



СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ М. КАХОВКА

Підготовлено

Комітетом з питань економічного розвитку міста

за сприяння

проекту «Економічний розвиток міст»

за підтримки



2007 рік

Зміст:

ВСТУП	3
СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ SWOT-АНАЛІЗУ	5
ПЛАНИ ДІЙ	7
• Інвестиційні продукти і передумови інвестування	8
• Сприятливий інвестиційний клімат	11
• Маркетинг і промоція міста	14
• Визначення пріоритетів	17
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ	21

Додатки:

ПРОЕКТНІ ЛИСТКИ

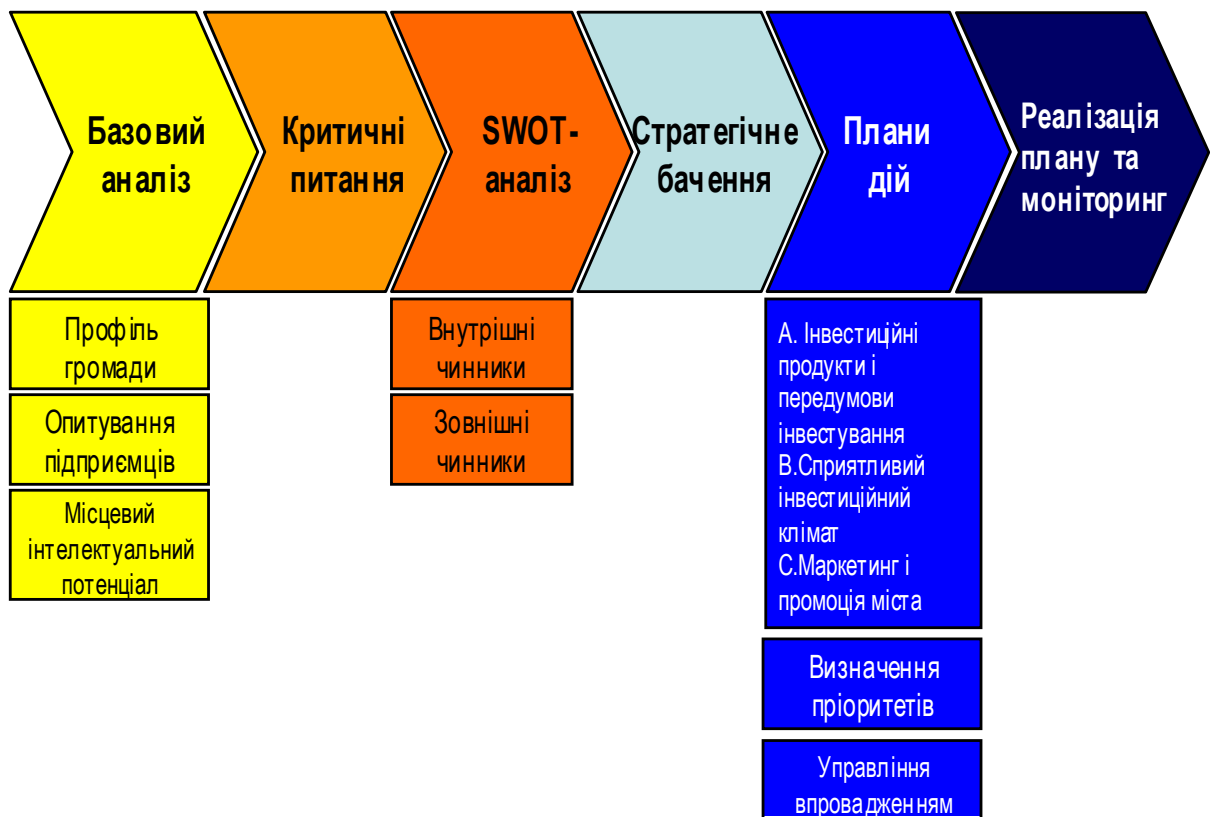
ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ МІСТА

ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ МІСТА

ВСТУП

Весною 2007 року лідери громади Каховки погодилися, що необхідно створити стратегію підвищення конкурентноздатності міста. У квітні 2007 року міський голова Олександр Карасевич запросив понад 20 представників місцевих підприємств, приватних підприємців, працівників місцевого самоврядування та інших установ спільно утворити в місті Експертний комітет з питань економічного розвитку. Перед Комітетом було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити план підвищення конкурентноздатності міста. Стратегічний план створювався у співпраці з проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), радники якого виконували функції консультантів Експертного комітету з питань економічного розвитку.

Блок-схема процесу стратегічного планування



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

Члени Експертного комітету з економічного розвитку брали участь в опитуванні «Вивчення думки підприємців». Для опитування були обрані представники найбільших роботодавців Каховки, малих і середніх підприємств, які працюють як у промисловому секторі, так і у сфері торгівлі та послуг. Опитування мало на меті дізнатися про ставлення респондентів до міста, про проблеми, які вони вважають найбільш серйозними, про їхні очікування та плани на майбутнє.

Існування такої фундаментальної бази знань відіграло важливу роль, коли члени Експертного комітету визначали сьогоденні та майбутні вирішальні чинники (критичні питання) економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності міста, на яких

зосередиться Стратегічний план, а саме: (1) **інвестиційні продукти та передумови для інвестування**; (2) **сприятливий інвестиційний клімат** та (3) **маркетинг і промоція міста**

У червні 2007 року учасники Експертного комітету провели так званий SWOT-аналіз. Його завданням було проаналізувати сильні та слабкі сторони міста (аналіз внутрішніх чинників) й оцінити позицію міста порівняно з іншими містами України, з якими Каховка конкурує за робочі місця та інвестиції. Конкурентоспроможність Каховки також розглядалася в контексті аналізу зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз.

Експертним комітетом з економічного розвитку було сформовано проект стратегічного бачення – яким, на одностайну думку членів комітету, має бути місто в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до Стратегічного плану підвищення конкурентноздатності міста. Результати SWOT-аналізу та формулювання стратегічного бачення були обговорені й схвалені на другому засіданні Експертного комітету в червні 2007 року.

Після цього на черговому засіданні Експертного комітету з питань економічного розвитку здійснювалось обговорення поточного стану стосовно кожного з трьох вищезгаданих критичних питань і досягнення консенсусу щодо кроків, які має зробити місто, підприємства та інші партнери, щоб досягти покращень у цих питаннях. До участі у обговоренні залучались представники міської ради, підприємств, органів державного управління, а також інші особи – спеціалісти, які забезпечували наявність необхідного досвіду і спеціальних знань.

Проводились зустрічі для підготовки Планів дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем з кожного критичного питання. Саме Плани дій є стрижнем Стратегічного плану.

Стратегічний план підвищення конкурентноздатності міста Каховка є амбітним, і в його впровадженні братимуть участь багато організацій та окремих осіб. План визначає кроки із зміцнення бізнес-інфраструктури в місті, проведення системної роботи з покращення місцевого інвестиційного клімату і розширення інвестиційних можливостей.

У плані робиться наголос на створенні постійного партнерства між міською владою та підприємцями і на реалізації комплексної програми економічного розвитку міста. У процесі впровадження плану буде розроблено багато матеріалів, створюватимуться бази даних, виникатимуть спільні проекти, здійснюватиметься інша діяльність. Усе це вестиме до поліпшення бізнесового середовища, кращої підтримки розвитку підприємств. Одна з цілей проекту – полегшити доступ до інформації та сприяти ефективній комунікації.

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

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

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

По-третє, питання інфраструктури та інформаційної системи для бізнесу, розвитку місцевих підприємств та залучення інвестицій є взаємопов'язаними, а отже ефективна робота над ними можлива лише за умови, що ми розуміємо їх у цілому. Покращення в одному з питань сприятиме покращенням в інших.

Успіх упровадження залежатиме від тривалої відповідальності за нього людей, які були членами Експертного комітету з питань економічного розвитку, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого бачення майбутнього міста. Тому рекомендується сформувати Комітет з управління впровадженням (КУВ) з найбільш активних членів громади міста. Завданням КУВ буде здійснювати моніторинг виконання всіх проектів (оперативних цілей) Стратегічного плану.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ SWOT-АНАЛІЗУ

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ:

Каховка – легендарне таврійське місто на чумацькому шляху, з розвиненою економікою, високим рівнем життя, екологічно чисте, безпечне, привабливе для інвесторів та молоді

Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як місто має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до стратегічного плану підвищення конкурентоздатності міста. Воно пояснює вихідну позицію, з якої члени Експертного комітету з питань економічного розвитку розпочали створення плану.

Запропоноване формулювання бачення містить ідеї, які члени Експертного комітету з питань економічного розвитку (представники бізнесу та влади міста) вважали найважливішими для майбутнього Каховка. Дане стратегічне бачення було узгоджене та затверджене на засіданні Експертного комітету з питань економічного розвитку.

SWOT-АНАЛІЗ

Зустріч Експертного Комітету з економічного розвитку для проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників відбулася у середу, 6 червня 2007 року. 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 іншого – повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил, уникаючи загроз. SWOT-аналіз розроблено в цілому по місту Каховка з врахуванням чинників, які впливають на підвищення його конкурентоспроможності в сфері залучення інвестицій та економічного розвитку.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ (сильні і слабкі сторони) ТА ЗОВНІШНІХ (сприятливі можливості і загрози) ЧИННИКІВ

Сильні сторони:

- *Вигідне географічне положення (в центрі області, перехрестя автомобільних шляхів, залізничне сполучення та сполучення по річці Дніпро);*
- *Значні запаси якісної питної води;*
- *Проведено розмежування земель міста та району;*
- *Значний резерв вільних земельних ділянок(грінфілдів) - наявність в місті 245 га земель запасу та 450 га земель сільськогосподарського призначення, 23 земельних ділянок для інвестування загальною площею 134,6 тис. кв. м;*
- *Наявність у регіоні великих інвесторів (Чумак, Каргіл);*
- *Доброзичливе ставлення міської влади до процесу залучення інвестицій;*

- *Розвинута інженерно-транспортна інфраструктура;*
- *Наявність середніх спеціальних учбових закладів для підготовки кадрів у сфері побуту та будівництва;*
- *Низька вартість та порівняно висока кваліфікація робочої сили;*
- *Акваторія прибережної зони Каховського водосховища площею 1506га;*
- *Значний резерв енергетичних потужностей;*
- *Значна кількість “браунфілдів”, що є потенційними об’єктами для інвестування;*
- *Відсутність екологічно забруднюючих виробництв;*
- *Наявність інвестиційно привабливих існуючих промислових підприємств.*

Слабкі сторони:

- *Відсутність структур для цілеспрямованого залучення та супроводу інвестицій (інституції місцевого економічного розвитку, інформація, консалтинг і т.п.);*
- *Недосконалість існуючої інвестиційної політики міста;*
- *Недостатня кількість та якість інвестиційних проектів;*
- *Низький рівень промоції інвестиційних можливостей та проектів;*
- *Застаріла комунальна інфраструктура;*
- *Низькі потужності будівельних підприємств;*
- *Недостатність інформації в мережі Інтернет про інвестиційні можливості міста;*
- *Не актуалізований Генеральний план міста.*

Можливості:

- *Зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном;*
- *Стабільність валюти;*
- *Підвищення рівня поінформованості світу про Україну;*
- *Зростання споживчого ринку в Україні;*
- *Інтеграція до СОТ та інших міжнародних структур і організацій;*
- *Покращення стосунків з країнами СНД;*
- *Впровадження інтенсивних технологій (на основі крапельного зрошування) у сільськогосподарське виробництво.*

Загрози:

- *Нестабільна політична ситуація в країні;*
- *Негативні зміни законодавства (у т.ч. щодо відшкодування ПДВ та ЗЕД);*
- *Погіршення іміджу державної влади;*
- *Складна процедура інвестування;*
- *Погіршення демографічної ситуації в країні;*
- *Подорожчання енергоносіїв;*
- *Обмеження експортних можливостей України.*

ПЛАНИ ДІЙ

Стратегічний план підвищення конкурентоздатності міста є продуктом спільного вибору лідерів громади Каховка на основі досягнення консенсусу. В основу плану покладено принцип зосередження зусиль на пріоритетних питаннях розвитку.

Три критичних питання – створити інвестиційні продукти та передумови для інвестування, створити сприятливий інвестиційний клімат, маркетинг і промоція міста – були вибрані як вирішальні чинники для подальшого розвитку міста та місцевої економіки. Для кожного з цих питань були складені окремі плани дій, впровадження яких має вести до покращення конкурентної позиції міста Каховка. Плани дій розроблялися членами Експертного комітету з питань економічного розвитку, а також з допомогою людей, які мають професійні знання та досвід у відповідних сферах, або до службової компетенції яких входять відповідні питання.

Стратегія розвитку ґрунтується на амбітному баченні – майбутнього зростання – і на трьох ретельно відібраних критичних питаннях. Сприятливий інвестиційний клімат належить до універсальних чинників, що обумовлюють розвиток місцевих економік, тоді як критичні питання, пов'язані з створенням інвестиційних продуктів, маркетингом та промоцією міста, віддзеркалюють очікуваний високий потенціал зростання, який має генерувати успішне впровадження стратегії.



ПЛАНИ ДІЙ У РОЗРІЗІ КРИТИЧНИХ ПИТАНЬ

Критичне питання А ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОДУКТИ І ПЕРЕДУМОВИ ІНВЕСТУВАННЯ

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). Каховка з її існуючими промисловими зонами має значний потенціал для підготовки привабливої пропозиції промислових ділянок та/або будівель.

Деякі дослідження демонструють, що два головні критерії, якими компанія керується під час вибору місця розташування є:

- легкий доступ до постачальників та ринків;
- наявність середовища та інфраструктури високої якості.

Якщо детальніше, то головними факторами, які визначають успішність вибору місця розташування є:

- Легкість доступу – близькість до різноманітних транспортних комунікацій.
- Якість офісних приміщень.
- Наявність технічної інфраструктури (енергозабезпечення, водопостачання, каналізація, газопостачання, телекомунікації) та її потужність і вартість під'єднання.
- Якісний дизайн ландшафту та архітектури, а також зовнішній вигляд міста.
- Наявність і кваліфікація місцевої робочої сили.
- Імідж регіону, відповідність промислових парків потребам інвестора.
- Узгодженість з комплексним планом (цілісність та відповідність плану землекористування та стратегічному плану міста).

Прямі іноземні інвестиції є важливим фактором місцевого економічного розвитку. Вони забезпечують додатковий приплив капіталу / ефект мультиплікації, запровадження нових технологій, нові можливості працевлаштування / підвищення заробітної плати, підвищення кваліфікації місцевої робочої сили, передачу управлінських навичок, сприятливі можливості для місцевих постачальників, доступ до нових ринків / збільшення експорту, інтеграцію місцевих економік у міжнародне співробітництво.

Основою розробки інвестиційних продуктів є створення промислових ділянок типу «браунфілд» (в минулому розроблена земля, що економічно не повністю завантажена, інколи вільна, покинута або забруднена) та «грінфілд» (нерозвинута ділянка землі, що раніше не використовувалася для промислового, або іншого виробництва; використовувалася (або досі використовується) для сільського господарства, або є частиною природного ландшафту), які відповідно до майбутніх особливостей функціонування та експлуатації можна поділити на:

- промислові ділянки місцевого значення;
- промислові ділянки регіонального значення;
- стратегічні індустріальні парки (корпоративні);
- бізнес-парки регіонального значення;
- бізнес-парки національного значення;
- парки спеціального розвитку.

При плануванні промислових об'єктів (зон) впроваджують наступні кроки:

1. Прийняття відповідного стратегічного рішення уповноваженим органом влади на засадах: стратегії економічного розвитку громади, інвестиційної політики міста, Генерального плану та місцевих правил забудови;
2. Формування місцевої команди, завданням якої є розвиток промислового об'єкту (наприклад: відділ економічного розвитку);
3. Аналіз наявності ділянок, придатних для економічного розвитку;
4. Розробка проекту розвитку промислового об'єкту (зони), що передбачає збір детальної інформації про ділянки, початок маркетингу і промоції, концептуальний дизайн і аналіз доцільності, детальний проект, підготовка офіційної документації для розміщення;
5. Будівництво промислового об'єкту.

Критичне питання А: Інвестиційні продукти і передумови для інвестування



Стратегічна ціль А.1. Створити нові інвестиційні продукти.

Оперативні цілі:

А.1.1. Провести підготовку до інвестування вільних земельних ділянок (створити промислові зони).

Міська рада та її виконавчі органи здійснюють інвентаризацію (створення бази даних) наявних вільних земельних ділянок та розпочинають процес підготовки нових промислових зон типу «грінфілд», які будуть конкурентоспроможні до промислових майданчиків, пропонує муніципалітетами інших країн Центральної та Східної Європи.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Відділ архітектури та містобудування / Відділ земельних ресурсів

А.1.2. Сприяти підготовці до інвестування потенційно привабливих промислових об'єктів.

Міська рада та її виконавчі органи здійснюють інвентаризацію (створення бази даних) наявних промислових об'єктів (типу «браунфілд»), включно з тими, що не є комунальною власністю міста (державна або приватна власність) та тими, що знаходяться за сучасними межами міста, але мають значення для економічного розвитку міста.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Відділ комунального майна

А.1.3. Провести інвентаризацію об'єктів комунальної власності міста, що можуть бути запропоновані для залучення інвестицій.

Міська рада та її виконавчі органи створюють базу даних майна територіальної громади (землі, будівлі, споруди), що не використовується (використовується не належним чином), і

ініціюють винесення на розгляд сесії міської ради переліку об'єктів, які можуть бути продані через конкурс чи аукціон.

Відділ комунального майна / Міська рада / Відділ земельних ресурсів

Стратегічна ціль А.2. Підвищити якість надання комунальних послуг.

Оперативні цілі:

А.2.1. Провести аудит технічного стану інженерних мереж міста.

Міська рада на конкурсних засадах забезпечує проведення аудиту (зокрема, адміністративного, енергетичного, фінансового) підприємств, що надають житлово-експлуатаційні послуги, для визначення організаційно-фінансових аспектів їхньої роботи та підготовки бізнес-планів для цих підприємств. Результати аудиту оприлюднюються та виносяться на розгляд виконавчого комітету, міської ради. На основі даних аудиту визначається стратегія реформування сфери ЖКГ міста

Відділ міського господарства / Фінансове управління / Відділ економіки та розвитку міста / Підприємства - надавачі житлово-комунальних послуг

А.2.2. Сприяти проведенню реконструкції інженерних мереж міста (Упровадити стратегічні плани розвитку підприємств, що надають комунальні послуги - реконструкцію мереж, обладнання та об'єктів).

Міська рада та підприємства, що надають комунальні послуги з метою розвитку об'єктів комунальної інфраструктури запроваджують сучасні методи планування та фінансування капітального покращення, що базуються на програмно-цільовому методі бюджетування, а також довгострокового планування капітальних видатків міського бюджету

Відділ міського господарства / Міська рада / Інститут місцевого розвитку / Відділ економіки та розвитку міста / підприємства житлово-комунального господарства / Фінансове управління

А.2.3. Розробити Програму енергозбереження та забезпечити її реалізацію.

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

Відділ міського господарства / Відділ економіки та розвитку міста / Підприємства житлово-комунального господарства / Рада керівників підприємств міста

А.2.4. Демонілізувати ринок надання комунальних послуг у місті.

За результатами проведеного аудиту комунальних підприємств та житлово-експлуатаційних організацій розробити концепцію та програму реформування комунального сектору в місті. Вивчити найкращий досвід міст України з реформування сфери ЖКГ. Створити конкурентне середовище для надання комунальних послуг

Відділ міського господарства / Міська рада / Відділ економіки та розвитку міста / Відділ управління майном / Підприємства житлово-комунального господарства / об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

Стратегічна ціль А.3. Сприяти підвищенню якості трудових ресурсів.

Оперативні цілі:

А.3.1. Покращити рівень профорієнтації.

Відділ освіти спільно з центром зайнятості, навчальними закладами міста різних рівнів акредитації, Центром соціальних служб для молоді із залученням бізнес структур удосконалюють систему ефективної професійної орієнтації молоді

Відділ освіти / Центр зайнятості / Навчальні заклади / Міський центр ССМ

Критичне питання В

СПРИЯТЛИВИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ

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

Зростання бізнесу можливе завдяки таким «нематеріальним» компонентам, як політика і програми, що поліпшують місцевий інвестиційний клімат і забезпечують підприємствам доступ до капіталу й технічної допомоги. Слід, мабуть, переглянути існуючу політику і нормативні акти, що регулюють питання створення та функціонування підприємств (надання дозволів та ліцензування) – наскільки ефективними та дієвими вони є, і наскільки вони допомагають створенню сприятливого бізнесового та інвестиційного клімату. Не завадило би також позбутися зайвого бюрократизму.

Інвестиційний 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 сучасної інформаційної системи.

Важливим елементом у сфері залучення інвестицій є питання місцевої інвестиційної політики. Робота місцевої влади повинна бути націлена на створення системи інвестиційного супроводу – професійність підрозділу міської ради, у функції якого включені питання економічного розвитку; максимальне спрощення дозвільних процедур та оперативне надання всієї необхідної інформації інвесторам; затвердження місцевих регуляторних актів з міської політики промислового розвитку з системою стимулів (послуг) для місцевих та зовнішніх підприємств, що відкривають нові високотехнологічні виробництва із створенням нових робочих місць, та ведуть орієнтовану на експорт інвестиційну діяльність.

У місті розробляється стратегічний документ, що визначає інвестиційні пріоритети та регулює процедуру надання ресурсів громади для інвестування, який:

- визначає пріоритетні для міста в галузі інвестування
- визначає перелік місцевих послуг та заохочень для інвесторів та обсяг їх надання відповідно до пріоритетності перспективної інвестиції
- враховує вимоги Генерального плану міста та місцевих правил забудови
- детально виписує процедури та умови продажу та/ або оренди ділянок і майна
- містить типові зразки регуляторних актів та правовстановлюючих документів

Реалізація інвестиційних проектів і впровадження інвестиційної політики передбачає вирішення комплексу земельно - правових питань:

- визначення правового режиму землі як територіальної основи економічного розвитку міста;
- розробку і затвердження місцевих правил регулювання земельних відносин та забудови на принципах приватно-публічного партнерства;
- визначення територій пріоритетного інвестиційного розвитку міста;
- створення районів комерційного розвитку на території міста;
- визначення форм та видів залучення інвестицій у розвиток міста.

Критичне питання В: *Сприятливий інвестиційний клімат*



Стратегічна ціль В.1. Розробити прозорий механізм використання земель міста.

Оперативні цілі:

В.1.1. Провести інвентаризацію земель міста.

Відділ земельних ресурсів проводить інвентаризацію земель міста, здійснює оновлення грошової оцінки землі та виносить питання на розгляд міської ради

Відділ земельних ресурсів

В.1.2. Завершити оновлення і затвердити Генеральний план та місцеві правила забудови.

Міська рада та її виконавчі органи завершують процес оновлення та затвердження Генерального плану, в якому будуть зазначені земельні ділянки для створення промислових зон і ведення бізнесу та розробляють місцеві правила забудови.

Відділ архітектури та містобудування / Міська рада / Міський голова / Відділ земельних ресурсів

В.1.3. Розробити електронну карту міста.

Відділ архітектури та містобудування спільно з відділом земельних ресурсів проводять інвентаризацію земель і розробляють електронну карту міста.

Відділ архітектури та містобудування / Міський голова / Відділ земельних ресурсів

Стратегічна ціль В.2. Підвищити якість надання управлінських (у тому числі дозвільних) послуг для інвесторів.

Оперативні цілі:

В.2.1. **Ввести** посаду з питань залучення інвестицій в структурі виконавчих органів влади.

Виконавчі органи міської ради переглядають посадові інструкції з обов'язковим включенням у повноваження функцій, пов'язаних з проведенням моніторингу реалізації даного стратегічного плану, питань залучення інвестицій, надання допомоги інвесторам.

Керуючий справами / Міський голова

В.2.2. Створити інвестиційну раду.

Міська рада та її виконавчі органи спільно з Бізнес-асоціаціями створюють дієву Дорадчу раду з залучення інвестицій при міському голові.

Міська рада / Міський голова / Відділ економіки та розвитку міста

В.2.3. Оприлюднити інформацію про алгоритми дозвільних процедур та їх перелік.

Міська рада, її виконавчі органи спільно із Асоціаціями підприємців регулярно аналізують стан здійснення дозвільних процедур у місті і готують інформацію про їх алгоритми, розробляють регуляторні, нормативні акти та реалізують заходи із їх спрощення і оприлюднення.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Виконавчий комітет / Відділ архітектури та містобудування / Відділ земельних ресурсів

В.2.4. Запровадити (поетапно) спрощену систему отримання дозволів та погоджень.

Міська рада, її виконавчі органи спільно із Радою підприємців створюють умови і поетапно запроваджують спрощену систему отримання дозволів і погоджень для покращення обслуговування представників бізнесу.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Виконавчий комітет / Відділ архітектури та містобудування / Відділ земельних ресурсів

Стратегічна ціль В.3. Сформувати та оприлюднити інвестиційні умови, можливості та пріоритети міста.

Оперативні цілі:

В.3.1. Розробити та затвердити інвестиційні умови та пріоритети міста (Розробити Положення міської ради щодо напрямків залучення інвестицій).

Розробити та прийняти місцеві регуляторні акти з міської політики промислового розвитку з системою стимулів (у т.ч. виділення земельних ділянок поза конкурсом) для місцевих та зовнішніх підприємств, що відкривають нові високотехнологічні виробництва зі створенням нових робочих місць, та ведуть орієнтовану на експорт інвестиційну діяльність.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Фінансове управління

В.3.2. Забезпечити оприлюднення інформації про умови, можливості та пріоритети інвестування.

Розробити та постійно підтримувати чітку систему бізнес-інформації в Каховці для інформування місцевих та зовнішніх фірм про цілі розвитку, програми та проекти міста, політику промислових стимулів, наявну нерухомість для розвитку бізнесу, зокрема – інформаційних каталогів та баз даних про вільні і орендовані об'єкти комунального майна і земельні ділянки; електронні реєстри місцевих нормативних і регуляторних актів (рішення міської ради, виконкому і розпорядження міського голови), наявну місцеву постачальну базу, базову соціально-економічну інформацію міста (профіль громади) тощо.

Прес-служба міськвиконкому / Міська рада / Виконавчий комітет міської ради / Відділ економіки та розвитку міста

В.3.3. Розробити пакет інформації для інвестора про процес інвестування у місті.

Відділ економіки та розвитку міста формує багатомовний (як мінімум – українською та англійською мовами) пакет інформаційних матеріалів для інвесторів, щоб забезпечити їх відповідною інформацією та представити Каховку як вигідне місце для бізнесу й інвестицій.

Прес-служба міськвиконкому / Відділ економіки та розвитку міста

Критичне питання С **МАРКЕТИНГ І ПРОМОЦІЯ МІСТА**

Спроможність будь-якого міста залучати зовнішні інвестиції визначається багатьма чинниками, серед яких стан технічної інфраструктури, доступність будівель і добре підготовлених ділянок для нової забудови, наявність кваліфікованої робочої сили, бізнес-клімат у місті та його імідж, обсяг та якість послуг, що надаються містом. Безпосередній вплив на здатність влити новий капітал в місцеву економіку має також те, наскільки успішною є поточна стратегія маркетингу та промоції, підтримка якій повинна надаватися на національному рівні.

Маркетинг міста має бути спрямований на встановлення ефективного спілкування між містом, яке має активи та інвестиційні продукти, що становлять «пропозицію», та майбутнім інвестором, який виступає стороною «попиту». Таке спілкування може відбутися лише через активну підтримку муніципалітетом співпраці між державним та приватним секторами, орієнтованість на задоволення потреб користувачів, створення бренду та ідентифікації території, активний підхід до місцевого та регіонального економічного розвитку, що ґрунтуються на ринкових засадах.

Кожне місто займає кращу позицію на ринку, якщо воно пропонує не лише наявні земельні ресурси для підприємництва, а й цілісний продукт, що складається з інформації щодо:

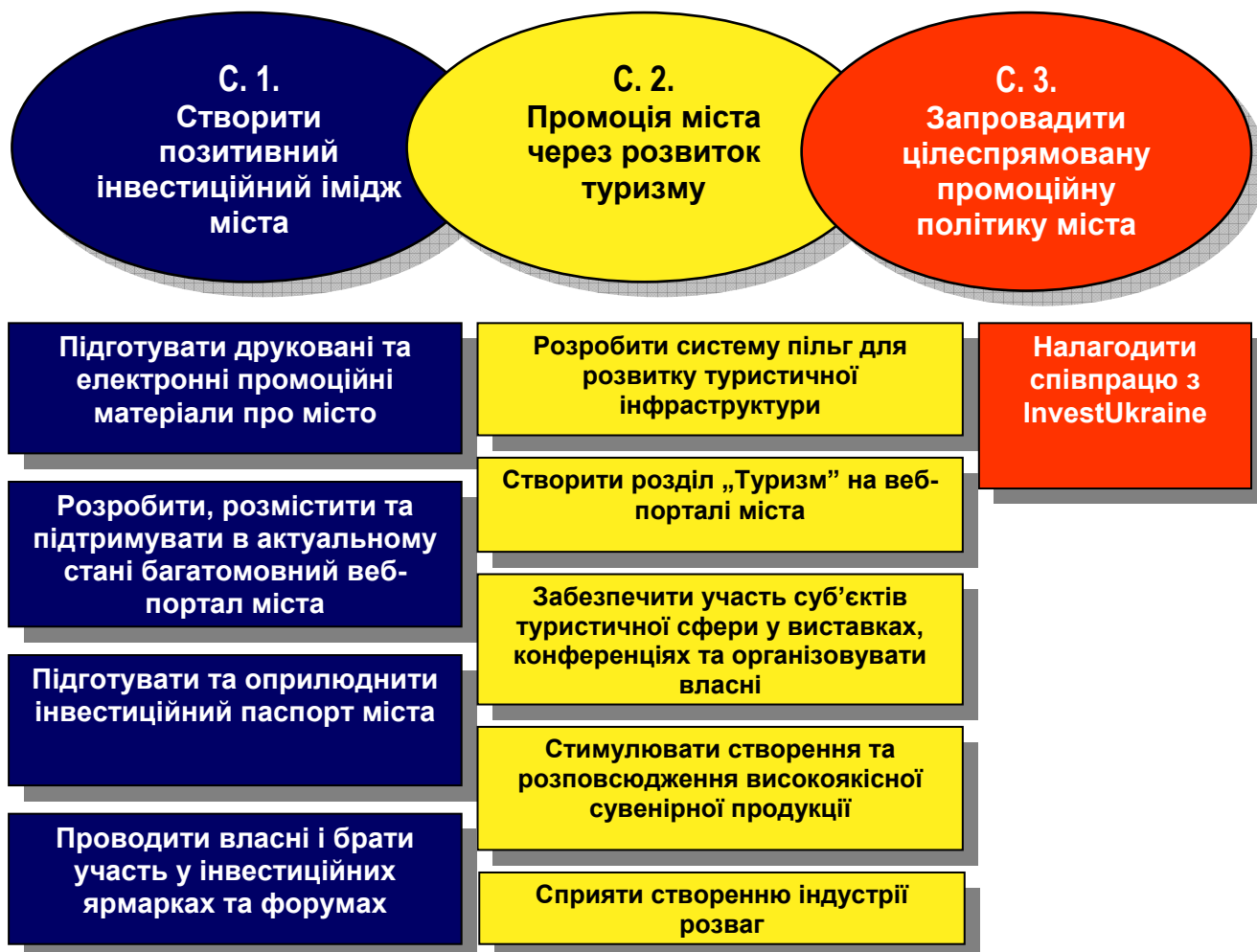
- зонінгу (використання просторового дизайну);
- права власності на землю (моніторинг та реєстр земельних ділянок);
- перешкод та ускладнень території (забруднення, зелені пояси тощо);
- моніторингу технічного стану інфраструктури;
- управління розвитком продукту;
- цілісного (технічного та економічного) плану розвитку;
- принципу локалізації інвестора, використання місцевих стимулів.

Кожен потенційний інвестиційний ресурс міста має бути розвинутий як окремий продукт, конкурентоспроможний порівняно з альтернативними продуктами інших міст та такий, що може бути проданий на ринку.

Маркетинг і промоція інвестиційних можливостей та продуктів міста передбачає:

- підготовку принаймні двомовних (українська та англійська) маркетингових матеріалів для інвесторів: папка, маркетингова брошура з загальним описом міста та детальні інформаційні листки з описом інвестиційних ділянок;
- розробку презентацій інвестиційних можливостей міста, підготовлених в програмі MS Power Point (PPP);
- включення в базу даних інвестиційних об'єктів InvestUkraine (Українського центру сприяння іноземному інвестуванню);
- розробку Інтернет - презентацій англійською та українською мовами для промоції міста як вигідного місця «для ведення бізнесу» та інвестування.

Критичне питання С: *Маркетинг і промоція міста*



Стратегічна ціль С.1. Створити позитивний інвестиційний імідж міста.

Оперативні цілі:

С.1.1. Підготувати друковані та електронні промоційні матеріали про місто.

Міська рада, її виконавчі органи спільно з підприємствами, установами та організаціями створюють та постійно оновлюють базу даних (каталог) інвестиційних пропозицій міста та видають серію буклетів на електронних носіях і у друкованому вигляді з розміщенням інформації на веб-порталі міста.

Відділ економіки та розвитку міста / Прес-служба міськвиконкому

С.1.2. Розробити, розмістити та підтримувати в актуальному стані багатомовний веб-портал міста.

Виконавчий комітет міської ради формує веб-портал, який має розділ про інвестиційну привабливість міста Каховки та регіону, де на українській, російській та англійській мові представлені інформаційні, аналітичні та промоційні матеріали щодо потенційних можливостей вигідного інвестування та ведення бізнесу в місті.

Виконавчий комітет / Відділ економіки та розвитку міста / Прес-служба міськвиконкому

С.1.3. Підготувати та оприлюднити інвестиційний паспорт міста.

Виконавчий комітет міської ради спільно з спілкою промисловців та підприємців розробляють інвестиційний паспорт міста та сприяють розповсюдженню інформації про місто.

Відділ економіки та розвитку міста / Прес-служба міськвиконкому

С.1.4. Проводити власні і брати участь у інвестиційних ярмарках та форумах.

Виконавчі органи міської ради спільно з Асоціаціями підприємців організують і проводять на постійній основі спеціалізовані заходи, спрямовані на залучення інвесторів та сприяють участі представників бізнесу міста у ярмарках, що проводяться поза його межами.

Відділ економіки та розвитку міста

Стратегічна ціль С.2. Промоція міста через розвиток туризму.

Оперативні цілі:

С.2.1. Розробити систему пільг для розвитку туристичної інфраструктури.

Міська рада, її виконавчі органи розробляють міську Програму розвитку туристичної інфраструктури з подальшим її обговоренням, затвердженням і впровадженням. Програма повинна включати систему пільг для суб'єктів господарювання, які створюють у місті об'єкти туристичної інфраструктури (готелі, заклади відпочинку та розваг для гостей і мешканців міста - музеї, заклади громадського харчування, басейн, боулінг, екстремальний туризм, сучасний кінозал і т.п.).

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Туристична агенція

С.2.2. Створити розділ „Туризм” на веб-порталі міста.

Виконавчі органи міської ради спільно з Туристичною агенцією ініціюють розробку, розміщення і постійне оновлення розділу „Туризм” на веб-порталі міста.

Туристична агенція / Виконавчий комітет міської ради / Відділ економіки та розвитку міста

С.2.3. Забезпечити участь суб'єктів туристичної сфери у виставках, конференціях та організувати власні.

Виконавчі органи міської ради спільно з Туристичною агенцією координують роботу і ініціюють участь суб'єктів туристичної сфери Каховки у міжнародних і загальноукраїнських туристичних виставках, ярмарках, семінарах, конференціях та організують власні.

Туристична агенція / Міська рада / Виконавчий комітет міської ради / Відділ економіки та розвитку міста

С.2.4. Стимулювати створення та розповсюдження високоякісної сувенірної продукції.

Виконавчий комітет міської ради спільно з Туристичною агенцією створюють умови для виробництва сувенірної продукції та стимулюють створення і розповсюдження високоякісної рекламної продукції з символікою міста (сувеніри, путівники тощо).

Туристична агенція / Міська рада / Виконавчий комітет міської ради / Відділ економіки та розвитку міста

С.2.5. Сприяти створенню індустрії розваг.

Відділ культури спільно з відділом у справах сім'ї та молоді ініціюють і координують створення та розвиток об'єктів та закладів для відпочинку гостей та мешканців міста (пляж, парк, водні види відпочинку, боулінг, екстремальний туризм і т.п.).

Відділ культури / Міська рада / Відділ у справах сім'ї та молоді

Стратегічна ціль С.3. Запровадити цілеспрямовану промоційну політику міста.

Оперативна ціль С.3.1. Налагодити співпрацю з InvestUkraine.

Міська рада та її виконавчі органи започаткує робочі стосунки з установою InvestUkraine для отримання її підтримки та активної участі в промоції інвестиційних можливостей Каховки за межами міста і України.

Відділ економіки та розвитку міста / Міська рада / Виконавчий комітет міської ради / Приватний сектор

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

На засіданні Експертного комітету з економічного розвитку, яке відбулося у липні 2007 року, члени Експертного комітету визначили пріоритетність оперативних цілей трьох планів дій: створення інвестиційних продуктів та передумов для інвестування, створення сприятливого інвестиційного клімату, маркетинг і промоція міста.

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 28 оперативних цілей плану. Експертний комітет з економічного розвитку дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього міста, 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 Експертного комітету з економічного розвитку розуміли відносну важливість проектів плану в час його прийняття. Тому членам комітету запропонували оцінити 28 оперативних цілей за такими критеріями: вплив на стратегічну ціль, здійсненість (оцінка за цим критерієм мала подвійну вагу), строки, вплив на інвестиції та робочі місця, участь приватного сектора, сумісність з іншими оперативними цілями. У визначенні пріоритетів брали участь члени Експертного комітету з економічного розвитку та територіальної громади міста Каховки.

Визначення пріоритетів

№ п/п	Проект / Оперативна ціль	Вплив на стратегічну ціль	Здійсненість	Строки	Вплив на інвестиції та робочі місця	Участь приватного сектора	Сумісність з іншими цілями	Разом (0 - 21)
1	A.1.1. Провести підготовку до інвестування вільних земельних ділянок (створити промислові зони)	2,81	4,63	2,31	2,44	1,69	2,69	16,56
2	A.1.2. Сприяти підготовці до інвестування потенційно привабливих промислових об'єктів	2,63	4,38	2,38	2,56	1,69	2,56	16,19
3	A.1.3. Провести інвентаризацію об'єктів комунальної власності міста, що можуть бути запропоновані для залучення інвестицій	2,69	4,81	2,69	2,44	1,50	2,63	16,75
4	A.2.1. Провести аудит технічного стану інженерних мереж міста	2,50	3,56	2,31	1,63	1,31	2,38	13,69
5	A.2.2. Сприяти проведенню реконструкції інженерних мереж міста (Упровадити стратегічні плани розвитку підприємств, що надають комунальні послуги)	2,75	3,50	1,81	1,94	1,44	2,31	13,75
6	A.2.3. Розробити програму енергозбереження	2,38	4,06	1,88	1,94	1,56	2,50	14,31
7	A.2.4. Демоніполізувати ринок надання комунальних послуг	2,31	3,06	1,50	2,25	1,94	2,44	13,50
8	A.3.1. Покращити рівень профорієнтації	2,19	3,69	1,63	2,44	1,50	2,44	13,88
9	B.1.1. Провести інвентаризацію земель міста	2,69	4,63	2,38	2,06	1,25	2,56	15,56

Стратегічний план підвищення конкурентноздатності міста Каховка

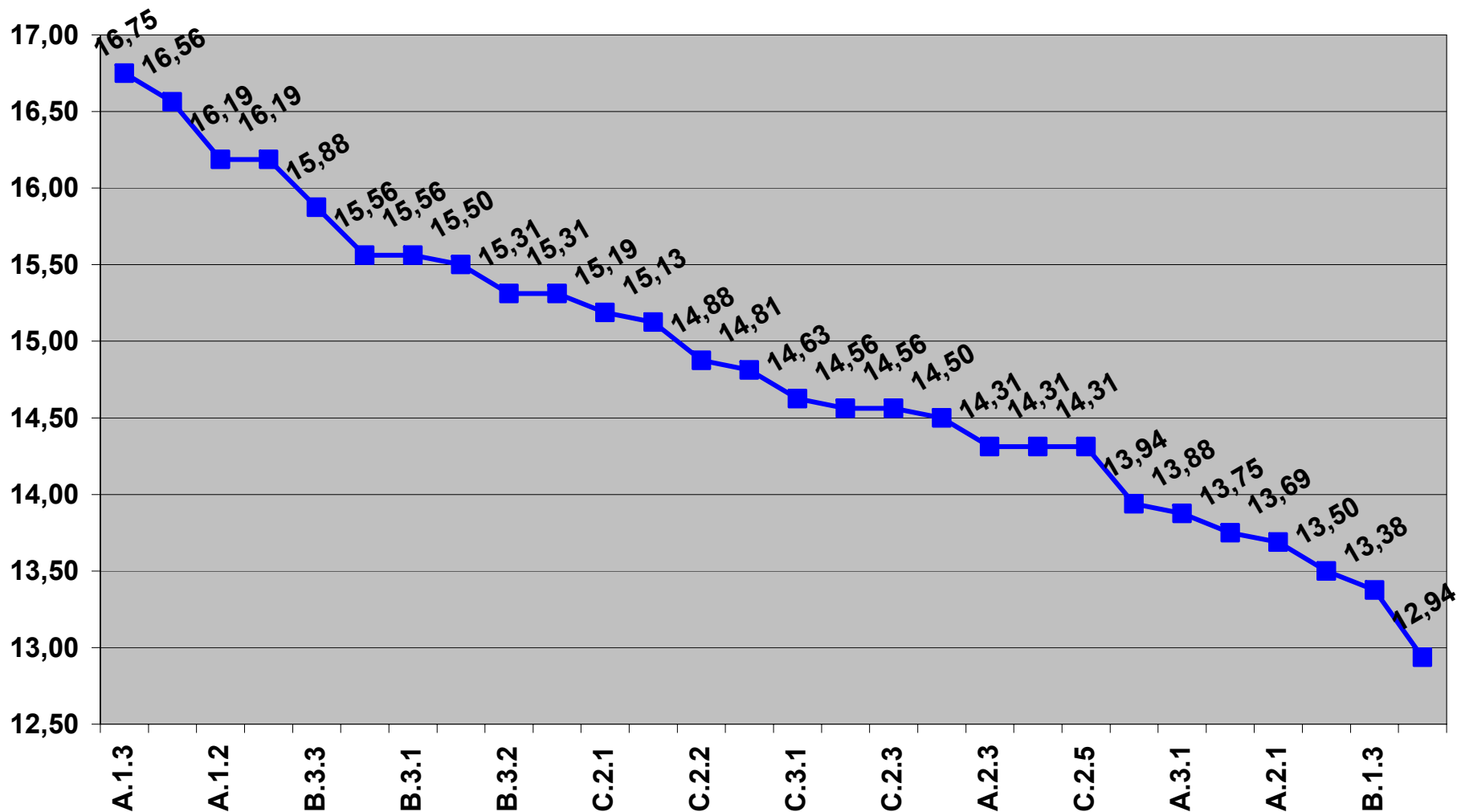
10	V.1.2. Завершити оновлення і затвердити Генеральний план та місцеві правила забудови	2,63	4,06	2,00	2,06	1,38	2,44	14,56
11	V.1.3. Розробити електронну карту земель міста	2,13	3,50	2,31	1,88	1,25	2,31	13,38
12	V.2.1. Ввести посаду з питань залучення інвестицій в структурі виконавчих органів влади	2,06	3,19	2,25	1,88	1,44	2,13	12,94
13	V.2.2. Створити інвестиційну раду	2,13	4,06	2,38	1,69	1,50	2,19	13,94
14	V.2.3. Оприлюднити інформацію про алгоритми дозвільних процедур та їх перелік.	2,19	4,19	2,13	2,06	1,44	2,31	14,31
15	V.2.4. Запровадити (поетапно) спрощену систему отримання дозволів та погоджень.	2,31	3,63	2,31	2,50	1,69	2,38	14,81
16	V.3.1. Розробити та затвердити інвестиційні умови та пріоритети міста	2,63	4,19	2,31	2,31	1,63	2,50	15,56
17	V.3.2. Забезпечити оприлюднення інформації про умови та пріоритети інвестування	2,38	4,38	2,25	2,25	1,75	2,31	15,31
18	V.3.3. Розробити пакет інформації для інвестора про процес інвестування у місті.	2,56	4,06	2,56	2,44	1,81	2,44	15,88
19	C.1.1. Підготувати друковані та електронні промоційні матеріали про місто	2,63	4,44	2,56	2,38	1,75	2,44	16,19
20	C.1.2. Розробити та підтримувати багатомовний веб-портал міста.	2,56	3,94	2,56	2,44	1,56	2,44	15,50
21	C.1.3. Підготувати та оприлюднити інвестиційний паспорт міста.	2,38	4,06	2,56	2,38	1,56	2,38	15,31
22	C.1.4. Проводити власні і брати участь у інвестиційних ярмарках та форумах	2,44	3,50	2,06	2,44	1,75	2,31	14,50
23	C.2.1. Розробити систему пілг для розвитку туристичної інфраструктури	2,56	3,69	2,44	2,50	1,75	2,25	15,19
24	C.2.2. Створити розділ „Туризм” на веб-порталі міста.	2,19	3,94	2,50	2,25	1,75	2,25	14,88
25	C.2.3. Забезпечити участь суб'єктів туристичної сфери у виставках, конференціях та організувати власні.	2,50	3,63	2,19	2,25	1,88	2,13	14,56
26	C.2.4. Стимулювати створення та розповсюдження сувенірної продукції.	2,13	4,00	2,44	2,44	1,94	2,19	15,13
27	C.2.5. Створення індустрії розваг	2,44	3,38	2,06	2,50	1,94	2,00	14,31
28	C.3.1. Налагодити співпрацю з InvestUkraine	2,44	4,00	2,38	2,19	1,38	2,25	14,63

Основні результати визначення пріоритетів:

- На графіку показаний розподіл проектів за кількістю набраних балів. Як можна побачити, оцінки розподілилися рівномірно із середнім балом в діапазоні від 12,94 до 16,75.
- Значних відмінностей між окремими проектами за кількістю набраних балів не спостерігалось.
- Найменшу кількість балів набрали оперативні цілі **V.2.1.** Створити посаду з питань залучення інвестицій в структурі виконавчих органів влади (**12.94**), **V.1.3.** Розробити електронну карту земель міста (**13.38**) та **A.2.4.** Демонілізувати ринок надання комунальних послуг (**13.50**).
- Високі оцінки отримали оперативні цілі з плану дій за всіма трьома критичними питаннями: створення інвестиційних продуктів та передумов для інвестування, створення сприятливого інвестиційного клімату, маркетинг і промоція міста. Це було цілком очікувано з огляду на зосередженість Стратегічного плану на питаннях економічного розвитку, а також вибрані критерії. Проекти з плану дій по критичному питанню С «Маркетинг і промоція міста» мають найвищий рейтинг (в середньому 15,02), особливо за критеріями «Здійсненність» і «Вплив на стратегічну ціль». Утім, усі оперативні цілі оцінили як реалістичні (бал за здійсненність – в середньому від 3,86 до 3,99).

- Серед стратегічних цілей плану найвищий рейтинг у **A.1** – Створити інвестиційні продукти (**16.50**); **B.3** - Сформувати та оприлюднити інвестиційні умови, можливості та пріоритети міста (**15.58**). Третє місце зайняла ціль **C.1** - Створити позитивний інвестиційний імідж міста (**15.38**). Імовірно, ці стратегічні цілі найбільшою мірою відповідають потребам місцевої економіки, бізнесу, підприємців, і демонструють значення, яке надається у місті Каховка залученню інвестицій, що стане основою для майбутнього економічного зростання міста.
- Серед оперативних цілей найвищий рейтинг отримали проекти стратегічного плану: **A.1.3**. Провести інвентаризацію об'єктів комунальної власності міста; **A.1.1**. Провести підготовку до інвестування вільних земельних ділянок; **A.1.2**. Сприяти підготовці до інвестування потенційно привабливих промислових об'єктів; **C.1.1**. Підготувати друковані та електронні промоційні матеріали про місто; **B.3.3**. Розробити пакет інформації для інвестора про процес інвестування в місті. Усі вони є реалістичними, отримавши досить високі бали за критеріями «Здійсненність» і «Строки». У той же час вони дуже важливі для реалізації інших оперативних і стратегічних цілей.

Графік розподілу проектів (оперативних цілей) за пріоритетністю (кількістю набраних балів)



УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

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

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

Щоб гарантувати реалістичність і здійсненність плану, над його розробкою працювало понад 20 лідерів громади – представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, культурних та освітніх закладів тощо. Динамічний процес роботи в Експертному комітеті з питань економічного розвитку, його підкомітетах і робочих групах посилив ентузіазм учасників процесу, що створює чудову основу для підтримки впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності міста.

Відповідальність за моніторинг впровадження буде покладена на Комітет з управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з таких осіб: заступники міського голови, депутати міської ради, керівник відділу економіки та розвитку, голова Експертного комітету з питань економічного розвитку і представники місцевого бізнесу. Таким чином, Комітет з управління впровадженням за своїм складом стане продовженням публічно-приватного партнерства, яке уможливило процес стратегічного планування – і зміцнилось упродовж останніх місяців спільної роботи.

Комітет з управління впровадженням здійснюватиме моніторинг за допомогою комп'ютерних програм, які надаються проектом «Економічний розвиток міст». Ці програми дозволяють стежити за перебігом виконання кожного завдання кожної оперативної цілі. У такий спосіб Комітет з управління впровадженням буде проводити моніторинг якості виконання завдань, дотримання графіку. Комітет з управління впровадженням зустрічатиметься щоквартально для оцінки виконання завдань кожної з 28 оперативних цілей, передбачених стратегічним планом. Підтримку діяльності Комітету з управління впровадженням забезпечуватимуть працівники відділу економіки та розвитку міста.

Стратегічний план є «живим документом» і він може корегуватися у міру зміни обставин. Тому члени Комітет з управління впровадженням, а також всі мешканці Каховки, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними – і реалізовувалися. За рік Експертний комітет з економічного розвитку міста Каховки збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і – за необхідності – розглянути можливі зміни до Стратегічного плану.

Додатки

Проектні листки