти на закордонні ринки

Загрози

- Прискорення технологічних змін обмежує можливості працевлаштування для некваліфікованих робітників
- Збільшення ймовірності домінування транснаціональних компаній на місцевому ринку України

СКЛАД ЕКСПЕРТНОГО КОМІТЕТУ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ М.ЧЕРНІВЦІ

№	Прізвище та ім'я	Організація	Посада
1.	Березовська Людмила Василівна	Міський центр зайнятості	Директор, депутат міської ради
2.	Бойко Іван Васильович	Виконком міської ради	Директор департаменту економіки
3.	Вишневська Ірина Миколаївна	Виконком міської ради	Начальник відділу інформації
4.	Гросу Михайло Михайлович	КВКФ «Мігро»	Директор, депутат міської ради
5.	Євдокименко Валерій Кирилович	Чернівецький фінансово- юридичний інститут	Проректор, професор, президент Буковинського центру економічної освіти та підприємництво
6.	Каспрук Олексій Павлович	Комунальне підприємство «Містобуд»	Начальник підприємства, голова правління регіонального відділення УСПП
7.	Кифяк Василь Федорович	Чернівецький торговельно- економічний інститут КНТЕУ	завкафедрою економіки підприємництва та менеджменту, голова асоціації «Туристична Буковина»
8.	Копченков Ігор Леонідович	СП ТОВ «МІТАЧЕ»	Директор
9.	Мельничук Степан Васильович	Чернівецький національний університет ім.Ю.Федьковича	Ректор, професор
10.	Міняйло Ігор Леонідович	АТ «Імпульс»	Генеральний директор
11.	Оленчук Віктор Васильович	Виконком міської ради	Директор департаменту містобудівного комплексу та земельних відносин
12.	Порчук Марія Дмитрівна	Чернівецький бізнес-центр	Директор
13.	Прокопець Євген Дмитрович	Виконком міської ради	Заступник міського голови, начальник фінансового управління
14.	Пронін	ДПК «Стрімко»	Директор, депутат

	Володимир Михайлович		міської ради, Голова експертного комітету
15.	Пулинець Володимир Олександрович	Виконком міської ради	Заступник директора департаменту міської ради, начальник управління соціально-економічного розвитку, депутат міської ради
16.	Ринжук Іван Іванович	МКП «Калинівський ринок»»	Директор, член виконкому міської ради
17.	Ротар Петро Якович	Чернівецька дирекція АТ «Індексбанк»	Директор філії, депутат міської ради
18.	Руснак Володимир Ілліч	Торгова компанія «Майдан»	Директор
19.	Скиба Юрій Ітолійович	ТОВ «Фокстрот-Буковина»	Директор
20.	Станкевич Стелла Омелянівна	АТЗТ «Трембіта»	Генеральний директор, голова ради директорів міста, голова спілки роботодавців
21.	Філатова Наталія Григорівна	Центр економічного розвитку	Керівник робочої групи
22.	Чумак Микола Васильович	ТОВ «Галс-2000»	Директор

Проектна група

- Лідія Волосянко, радник проекту ЕРМ, фінансованого АМР США, Україна
- Оксана Федорович, консультант проекту ЕРМ, фінансованого АМР США, Україна