

Ухвалено 8 сесією Луцької міської ради 29 листопада 2006 року



СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ м. Луцьк

Підготовлено

Комітетом стратегічного планування

за сприяння

проекту «Економічний розвиток міст»

за підтримки



Жовтень 2006 р.

Зміст:

ВСТУП	3
СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ	5
SWOT – аналіз	6
ПЛАНИ ДІЙ	10
• Покращення бізнес- клімату	11
• Покращення інвестиційного клімату	16
ПРІОРИТЕТИ	19
УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ	22

ВСТУП

Влітку 2006 року керівники міста Луцька та представники територіальної громади погодилися, що необхідно створити стратегію економічного розвитку міста. Наприкінці червня міський голова Богдан Шибя запросив близько 30 представників місцевих підприємств, приватних підприємців, представників навчальних закладів, органів місцевого самоврядування та інших установ спільно утворити в місті Експертний комітет (ЕК). Перед ЕК було поставлене завдання, дотримуючись певного структурованого процесу, розробити план стратегічного розвитку. Головою комітету був призначений заступник міського голови Петро Гоцалюк. **Стратегічний план економічного розвитку** створювався у співпраці з проектом «Економічний розвиток міст» Агентства США з міжнародного розвитку (USAID).

Блок-схема процесу стратегічного планування економічного розвитку



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

Також було здійснено «сканування якісних параметрів бізнес-середовища». Працівники міської ради, інституту аналізу державної та регіональної політики, члени ЕК, особисто брали участь в опитуванні «Вивчення думки підприємців». Вони інтерв'ювали представників найбільших роботодавців Луцька, 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 ЕК визначали сьгоднішні та майбутні вирішальні чинники (критичні питання) економічного

розвитку міста, на яких зосередиться Стратегічний план, а саме: (1) **покращення бізнес-клімату**; (2) **покращення інвестиційного клімату**.

У серпні 2006 р. На засіданні ЕК було проведено SWOT-аналіз. Одним із завдань комітету було проаналізувати сильні та слабкі сторони міста (аналіз внутрішніх чинників) й оцінити позицію міста порівняно з іншими містами України.

Наступний крок ЕК – сформулювати стратегічне бачення – яким, на одностайну думку членів комітету, має бути місто в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до Стратегічного плану економічного розвитку. Результати SWOT - аналізу та формулювання стратегічного бачення були обговорені й схвалені 7 серпня 2006 р робочими групами ЕК.

Експертний комітет обговорив поточний стан стосовно кожного з вищезгаданих критичних питань і досягнув консенсусу щодо кроків, які має зробити місто, підприємства та інші партнери, щоб досягти покращень у цих питаннях. Крім членів ЕК у засіданнях приймали участь працівники виконавчих органів міської ради, підприємств, органів державного управління, а також інші особи – спеціалісти, які забезпечували наявність необхідного досвіду і спеціальних знань.

У період з серпня 2006р. по вересень 2006 р. силами членів ЕК були підготовлені Плани дій, які складаються зі стратегічних та оперативних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем кожного критичного питання. Саме **Плани дій є стрижнем Стратегічного плану**.

У реалізації Стратегічного плану економічного розвитку Луцька братимуть участь багато організацій та окремих осіб. План визначає кроки на покращення бізнесового та інвестиційного клімату в місті, розширення інвестиційних можливостей, проведення системної роботи з розвитку людських ресурсів, поліпшення комунальних послуг і розвитку бізнесової та комунальної інфраструктури.

У плані робиться наголос на створенні постійного партнерства між міською владою та підприємцями і на реалізації 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 малих і середніх підприємств. Адже, одна з цілей проекту – полегшити доступ до інформації та сприяти ефективній комунікації.

Успіх упровадження залежатиме від тривалої відповідальності за нього людей, які були членами ЕК та робочих груп, очевидно, працівників виконавчих органів Луцької міської ради, а також усіх інших, хто матиме нагоду взяти участь у реалізації сформульованого бачення майбутнього їхнього міста.

Стратегічне бачення

Луцьк – столиця Волині, міст між Сходом і Заходом, древнє європейське місто, що впродовж багатьох століть формувало свої традиції самоврядування, виробництва та торгівлі.

Місто-технопарк сучасного автомобілебудування, з розвинутою інфраструктурою, європейськими стандартами управління, сприятливим бізнес кліматом та відкрите до інвесторів.

Університетський, культурний та туристичний центр. Місто фестивалів, ярмарків та лицарських турнірів.

Стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, бачення того, як місто має виглядати в майбутньому. Стратегічне бачення є вступом до стратегічного плану економічного розвитку. Воно пояснює вихідну позицію, з якої члени ЕК розпочинають створення плану.

Запропоноване формулювання бачення містить ідеї, які члени ЕК (представники бізнесу, громадськості та міської влади) вважали найважливішими для майбутнього Луцька, а саме: європейськість, історичні традиції, розвиток сучасних технологій, диверсифікація промисловості, привабливість для інвестицій та сучасні стандарти управління.

SWOT-аналіз

Зустріч комітету для проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відбулася у вівторок, 25 липня 2006 р. У зустрічі взяли участь 14 членів ЕК. Учасники обговорили сильні та слабкі сторони Луцька стосовно кожного з критичних питань окремо.

Результати роботи пропонуються увазі учасників другої зустрічі ЕК для подальшого обговорення і внесення можливих коректив, після чого вони стануть довідковим документом. За своїм призначенням SWOT-аналіз є «інструментом» ЕК та робочих груп для підготовки реалістичних, вартих довіри планів дій, в яких поряд зі середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі – власне проекти. Упровадження цих проектів повинно, з одного боку, усунути слабкості міста з одночасним посиленням його сильних сторін, а з другого – повною мірою скористатися сприятливими можливостями, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил.

Основна увага ЕК приділялась слабким сторонам, оскільки саме визначення стратегій та тактик їх подолання стало основою для підготовки плану дій

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ЧИННИКІВ: СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Критичне питання А:

Покращення бізнес-клімату

Сильні сторони

- вигідне географічне положення, близькість до кордонів
- розгалужена транспортна мережа
- наявність кваліфікованої робочої сили
- наявність значної кількості освітніх установ та можливість перекваліфікації працівників
- багата історико-культурна спадщина
- наявна традиція проведення міжнародних заходів, фестивалів, турнірів, виставок та ярмарок
- наявність розвинутої фінансово-банкової інфраструктури
- розвинутий Інтернет та зв'язок
- працює товарна біржа
- активно діюча торгово-промислова палата
- прийнятний (порівняно з іншими містами України) рівень надання комунальних послуг
- діють бізнес-асоціації
- чудові рекреаційні умови, сприятлива екологічна ситуація

- достатня купівельна спроможність значної частини населення
- на веб-сторінці міської ради розміщено перелік будівель та приміщень, які знаходяться у комунальній власності

Слабкі сторони

- аеропорти не діють
- відсутній дієвий бізнес-центр
- бізнес інкубатор працює не ефективно
- відсутня концепція та програми розвитку бізнесу на довготерміновий період
- не завершені роботи з розробки нового Генплану
- поганий стан доріг
- бракує доступної бізнес-орієнтованої інформації (зокрема, перелік вільних земельних ділянок не оприлюднений)
- недостатня кількість наявних приміщень, які можна використовувати для бізнесу
- низький рівень довіри до міської влади, значний рівень бюрократизму, складні процедури
- відсутній єдиний реєстраційно - дозвільний центр
- відсутність достатньої кількості вільних земельних ділянок в існуючих межах міста
- недостатня кількість закладів профтехосвіти (які готують працівників «дефіцитних» спеціальностей)
- сфера бізнес-послуг розвинена недостатньо
- низький рівень забезпеченості великими конференц-залами
- бракує кваліфікованої робочої сили певних професій (невідповідність між попитом і пропозицією на місцевому ринку праці)

Критичне питання В:

Покращення інвестиційного клімату

Сильні сторони

- вигідне географічне розташування, близькість до кордонів
- розгалужена транспортна мережа
- наявність кваліфікованої робочої сили
- багата історико-культурна спадщина
- наявні юридичні фірми, що можуть супроводжувати бізнес
- існують традиції проведення міжнародних заходів, фестивалів, турнірів, виставок та ярмарок
- наявність значної кількості освітніх установ та можливість перекваліфікації робочої сили
- достатня кількість фінансово-кредитних установ
- європейська та ринкова орієнтація світогляду більшості мешканців міста
- наявний досвід роботи з потужними іноземними інвесторами
- міська влада активізувала діяльність у напрямку адаптації муніципальних управлінських послуг до вимог ISO 9001

Слабкі сторони

- в існуючих межах міста недостатньо вільних земельних ресурсів для розміщення нових потужних підприємств
- неактуальний Генплан
- не оновлена грошова оцінка земель
- недіючі аеропорти
- залізничне сполучення знаходиться поза магістральним вузлом
- відносно низька якість послуг, що надаються потенційним інвесторам
- відсутня програма залучення інвестицій
- брак інформаційних ресурсів для бізнесу, відсутній інвестиційний паспорт міста (інвестиційні пропозиції)
- недостатній рівень промоції міста (особливо в Інтернеті)
- складні та тривалі дозвільні процедури щодо операцій з нерухомістю
- обмежена кількість складських приміщень
- недостатньо приміщень для проведення виставок
- консалтинг у сфері залучення інвестицій знаходиться в зародковому стані
- високий рівень зносу комунальних доріг
- не завершено розмежування земель державної та комунальної власності

АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ: СПРИЯТЛИВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Критичне питання А:

Покращення бізнес-клімату

Сприятливі можливості

- вступ України до СОТ, ЄС
- прийняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- розробка та впровадження стратегії розвитку на національному та регіональному рівнях

Загрози

- вступ України до СОТ, ЄС
- відсутність прогресивних змін законодавства, зокрема, до Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- скасування системи спрощеного оподаткування для малого бізнесу
- популізм законодавчого органу щодо надання нових пільг
- погіршення роботи митниці, черги, ускладнення процедур переміщення товарів через Держкордон
- подальша централізація державного управління

- відсутність дієвих стратегій розвитку на національному та регіональному рівнях
- повільні зміни ментальності
- подорожчання робочої сили
- подорожчання енергоносіїв

Критичне питання В:

Покращення інвестиційного клімату

Сприятливі можливості

- вступ України до СОТ, НАТО, ЄС
- розширення ринків на Схід
- прийняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- розробка та впровадження стратегії розвитку на національному та регіональному рівнях
- децентралізація управління
- розробка та впровадження дієвих стратегій розвитку і залучення інвестицій на національному та регіональному рівнях
- будівництво сучасних транспортних магістралей
- стабілізація політичної ситуації в Україні
- стабільність гривні
- зростання позитивного іміджу держави

Загрози

- відсутність перспективи вступу України до СОТ, НАТО, ЄС
- неприйняття прогресивних змін до законодавства України, зокрема Бюджетного, Податкового, Митного і Земельного кодексів та інших законодавчих актів у сферах підприємницької діяльності, землекористування та містобудування
- популізм законодавчого органу щодо надання нових пільг
- подальша централізація державного управління
- відсутність дієвих стратегій розвитку і залучення інвестицій на національному та регіональному рівнях
- повільні зміни ментальності
- подорожчання робочої сили
- подорожчання енергоносіїв
- дестабілізація політичної ситуації в Україні
- дестабілізація фінансового ринку
- нестабільність курсу гривні
- перманентні намагання державної влади проводити реприватизації
- погіршення іміджу держави
- численні невдалі приклади інвестування в Україну

ПЛАНИ ДІЙ

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

Два критичних питання – покращення бізнес-середовища, а також покращення інвестиційного клімату – 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 Луцька. Плани дій розроблялися членами Експертного комітету, а до створення механізмів (заходів) їх конкретної реалізації також залучали відповідні фахівців, які мають професійні знання, досвід у відповідній сфері, або до службової компетенції яких входить відповідне питання.



Критичне питання А

ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС- КЛІМАТУ

Розвиток малого і середнього підприємництва залежить від великої кількості різноманітних факторів. Одними із найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємництва, є місцевий бізнес-клімат та інфраструктура бізнесу. Інфраструктура бізнесу складається здебільшого з «нематеріальних» компонентів, таких, як політика і програми, що поліпшують місцевий бізнес-клімат і забезпечують малим та середнім підприємствам доступ до капіталу й технічної допомоги.

В основі успішної стратегії економічного розвитку лежить такий бізнес-клімат, який не «тільки» сприяє залученню інвестицій, що створюють нові робочі місця, але й утримує в місті існуючі підприємства, заохочує появу нових підприємств.

Звичайно, успішність малих та середніх 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.

Часто бізнес-клімат міста є результатом стосунків між міською владою та бізнесовою спільнотою. Тому цей клімат можна поліпшити, здійснюючи більш дієву комунікацію між двома згаданими сторонами та інформуючи сектор приватного бізнесу шляхом проведення регулярних зустрічей між підприємцями та представниками влади, створення інформаційної служби для підприємців, створення сучасної інформаційної системи. Наприклад, така система може включати розроблену на основі Інтернет-технологій тривимірну цифрову модель міста з базою даних про ділянки, інфраструктуру, проектні обмеження, власність тощо.

Доступність будівель, виробничих та офісних приміщень, земельних ділянок є надзвичайно важливою для підтримки малих і середніх підприємств. Збільшення відкритості місцевої влади при відчуженні комунального нерухомого майна, наприклад, шляхом проведення відкритих аукціонів могло б сприяти зростанню частки малого та середнього бізнесу в структурі міської економіки. Доцільно у найкоротші терміни завершити роботу над новим Генеральним планом міста. Зважаючи на обмеженість території міста слід вжити заходів щодо її розширення. Адаже неефективність використання земельних ресурсів та відсутність нових ділянок для розміщення продуктивних сил є значними перешкодами для майбутнього економічного розвитку. Оновлений Генплан дозволить знайти відповіді на багато важливих викликів, що стоять перед громадою міста. На вирішення цих питань мають бути також спрямовані цілі стратегічного плану в місті Луцьку.

Серед інституціональних засобів поліпшення бізнес-клімату слід назвати створення дієвих бізнес-інкубаторів, які можуть допомогти новим підприємствам стати на ноги, нового центру сприяння бізнесу чи бізнес-асоціації.

Слід, мабуть, переглянути існуючу політику і нормативні акти, що регулюють питання не тільки створення а й функціонування підприємств (надання дозволів, погоджень та ліцензування) – наскільки ефективними та дієвими вони є, і наскільки вони допомагають створенню сприятливого бізнес-клімату. Не завадило би також позбутися зайвого бюрократизму. Важливо, щоб міська влада подбала б про те, щоб місцевий бізнес мав би отримувати якісні управлінські послуги не тільки у підрозділах виконавчих органів міськради, а й у інших установах та організаціях, що не безпосередньо належать до сфери управління виконавчих органів ради.

Відзначимо, що місцева влада та малий бізнес не повністю використовують

наявний «природно-історичний капітал». Рекреаційні можливості «зелених» зон міста та численні історичні пам'ятки могли б більш ефективно використовуватись для залучення туристів, адже туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей. Якщо місто хоче «потрапити на мапу», бути включеним до туристських маршрутів, воно має запропонувати цілий ряд послуг. Місто Луцьк володіє рядом привабливих для туристів об'єктів, як наприклад: середньовічний замок та історична частина міста, численні давні культові споруди різних віросповідань. Існують передумови розвитку не тільки історичного та краєзнавчо-пізнавального туризму, а й для «ностальгічного» та «релігійного». Ці об'єкти потенційно можуть привабити значну кількість вітчизняних і закордонних клієнтів, які шукають нові місця для відвідування. Пошук нових, творчих підходів до перетворення міста й території, що його оточує, на популярне місце відпочинку для чітко визначених груп споживачів на ринку туристських послуг вимагає спільних зусиль місцевої влади і галузі туризму. Саме сфера туризму може стати «плацдармом» для активізації малого бізнесу. Звичайно, найкращі стартові умови для розвитку туристичної галузі мають міста, які можуть органічно поєднувати туризм «пізнавальний» та «діловий». Щодо розвитку «ділового» туризму, то місто зможе це зробити лише у перспективі, збудувавши відповідну інфраструктуру (виставкові центри, конференц-зали і т.п.). Це будівництво доцільно здійснити як комерційний проект, без залучення коштів міського бюджету. Очевидно, ці об'єкти у першу чергу мають служити територіальній громаді та місцевому бізнесу.

Звичайно, туризм може мати й зворотний бік. Серед різноманітних видів діяльності з економічного розвитку ця діяльність є найбільш ризиковою. Хоча туризм створює багато сприятливих можливостей для працевлаштування, більшість з таких робочих місць не вимагають високої кваліфікації, не забезпечують високої заробітної плати і фактично не залишають місця для професійного зростання. Ці робочі місця можуть не задовольнити потребу території в підвищенні рівня зайнятості. Крім того громади, в економіці яких туризм займає вагоме місце, мусять шукати компроміс між потребами постійних мешканців і сезонних відвідувачів. Владі міста слід також взяти до уваги додаткове навантаження на звичайні комунальні служби та мережі, яке можуть створити туристи – прибирання, вивезення сміття, паркування, громадський транспорт, охорона правопорядку.

Інвестиції в приваблення туристів не завжди приносять негайні результати. Щоб туристична галузь запрацювала, необхідно вдатися до процесу планування, в якому враховуються людські, економічні, екологічні та інфраструктурні чинники. Крім того, місто повинно запропонувати туристам цілий спектр побутових зручностей. Луцьк може досягти успіху в розвитку туризму, тільки якщо проведе інвентаризацію своїх ресурсів, зважить усі «за» і «проти», сформулює маркетинговий план – і вийде на ринок зі своїми активами як агресивний гравець.

Місто може також розглянути питання організації та технічного забезпечення роботи з надання та/або координації згаданих послуг у Луцьку, а також як місто інформує бізнесову спільноту про нові закони та інші нормативно-правові акти, що впливають на розвиток бізнесу, та як тлумачить їх.

План дій А



План дій

Стратегічні цілі:

А.1. Покращити інформаційну підтримку бізнесу

Оперативні цілі:

А.1.1. Створити ГІС- орієнтовану базу даних по землі та нерухомості

Виконавчі органи міської ради на основі проведеної інвентаризації створюють базу даних (у т.ч. в електронному вигляді), звертаючи у першу чергу увагу на майно, придатне для ведення бізнесу. Інформація про майно, що потенційно може використовуватись для ведення бізнесу, розміщується на веб-порталі міської ради. Виконавчі органи міської ради ініціюють створення геоінформаційної системи міста. Оголошується тендер, визначаються підрядники. Створюються необхідні ГІС-орієнтовані бази даних, додатки та кадастри. Електронна карта міста у «розвантаженому» вигляді розташовується на веб-порталі.

Виконавчий комітет міської ради/ заступник міського голови

А.1.2. Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур

Виконавчі органи міської ради в межах своєї компетенції переглядають управлінські процедури, у т.ч. проводять аналіз та перегляд раніше прийнятих

регуляторних актів з метою їх спрощення з урахуванням вимог законодавчо встановленого процесу дерегуляції. Забезпечується доступність інформації про алгоритми управлінських процедур через веб-портал міста.

Виконавчий комітет міської ради/ заступник міського голови – керуючий справами

A. 1.3. Створити єдиний інформаційно-дозвільний центр

Міська рада та її виконавчі органи створюють інформаційно-дозвільний центр для отримання необхідних дозволів суб'єктами підприємницької діяльності на основі принципу «єдиного звернення до єдиного вікна».

Виконавчий комітет міської ради/ заступник міського голови

A.2. Удосконалити інфраструктуру бізнесу

Оперативні цілі:

A.2.1. Створити бізнес-центр

Міська рада (виконавчий комітет) приймають рішення про відведення земельної ділянки (виділення комунального приміщення) для створення бізнес-центру. Попередньо визначаються умови отримання ділянки (приміщення) для створення бізнес-центру. Міська рада та її виконавчий комітет сприяють громадським організаціям чи суб'єктам господарської діяльності, що творитимуть бізнес-центр

Виконавчий комітет/перший заступник міського голови

A.2.2. Збудувати виставковий центр з конференц-залом

Міська рада (виконавчий комітет) приймають рішення про відведення земельної ділянки (виділення комунального приміщення) для створення виставкового центру з конференц-залом. Визначаються умови отримання ділянки або приміщення для створення виставкового центру з конференц-залом. Міська рада та її виконавчий комітет сприяють громадським організаціям чи суб'єктам господарської діяльності, що творитимуть виставковий центр з конференц-залом

Заступник міського голови / департамент містобудування / відділ майна міської комунальної власності

A.2.3. Створити бізнес-інкубатор

Міська рада (виконавчий комітет) приймають рішення про відведення земельної ділянки (комунального приміщення) для створення бізнес-інкубатора. Визначаються умови отримання ділянки (приміщення) для створення бізнес-інкубатора. Міська рада та її виконавчий комітет сприяють громадським організаціям чи суб'єктам господарської діяльності, що творитимуть бізнес-інкубатор

Заступник міського голови / департамент містобудування / відділ майна комунальної власності

A.3. Розвинути існуючу систему репрезентації та підтримки бізнесу

Оперативні цілі:

A.3.1. Розробити довгострокову програму підтримки бізнесу

Виконавчі органи міської ради у співпраці з профільними постійними комісіями міської ради розробляють довгострокову програму підтримки бізнесу. Розроблена програма обговорюється бізнес-спільнотою та громадою міста та виноситься на розгляд міської ради

Виконавчий комітет міської ради/ заступник міського голови/департамент підприємництва/ департамент містобудування

A.3.2 Забезпечити систему діалогу „влада-бізнес”

Керівництво міської ради з метою покращання діалогу, співпраці та взаєморозуміння започатковує регулярні робочі зустрічі представників бізнес-спільноти та міської влади, забезпечує представництво різних верств підприємців у дорадчих та консультативних органах

Міська рада/міський голова/заступник міського голови з питань економіки/ координаційна рада з питань підприємництва

A.3.3 Удосконалити систему профорієнтації в середніх навчальних закладах

Управління освіти у співпраці з навчальними закладами міста розробляє та впроваджує заходи, спрямовані на вдосконалення системи профорієнтації в загальноосвітніх школах.

Управління освіти/ начальник управління/ центр зайнятості

Критичне питання В

ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ

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.

Очевидно, що створення належного інвестиційного клімату є ключовим аспектом без якого «прихід» інвестора є практично неможливим. Однак, відзначимо, що спроможність будь-якого міста залучати зовнішні інвестиції визначається також багатьма іншими чинниками, серед яких стан технічної інфраструктури, доступність будівель і добре підготовлених ділянок для нової забудови, наявність кваліфікованої робочої сили, імідж міста, обсяг та якість послуг, що надаються виконавчими органами міської ради та іншими установами й організаціями. 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 також і національному рівні.

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). Луцьк з його великою промисловою зоною має певний потенціал для підготовки привабливої пропозиції промислових ділянок та/або будівель. Місто також може розвивати традиційні для себе харчову і машинобудівну промисловість з можливим розміщенням підприємств додаткових галузей та утворенням успішного кластера. У той же час Луцьк бажає диверсифікувати свою економіку і створити сприятливі умови для інших галузей (наприклад, виробництво частин для автомобілів, електротехніка і електроніка, легка промисловість), а це вже буде можливим тільки в разі приходу зовнішніх інвесторів.



Стратегічні цілі:

В.1. Створити матеріальну інфраструктуру для інвестицій

Оперативні цілі:

В.1.1. Покращити комунальну інфраструктуру

Виконавчі органи ради готують на розгляд виконавчого комітету міської ради питання стану комунальної інфраструктури як єдиного комплексу. Визначаються пріоритети її розвитку та джерела фінансування. Щорічно заслуховується хід виконання заходів

Міська рада/виконавчий комітет/ фінансове управління/ департамент житлово-комунального господарства та будівництва

В.1.2. Визначити та затвердити межі міста

У встановленому чинним законодавством порядку здійснюється процедура визначення та затвердження меж міста. Попередньо проводиться необхідна робота з сільськими радами, що територіально межують з містом. Межі встановлюються в натурі

Міська рада/міський голова

В.1.3. Завершити процес актуалізації генплану

Управління архітектури та містобудування із залученням відділу земельних ресурсів у встановленому порядку проводить оновлення генплану та виносить питання на розгляд міської ради

Міська рада/міський голова/ Регіональний центр земельного кадастру/ Департамент містобудування

V.1.4. Провести розмежування земель державної та комунальної власності

Здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про розмежування земель державної та комунальної власності»

Департамент містобудування/управління земельних ресурсів/

V.2. Створити нематеріальну інфраструктуру для залучення інвестицій

Оперативні цілі:

V.2.1. Створити систему інституційної підтримки залучення інвестицій та розвинути місцеву спроможність надання професійних послуг інвестору

Виконавчі органи міської ради забезпечують інституційну підтримку залучення інвестицій, здійснюють перегляд системи надання послуг інвестору. Міська рада створює у структурі виконавчих органів ради управління або відділ економічного розвитку (або суттєво змінює повноваження та функціональні обов'язки в існуючих підрозділах).

Виконавчий комітет міської ради/ заступник міського голови – керуючий справами

V.2.2. Розробити та впровадити ефективну систему маркетингу та промоції міста

Вивчається кращий досвід зарубіжних країн у цій сфері. Виконавчі органи міської ради розробляють та впроваджують більш ефективну систему маркетингу та промоції міста. Модернізується та суттєво оновлюється веб-портал (веб-сайт) міста. Основні сторінки дзеркально ведуться іноземними мовами, зокрема, англійською та польською. Поглиблюється співпраця із ЗМІ. Налагоджується випуск промоційної продукції (сувеніри, буклети, альбоми, брошури, проспекти, компакт-диски тощо)

Міська рада/міський голова/виконавчі органи ради

V.2.3. Розробити довгострокову програму залучення інвестицій

Виконавчі органи міської ради у співпраці з профільними постійними комісіями міської ради розробляють програму залучення інвестицій, що розрахована на довгостроковий період. Програма для затвердження виносить на розгляд міської ради

Виконавчий комітет міської ради/ Департамент економіки / департамент містобудування/ заступник міського голови

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

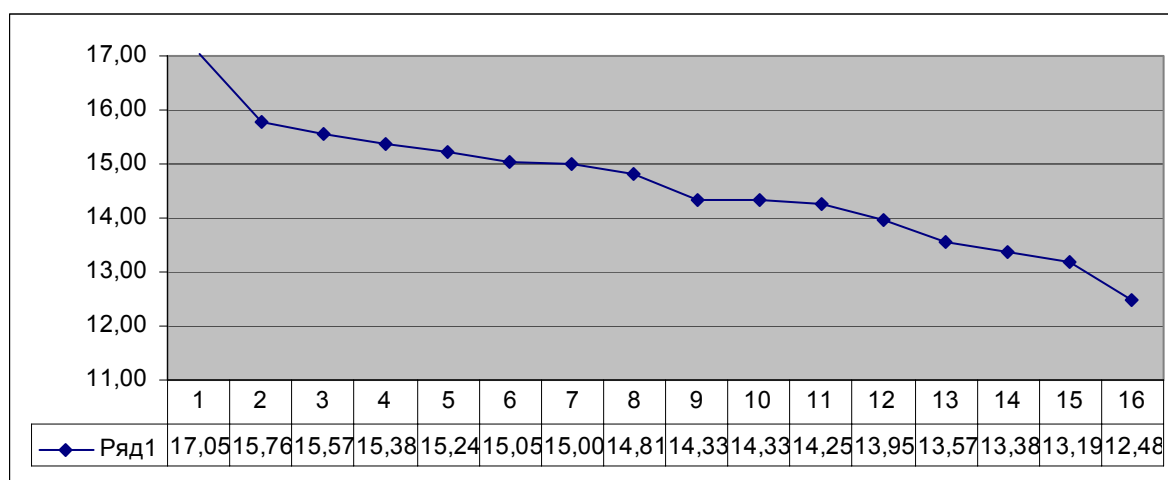
На засіданні Комітету стратегічного планування, яке відбулося 13 вересня 2006 р., члени ЕК Луцька визначали пріоритетність оперативних цілей двох планів дій: 1) покращення бізнес-клімату; та 2) покращення інвестиційного клімату.

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. ЕК дійшов висновку, що всі оперативні цілі є важливими для майбутнього Луцька, є складниками нових напрямів, накреслених Стратегічним планом.

Проте зовнішні умови не залишатимуться незмінними, і для тих, хто відповідатиме за впровадження, буде незайвим знати, як члени ЕК розуміли відносну важливість проектів плану в час його прийняття. Тому членам комітету запропонували оцінити 16 оперативних цілей за такими критеріями: вплив на стратегічну ціль, здійсненність (оцінка за цим критерієм мала подвійну вагу), строки, вплив на інвестиції та робочі місця, участь приватного сектора, сумісність з іншими оперативними цілями. У визначенні пріоритетів прийняв участь 21 член ЕК.

Основні результати визначення пріоритетів:

- На графіку 1 показані бали, набрані окремими проектами. Як можна побачити, оцінки розподілилися нерівномірно.
- Найвищі оцінки у сукупності отримали оперативні цілі з плану дій «Покращення інвестиційного клімату» (середній бал – 14,9), а за ними – оперативні цілі з плану «Покращення бізнес-клімату» (14,34). Усі оперативні цілі члени ЕК оцінили як реалістичні (середній бал за здійсненність понад 3,00).



Графік 1. Оцінки окремих проектів

Узагальнена інформація щодо оцінки пріоритетів міститься у таблиці 1.

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	В.2.2 Ефективна система маркетингу та промоції міста	2,86	4,71	2,14	2,43	2,29	2,62	17,05
2	А.1.3 Єдиний інформаційно-дозвільний центр	2,57	4,38	2,48	2,29	1,62	2,43	15,76
3	А.3.1 Довгострокова програма підтримки бізнесу	2,67	4,10	1,67	2,43	2,10	2,62	15,57
4	А.2.1 Бізнес-центр	2,48	3,81	1,95	2,38	2,19	2,57	15,38
5	В.1.2 Нові межі міста	2,86	3,52	1,86	2,38	1,86	2,76	15,24
6	В.1.3 Актуалізація Генплану	2,62	3,90	2,24	2,05	1,67	2,57	15,05
7	В.2.3 Довгострокова Програма залучення інвестицій	2,57	3,90	1,71	2,38	1,90	2,52	15,00
8	В.1.1 Покращення комунальної інфраструктури	2,48	3,48	1,86	2,29	2,05	2,67	14,81
9	А.1.1 ГІС - орієнтована база даних	2,38	3,43	2,14	2,10	1,76	2,52	14,33
10	А.3.2 Система діалогу «влада-бізнес»	2,52	3,05	2,33	1,86	2,14	2,43	14,33
11	А.2.2 Виставковий центр з конференц-залом	2,35	3,38	1,90	2,00	2,10	2,52	14,25
12	В.2.1 Система інституційної підтримки інвестицій та супроводу інвестора	2,33	3,48	2,05	2,29	1,48	2,33	13,95
13	А.2.3 Бізнес-інкубатор	2,24	3,19	1,90	1,81	2,24	2,19	13,57
14	А.3.3 Профорієнтація у навчальних закладах	2,38	3,86	1,43	1,71	1,76	2,24	13,38
15	В.1.4 Розмежування земель державної та комунальної власності	2,43	3,24	2,00	1,71	1,52	2,29	13,19
16	А.1.2 Аналіз актів та алгоритмів процедур	2,24	3,10	2,19	1,71	1,38	1,86	12,48

Таблиця 1. Результати опитування членів ЕК

- Серед стратегічних цілей плану найвищий рейтинг у В.1 (Створити матеріальну інфраструктуру для інвестицій) та В.2 (Створити нематеріальну інфраструктуру для інвестицій). На третьому місці цілі А.3. (Розвинути існуючу систему репрезентації та підтримки бізнесу). Імовірно, ці стратегічні цілі найбільшою мірою відповідають потребам місцевої економіки, бізнесу, підприємців, і демонструють значення, яке Експертний комітет надає підтримці створенню життєво важливого інвестиційного середовища, що, на думку членів ЕК, стане основою для майбутнього економічного зростання Луцька.
- Найбільш рейтинговими проектами (оперативними цілями) всього стратегічного плану є такі чотири: «Розробити та впровадити ефективну систему маркетингу та промоції міста» і «Створити єдиний інформаційно-дозвільний центр», «Розробити довгострокову програму підтримки бізнесу», «Створити бізнес-центр». Особливістю вищенаведених найбільш рейтингових проектів стратегічного плану є те, що більшість з них виконуються практично без участі («єдиний інформаційно-дозвільний центр»), або з мінімальною участю приватного сектора (крім цілі «Розробити та впровадити ефективну систему маркетингу та промоції міста», де коефіцієнт «участь приватного

сектора» - 2,43). У той же час вони є здійсненні та суттєво впливають на інвестиції та робочі місця.

- Найнижчий рейтинг у проєктів: **„Проаналізувати нормативно-правові акти та алгоритми існуючих управлінських процедур”** (сумарний бал - 12,48), **„Провести розмежування земель державної та комунальної власності (сумарний бал - 13,19)** – проєкти котрі не передбачають участі приватного сектору та мало впливають на інвестиційні місця, що зменшує шанси на їх належне впровадження. Однак, проєкт «аналіз актів та алгоритмів процедур» набрав одну з найвищих оцінок щодо термінів його здійсненності.
- Найвищі бали за параметром «Сумісність з іншими оперативними цілями» зайняли оперативні цілі: В.1.2 «Визначити та затвердити нові межі міста» - 2,76, В.1.1 «Покращення комунальної інфраструктури» - 2,67. На третьому місці (2,62) дві цілі: В. 2.2 «Ефективна система маркетингу та промоції міста», та «Довгострокова програма підтримки бізнесу». Такий результат також засвідчив надзвичайно високий рівень відповідальності та професійності членів Експертного комітету щодо реальності оцінки ситуації. Звичайно, реалізація цих цілей є дуже важливою для громади та бізнесу. Очевидно, що ці проєкти також повинні були б мати високий пріоритет, але через порівняно тривалий період впровадження цілей (В.1.1 та В.1.2) їх сумарний результат виявився відносно низьким. На наш погляд найбільш суттєвого поступу в економічному розвитку міста можна буде досягти після реалізації саме цих цілей.

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

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

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

Щоб гарантувати реалістичність і здійсненність плану, над його розробкою працювало близько 30 лідерів громади – представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, промислових підприємств, культурних та освітніх закладів тощо. Динамічний процес роботи в Експертному комітеті (ЕК) і робочих групах посилив ентузіазм учасників процесу, що створює чудову основу для підтримки впровадження програми.

Відповідальність за моніторинг впровадження буде покладена на Комітет з управління впровадженням (КУВ), який складатиметься з найбільш активних членів ЕК, наприклад, таких осіб: голова ЕК, заступник міського голови, начальник управління економіки, керівник відділу економічного розвитку, інших зацікавлених осіб, що здебільшого представляють підприємців міста. Таким чином, КУВ за своїм складом стане продовженням публічно-приватного партнерства, яке уможливило процес стратегічного планування – і зміцнилось упродовж останніх місяців спільної роботи.

КУВ здійснюватиме моніторинг якості виконання завдань, дотримання графіку зустрічаючись щоквартально для оцінки виконання завдань кожної з 16 оперативних цілей, передбачених стратегічним планом. Підтримку діяльності КУВ забезпечуватимуть працівники управління економіки

Стратегічний план є «живим документом». Його зроблено не з каменю, і він може коригуватися у міру зміни обставин. Тому члени КУВ, а також всі мешканці Луцька, причетні до згаданої роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними – і реалізовувалися. За рік Комітет стратегічного планування збереться знову, щоб оцінити досягнуті результати і – за необхідності – запропонувати можливі зміни до Стратегічного плану. Звичайно ж, зміни до Стратегічного плану може вносити лише міська рада.