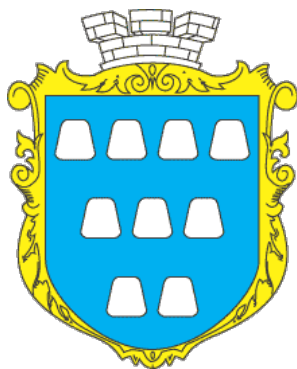


ПРОЕКТ



СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН
економічного розвитку міста
Дрогобича
до 2020 року

2012 р.
м. Дрогобич

Дана публікація видана в рамках проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» (Проект МЕРМ), що впроваджується Федерацією канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки уряду Канади через Канадське агентство міжнародного розвитку (КАМР). Зміст публікації є виключною думкою авторів та не завжди відображає офіційну позицію уряду Канади та КАМР.



**МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
РОЗВИТОК МІСТ УКРАЇНИ**



FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Проект «МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ УКРАЇНИ» спрямований на створення сприятливого клімату для економічного розвитку в Україні та зміцнення демократії і має на меті покращити умови та можливості економічного зростання завдяки ефективному врядуванню, яке відповідає інтересам громадян та бізнес-спільноти за активної підтримки з боку центральних органів влади. Проект МЕРМ реалізується з січня 2010 року до грудня 2014 року і надає підтримку у вдосконаленні планування та постачання послуг, що сприяють і підтримують економічне зростання та розвиток в дванадцяти українських містах Львівської та Дніпропетровської областей.

вул. Щекавицька 30/39, офіс 27, м. Київ, 04071
тел.: +38 044 2071282
факс: +38 044 2071283
office@mled.org.ua
www.mled.org.ua

Зміст

Звернення до громади.....	4
Вступ.....	5
Методологія розробки стратегічного плану.....	6
1. Коротка характеристика міста.....	9
2. Обґрунтування стратегічного вибору.....	11
3. Стратегічні напрямки розвитку міста.....	18
3.1 Напрямок розвитку А. Дрогобич - Місто розвинутої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій.....	20
3.2 Напрямок розвитку В. Дрогобич – місто з високим рівнем розвитку підприємництва	25
4. Узгодження основних положень Стратегічного плану з іншими стратегічними документами території.....	29
5. Моніторинг і впровадження Стратегічного плану.....	30

ДОДАТКИ

Додаток 1. Профіль міста Дрогобича

Додаток 2. Звіт про результати опитування представників бізнесу міста Дрогобича.

Звернення до громади

Шановні земляки !

Міський голова м.Дрогобича
Олексій Радзівський

Вступ

Стратегічний план економічного розвитку м. Дрогобича на 2012 – 2020 рр. розроблено в рамках канадсько-українського проекту «Місцевий економічний розвиток міст» (проект МЕРМ) у відповідності до прийнятої методології стратегічного управління територіальним розвитком, складовими якої стали також національні правові та нормативні документи, зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року № 1001 “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” та Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджених Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 року № 224.

Перший стратегічний план економічного розвитку міста Дрогобича був ухвалений сесією Дрогобицької міської ради у 2006р. В рамках проекту МЕРМ місто Дрогобич актуалізувало діючий стратегічний план економічного розвитку. В рамках цієї роботи було складено новий профіль міста та проведено експертне опитування керівників підприємств, роботодавців та підприємців міста. Метою даного опитування було отримання корисної та достовірної інформації для членів Дорадчого комітету та Робочої групи, які почали розробку Стратегічного плану економічного розвитку міста, стосовно ставлення підприємців до міста як бізнес-середовища, ставлення до органів місцевої влади, визначення слабких та сильних сторін міста.

При підготовці дослідницько-аналітичних розділів Стратегічного плану було використано матеріали Міністерства економіки України, інших міністерств та відомств, Львівської обласної державної адміністрації, науково-дослідних організацій, Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, управління статистики у м. Дрогобичі, виконкому Дрогобицької міської ради, проекту "Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України" (РЕОП).

Робота над Стратегічним планом тривала від травня 2011 р. до березня 2012 р. Основною формою роботи над проектом документу було проведення засідань Робочої групи, склад якої був затверджений розпорядженням міського голови №_ від_ . Процес стратегічного планування проходив у режимі максимальної відкритості, засідання Робочої групи були відкритими, а їх зміст та результати ставали доступними широкій громадськості міста.

Головна Мета Стратегічного плану економічного розвитку м. Дрогобича полягає у вирішенні проблем місцевого економічного розвитку та реалізації завдань щодо економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності економіки міста, залучення інвестицій, якості життя мешканців міста.

Стратегічний план спрямований на місцевий економічний розвиток як процес стратегічного партнерства влади, громад та бізнесу, що сприятиме зростанню продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові і існуючі підприємства, створення максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації переваг конкурентоспроможності міста у порівнянні з іншими містами та регіонами України.

Основними, принциповими розділами документу Стратегічного плану є обґрунтування Стратегічного вибору, аналіз факторів впливу SWOT/TOWS, план дій, узгодження Стратегічного плану з регіональними стратегіями, впровадження та система моніторингу.

У процесі актуалізації Стратегічного плану економічного розвитку фахівці Проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» здійснювали методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, отриманих під час здійснення процесу планування, забезпечували надання консультаційних послуг з питань, які належать до всіх аспектів стратегічного планування.

Методологія розробки стратегічного плану

В основу методології, яку використано при розробці Стратегічного плану, покладено узгоджені принципи та підходи загальноновизнаної методології стратегічного планування, прийняті на початку процесу стратегічного планування у містах-партнерах проекту МЕРМ та сформульовані у методичних рекомендаціях для консультантів як «Короткий опис питань щодо методологічних засад розробки стратегічних планів економічного розвитку територіальних громад». Ці методологічні засади побудовані на практичному досвіді розробки Стратегій розвитку міст та регіонів України, засвоєному та творчо розвиненими українськими консультантами в рамках чисельних проектів міжнародної технічної допомоги, наприклад: «Партнерство громад для поширення досвіду місцевого самоврядування» (USAID, 1998 – 2007 р.), «Голос громадськості» (CIDA, 2005 – 2007 рр.), «Економічний розвиток українських міст» (2003 – 2006 рр.), «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (USAID, 2007 – до ц.ч.).

Кожна «школа стратегічного планування», розвинута в рамках зазначених, та й інших, проектів, має свою специфіку, що будучи помноженою на власні дослідження та напрацювання конкретного консультанта, визначає «індивідуальність» стратегій міст-партнерів проекту МЕРМ, однак, в основних свої рисах ця методологія єдина.

Процес стратегічного планування економічного розвитку міста можна представити як ряд кількох послідовних етапів: (1) організація роботи, (2) проведення стратегічного аналізу, (3) прогнози, моделювання сценаріїв і здійснення стратегічного вибору, (4) розробка плану дій (цілі, завдання), (5) громадське обговорення та ухвалення Стратегії, (6) моніторинг і впровадження Стратегічного плану.



Рис. 1. Схема процесу розробки Стратегічного плану

Етап організаційного забезпечення у процесі стратегічного планування є дуже важливим, бо від нього залежить адекватність і якість самого процесу. На цьому етапі формується центральний орган стратегічного планування - Робоча група або Комітет Стратегічного плану, якій громада делегує право і наділяє відповідальністю за формулювання і прийняття стратегічних рішень щодо її майбутнього. Робоча група є легітимним робочим органом, щодо якого приймається відповідне розпорядження міського голови і діяльність якого поширюється на весь період планування. Крім цього, на першому етапі відбувалося залучення місцевих експертів, які беруть участь у підготовці дослідницько-аналітичних матеріалів для Стратегії, а також повне організаційне та інформаційне забезпечення процесу.

На етапі стратегічного аналізу було сформовано Профіль міста, який містить дослідження зовнішнього оточення громади з метою виявлення потенційних можливостей для економічного зростання, а також аналіз основних соціально-економічних та демографічних тенденцій, що дає підставу для прогнозування розвитку цих тенденцій на період планування,

а відтак - формулювання базового, або інерційного, сценарію розвитку міста з врахуванням того, що нічого спеціально не буде робитися для впливу на виявлені тенденції. Ця робота проводилася консультантами за безпосередньої участі місцевих експертів, які забезпечували консультантів необхідними статистичними та описовими даними.

Другим важливим документом етапу стратегічного аналізу стало дослідження думки підприємців міста з метою оцінки підприємницького клімату, що є одним з об'єктів Стратегічного плану. Дослідження проводилося методом анкетування за відповідною методологією, аналіз анкет виконано консультантами, а результати обговорено та погоджено з Робочою групою. Результати цього дослідження стали важливими компонентом дослідницько-аналітичної частини Стратегії, що мали вплив на формування прогнозів.

Отже, найважливішим кроком на етапі стратегічного аналізу стало моделювання соціально-економічного ландшафту міста та формування базового сценарію на підставі екстраполяції в межах припущень, допущень і обмежень.

Основним методом у процесі просування до формулювання загальної мети і цілей Стратегії є метод ітерації, тобто поступового, покрокового наближення. Таким чином, базовий, інерційний, сценарій став підставою формування раціонального сценарію розвитку з умовою включення нових факторів впливу на траєкторію розвитку, сформовану існуючим соціально-економічним ландшафтом. Ці гіпотетичні фактори впливу - це перше наближення до системи цілей і завдань Стратегії як активних дій місцевої влади, а кінцева мета сценарію - це Стратегічне Бачення міста на стратегічну перспективу.

Тому наступним кроком у методології стратегічного планування стало формулювання Бачення, автором якого стала Робоча група, а методологічною базою - раціональний сценарій розвитку. Бачення як у зародку містить обриси стратегічних пріоритетних сфер міста та слугує базовою формулою для маркетингової стратегії. По тому, як було сформульовано Бачення, Робоча група виконала оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу за методом аналізу SWOT. На основі цих факторів консультантами було виконано їх перехресний аналіз TOWS, тобто перевірку того, 1) як сильні сторони підсилюють використання можливостей; 2) як сильні сторони блокують загрози; 3) як слабкі сторони блокують використання можливостей та 4) як слабкі сторони підсилюють загрози. Результатом цієї роботи стало виявлення ключових сильних та слабких сторін, а також ключових можливостей, які можна використати для економічного розвитку.

Завершальним кроком етапу стратегічного аналізу та водночас першим і стратегічно найважливішим кроком етапу планування стало здійснення стратегічного вибору. Аналіз виявлених ключових факторів впливу на траєкторію розвитку дав можливість виявлення стратегічних напрямів економічного розвитку, тобто здійснення стратегічного вибору та декларування цих стратегічних пріоритетних напрямків розвитку.

Стратегічний вибір у методологічному сенсі є "екватором", серцевинною точкою процесу стратегічного планування, від якої власне починається розробка самого плану дій. Початком цієї праці є формулювання стратегічних проблем по кожному стратегічному напрямку, що було виконано Робочою групою під час 3-го засідання. Стратегічні проблеми служать відправним пунктом для побудови системи цілей плану - від стратегічних, напрямкових, цілей до операційних цілей і завдань, які в процесі впровадження Стратегії переформатовуються у проекти за принципами і правилами проектного менеджменту.

Завершальним етапом процесу стратегічного планування є створення системи її впровадження, моніторингу, оцінювання та оновлення.

Методологія підготовки та впровадження Стратегічного плану ґрунтується на твердженні, що його впровадження відбудеться лише за умов об'єднання зусиль виконавців плану та всіх зацікавлених сторін. В результаті цієї роботи будуть досягнуті визначені цілі, реалізовані спільні проекти, які в цілому забезпечуватимуть сталий розвиток міста.

Документ має модульний характер - окремі його напрямки є самодостатніми, автономними сформованими в розрахунку на подальше впровадження через реалізацію проектів, кожен із яких є окремим елементом впровадження стратегії, але впливатиме на загальний результат.

При потребі, документ може бути доповнений іншими напрямками розвитку, які у подальшому громада визначить, як ключові.

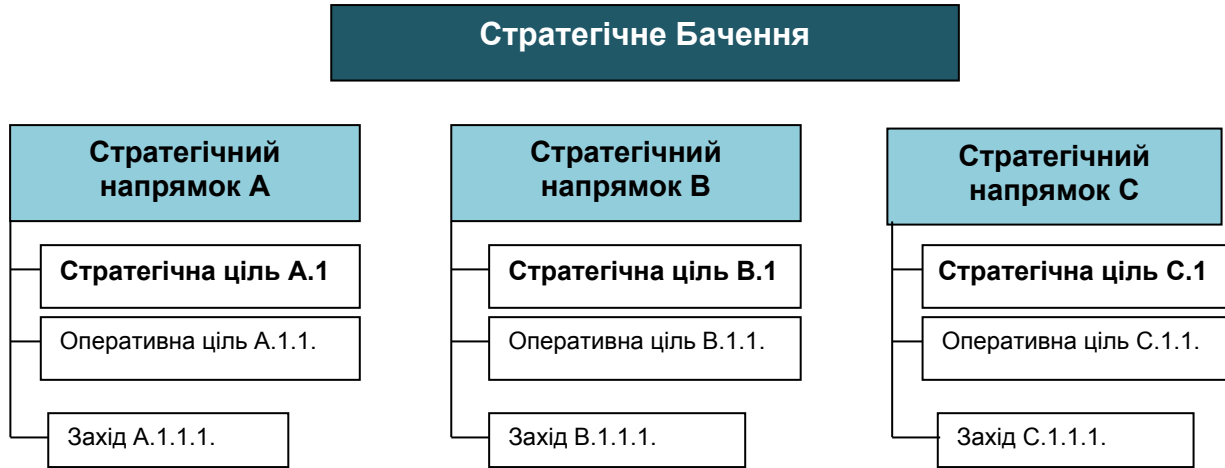


Рис. 2. Схема побудови Стратегічного плану

Стратегія ґрунтується на інших документах стратегічного характеру, зокрема, Генеральному плані забудови міста, міських цільових програмах, які вже прийняті міською радою і впроваджуються її виконавчими органами. Основні положення Стратегії мають враховуватися при розробці щорічних та середньострокових Програм економічного і соціального розвитку міста, галузевих програм розвитку.

Успіх впровадження Стратегії залежатиме від відповідальності осіб, зацікавлених у її реалізації. Тому доцільно сформувати Комітет з управління впровадженням (КУВ) з найбільш активних членів громади міста, з урахуванням усіх зацікавлених сторін. Завданням КУВ буде моніторинг виконання всіх оперативних цілей (проектів) Стратегічного плану та підготовка пропозицій міській раді щодо змін і доповнень до Стратегії.

Стратегічне планування - ефективний інструмент системного менеджменту, процес, який має тривати безперервно, оскільки середовище, як і сам об'єкт планування, постійно змінюються. Це спосіб руху до абсолютного бачення, упродовж якого досягається сталий розвиток територіальної громади.

1. Коротка характеристика міста

Дрогобич - місто обласного значення. Розташований в південно-західній частині [Львівської області](#) на річці [Тисмениці](#), на межі [Наддністрянської рівнини](#) і [Карпатського передгір'я](#). Разом з [Стебником](#) становить окрему адміністративно-територіальну одиницю Львівської області. Є центром [Прикарпатської агломерації](#), яка, крім Дрогобича, включає в себе [Борислав](#), [Стебник](#), [Східницю](#), [Трускавець](#) та прилеглі [села](#).

Станом на 01 січня 2011 року населення міста становило 96,6 тис. чоловік.

Відстані до: Києва - 600 км, Львова (обласний центр) - 90 км, Кордону з ЄС - 100 км.

Дрогобич розташований в [східноєвропейському часовому поясі](#) між 23 та 24 [меридіанами](#). [Клімат](#) - [помірно континентальний](#) з м'якою [зимою](#) і теплим [літом](#). Середня [температура](#) складає -4°C у [січні](#) та $+18^{\circ}\text{C}$ у [червні](#).

Виробничий потенціал

Дрогобич - унікальний природно-господарський комплекс, друге за промисловим потенціалом місто області.

До складу багатогалузевого промислового комплексу входять 31 промислові підприємства, що перебувають на постійному балансі (без малих підприємств), які виробляють широкий асортимент промислової продукції. Серед них у:

- Нафтопереробній промисловості (37%)
- Машинобудівній промисловості (45%)
- Хімічній промисловості (0,7%)
- Промисловості будівельних матеріалів(1,2%)
- Легкій промисловості (1%)
- Харчовій промисловості (7,5%)
- Поліграфічній промисловості (0,1%)

Впродовж 2010 року обсяг реалізованої промислової продукції по промислових підприємствах міст Дрогобича та Стебника склав 1452014,1 тис. грн., що складає 9,2% до всієї реалізованої продукції по області. Найбільшу питому вагу, а сам близько 95% у загальному обсязі реалізованої промислової продукції по місту займають підприємства добувної та переробної промисловості, в т. ч майже 70 % підприємства нафтопереробної галузі.

Місцевий бюджет

Обсяги фінансових ресурсів міста мають сталу тенденцію до зростання. Основним джерелом наповнення загального фонду бюджету міста залишається податок з доходів фізичних осіб.

Основні видатки міського бюджету спрямовуються на фінансування делегованих повноважень та соціально захищенні статті (Рис. 30). Найбільша частка видатків міського бюджету покриває витрати в галузі освіти – 31,5%, соціального захисту та соціального забезпечення – 25,0% та в галузі охорони здоров'я – 24,2.

Ринок праці

Зайняте населення у віці 15 -70 років – 20,5 тис. осіб.

Аналізуючи статистичні дані за останні роки можна зробити висновок, що негативні тенденції макроекономічної кризи 2008-2009 рр. справили свій негативний вплив на ринок праці як на національному, так і на місцевому рівнях, зокрема й на рівні м. Дрогобича. Рівень зайнятості серед мешканців міста у кризові роки відчутно знизився. Структура зайнятості в розрізі видів економічної діяльності, що склалася у м. Дрогобичі, передбачає найбільшу зайнятість у галузях промисловості, освіти, охорони здоров'я, транспорту та зв'язку. При чому, на долю промисловості припадає 33% зайнятих, тоді як лише 5 років тому ця величина сягала 40%. Натомість зросла частка зайнятості у таких сферах як освіта, транспорт і зв'язок.

Інвестиційна діяльність

Протягом 2006-2009 років спостерігається різке збільшення прямих іноземних інвестицій в економіку міста. Так у 2009р. порівняно з 2006р. їх обсяг зріс у 5,7 разів. Це пояснюється тим,

що іноземні компанії (в основному російські) скуповували акції промислових підприємств, що працюють на території міста.

2. Обґрунтування стратегічного вибору

Дрогобич - унікальний природно-господарський комплекс, друге за промисловим потенціалом місто області. Основу промисловості міста складають підприємства нафтопереробної (37%), машинобудівної (45%) та харчової (7,5%) галузей. За роки незалежності, на багатьох підприємствах, котрі входили до промислового комплексу колишнього СРСР, відбувався поступовий спад виробництва, що в свою чергу спричиняло поступове звільнення працівників, втрачалися ринки збуту. Виключення становили лише ті підприємства, продукція яких була унікальною та користувалася постійним попитом.

Занепад промисловості спровокував іншу дуже важливу проблему – звільнення працівників і як наслідок ріст безробіття. Частина звільнених робітників зайнялися пошуками нових місць роботи. Частина знайшла себе в сфері підприємництва, а частина виїхала на заробітки в країни Європи та Росію. Через відчутність можливості працевлаштування у місті, протягом останніх десяти років, спостерігається негативна тенденція у природному та міграційному русі населення, молодь активно покидає місто в пошуках роботи. Показник вікового індексу протягом останніх десяти років стрімко зростає, населення міста старіє.

Економічна криза останніх років спровокувала ще ряд негативних явищ, котрі вплинули на погіршення економіки міста. Різко впали показники реалізованої продукції, робіт та послуг, практично зупинилося будівництво, знову збільшився рівень безробіття.

Члени Робочої групи проаналізували представлений їх увазі Профіль міста Дрогобича та звіт про результати опитування представників бізнесу міста. На основі аналізу цих документів учасники засідання сформулювали базовий («нульовий») сценарій розвитку міста.

Назва сценарію	Гасло	Основні припущення	Що відбувається
Базовий (інерційний або нульовий)	Добре так, як є!	1) Фінансова і податкова база без змін. 2) Кризові явища в енергетичній і видобувній галузях наростають, кон'юнктура негативна 3) Підприємницький клімат у місті залишається на тому самому рівні 4) Інвестиційна політика без змін, динаміка інвестицій незмінна	За 5-10 років Дрогобич буде містом з населенням близько 90 тисяч мешканців. Промислова база повільно, але неухильно скорочується, - основні об'єкти ризику – НПК «Галичина» і Долотний завод. Скорочується кількість робочих місць, повільно зростає безробіття. Мале і середнє підприємство і далі займає нішу переважно торгівлі і послуг на внутрішньому ринку, динаміка його розвитку не здатна покрити наростаючий дефіцит робочих місць. Населення міста далі старіє, молодь покидає місто через неможливість зробити професійну кар'єру. Комунальна інфраструктура і послуги будуть відповідати бюджетним можливостям. Залишаються невирішеними соціально-економічні і екологічні проблеми Стебника.

Описаний сценарій відбиває лише основні соціально-економічні параметри, які, проте, є визначальними для міста. Очевидно також, що на даному «ландшафті» за збереження основних тенденцій та незмінності базових припущень не існує альтернативної траєкторії, яка б призвела до іншого сценарію.

Отже, онтологічною основою Стратегічного вибору є неприйнятність описаного сценарію для керівництва міста та Робочої групи, яка представляє основні сектори та громади міста.

Ймовірний оптимістичний сценарій розвитку передбачає вплив на соціально-економічний «ландшафт» факторів, які лежать поза межами впливу місцевої громади і є компетенцією органів державної виконавчої влади країни. Траєкторія розвитку на гіпотетичному «ландшафті» та за базових припущень формує наступний сценарій:

Назва сценарію	Гасло	Основні припущення	Що відбувається
Оптимістичний	Нові реформи нової країни!	1) Буде впроваджена адміністративно-територіальна реформа і місто отримає більше самостійності, бюджет значно зросте, ресурсна база розшириться 2) Будуть проведені системні реформи у політичній, соціальній та економічній сферах. 2) Європейська інтеграція України буде активно реалізовуватися, тому за кошти держави і ЄС буде розбудована прикордонна і дорожньо-транспортна інфраструктура	Ресурсна, в т.ч. фінансова, база дозволить суттєво і за короткий термін покращити якість життя і міське середовище загалом. Завдяки вдалому географічному положенню та значним державним і зовнішнім інвестиціям місто стає інвестиційно привабливим. Розширення меж за рахунок суміжних територій внаслідок АТР суттєво збільшить кількість інвестиційних пропозицій, що привабить зовнішніх інвесторів. Створюються нові бізнеси та нові робочі місця. Суттєво зросте рівень життя громадян.

Ймовірність такого сценарію невисока, підтвердженням чого є тривала стагнація у політичній та соціально-економічній сферах держави, відсутність виразної зовнішньої політики, відсутність стратегії розвитку країни, а також відсутність контроліт у видимій перспективі, які змогли б змінити зазначені тенденції.

Все це дає право на формування реалістичного сценарію, що визначатиметься траєкторією на існуючому «ландшафті» за базових припущень появи нових, керованих факторів впливу на цю траєкторію, які перебувають в межах компетенції громади міста, а також найбільш ймовірних факторів зовнішнього впливу в їх сприятливій комбінації.

Назва сценарію	Гасло	Основні припущення	Що відбувається
Реалістичний	Укріплюємо наші позиції!	1) Країна і область поступово виходять з кризи, стабілізується ситуація з бюджетом, і в бюджетній сфері загалом. 2) Політична ситуація в країні стабілізується, поступово зростатиме зацікавленість міжнародних інвесторів до України, і, зокрема, до її прикордонних територій 3) Місто проводить активну маркетингову та інвестиційну політику 4) Завдяки послідовній політиці міської ради покращується підприємницький клімат	Завдяки цілеспрямованій і злагодженій політиці керівництва міста, району і області, ефективно будуть реалізовані заходи маркетингової стратегії, що призведе до поступового приходу як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Існуюча промисловість модернізується, відкриваються нові наукомісткі високотехнологічні промислові підприємства. Створюються нові робочі місця, які зможуть зайняти випускники ВНЗ міста. Продовжуватиме активно розвиватися у місті малий і середній бізнес, переміщуючись зі сфери торгівлі у сферу виробництва. За рахунок поступового збільшення бюджетних надходжень та розвитку місцевих підприємств

			буде покращуватися комунальна сфера, міське середовище і якість життя
--	--	--	---

Описаний сценарій стає базою для формулювання стратегічного бачення міста на стратегічну перспективу.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ «ДРОГОБИЧ – 2020»
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дрогобич – старовинне місто Прикарпаття, регіональний промисловий, культурний і освітній центр. ➤ Місто розвинутої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій. ➤ Місто з високим рівнем розвитку підприємництва як у сфері виробництва, так і у сфері послуг. ➤ Високий рівень якості життя мешканців забезпечує якість міського середовища та комунальних послуг. ➤ Місто охайне, комфортне, безпечне, відкрите для інвесторів, гостей та туристів. ➤ Місто активних і привітних людей, які пишаються своїм містом і носять горде ім'я – Дрогобичани!

Результати SWOT аналізу

Сильні сторони	Рейт инг	Слабкі сторони	Рейт инг
1. Вигідне географічне розташування (близькість кордону та до міжнародних транспортних коридорів);	4,95	1. Низький рівень заробітної плати найманих працівників;	5,0
2. Надлишок кваліфікованої робочої сили (можливість використовувати робочу силу з населених пунктів Прикарпатської агломерації);	4,93	2. Брак інституцій підтримки бізнесу (відсутність відповідної інфраструктури);	4,95
3. Добре транспортне сполучення (автошляхи, залізниця);	4,9	3. Незабезпеченість робочими місцями спеціалістів робітничих професій, значний рівень відтоку трудових ресурсів за межі агломерації;	4,93
4. Наявність розвинутої промислової бази;	4,87	4. Відсутність скоординованої політики міста та місцевих еліт щодо залучення інвестицій;	4,9
5. Розвинена нафтопереробна промисловість;	4,85	5. Віддаленість міста від міжнародних автомобільних трас;	4,85
6. Розвинена машинобудівна промисловість;	4,8	6. Невисокий інноваційний рівень діючих підприємств;	4,83
7. Розвинена харчова промисловість;	4,77	7. Відсутність комунікацій на інвестиційно-привабливих ділянках;	4,8
8. Доброзичливе ставлення міської влади до залучення інвестицій;	4,71	8. Вузький ринок нерухомості для ведення бізнесу (відсутність нежитлових приміщень для розширення бізнесу);	4,77
9. Значний резерв енергетичних потужностей;	4,65	9. Недостатність обігових коштів у підприємств;	4,75
10. Наявність вільних земельних ділянок, придатних для будівництва нових підприємств;	4,63	10. Висока енергоємність підприємств;	4,75
11. Наявність ВНЗ, котрі забезпечують потреби місцевого ринку праці;	4,55		
12. Відносно низька заробітна плата;	4,5		
13. Достатньо розвинута мережа об'єктів	4,45		

соціально-культурного призначення (медичних, освітніх закладів);		11. Орієнтація на внутрішні ринки збуту;	4,7
14. Висока потенційна можливість залучення коштів «заробітчани»;	4,3	12. Низький рівень промоції міста (інвестиційних можливостей та започаткування нових бізнес-проектів);	4.67
15. Достатньо розвинута комунальна інфраструктура (мережа тепло та водопостачання, водовідведення);	4,25	13. Відсутність ефективних зв'язків між органами місцевого самоврядування у рамках агломерації;	4.65
16. Достатня купівельна спроможність населення;	4.0	14. Відсутність актуалізованого Генерального плану;	4.65
17. Наявність в околицях рекреаційних ресурсів (мін води, ландшафтні парки та заповідники).	3.95	15. Практична відсутність інформації іноземними мовами про потенційні об'єкти для інвестицій. Брак доступної бізнес-орієнтованої інформації (маркетингової підтримки, інформації про нерухомість тощо);	4.6
		16. Незбалансована структура економіки міста (перевага сфери переробної промисловості, а в малому підприємстві - торгівлі);	4.55
		17. Високий рівень корупції та бюрократії в органах влади та нагляду, відсутність взаємодії бізнесу та влади;	4.50
		18. Поганий стан доріг, відсутність об'їзної дороги;	4.47
		19. Застаріла комунальна інфраструктура (зношеність комунікацій водопостачання та водовідведення, перевантаження системи на 120-140%);	4.45
		20. Відносно низька якість послуг (сфера побутового обслуговування, громадського харчування);	4.40
		21. Неєфективна система збору та утилізації ТПВ, наявність екологічно небезпечних відходів	4.35
		22. Низький рівень громадської активності;	4.3
		23. Недостатній рівень забезпеченості житлом, зношеність житлового фонду;	4.27
		24. Недостатня кількість дошкільних закладів;	4.2
		25. Поганий стан благоустрою прибудинкових територій;	4.1
		26. Відсутність перспектив розвитку вітроенергетики та геліоенергетики;	3.9
		27. Відсутність інфраструктури для людей з особливими потребами;	3.5

Можливості	Рейт інг	Загрози	Рейт інг
------------	----------	---------	----------

1. Зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном;	5,0	1. Ріст безробіття;	5.0
2. Модернізація та розвиток існуючих підприємств нафтопереробної, машинобудівної та харчової промисловості;	4,97	2. Зменшення обсягів виробництва чи закриття найбільших підприємств-роботодавців;	4.95
3. Розвиток нових високотехнологічних підприємств;	4,95	3. Відплив капіталу, кваліфікованої робочої сили;	4,9
4. Покращення бізнес-клімату в місті;	4,9	4. Погіршення іміджу влади, подальша централізація державного управління;	4.87
5. Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу;	4.87	5. Політична нестабільність, негативні зміни законодавства;	4.85
6. Інтеграція України до СОТ та інших міжнародних структур і організацій;	4.85	6. Зниження купівельної спроможності населення;	4.8
7. Лібералізація законодавства;	4,8	7. Свавілья та упередженість контролюючих органів і дозвільних служб, ріст корупції;	4.77
8. Підготовка навчальними закладами спеціалістів відповідно до потреб ринку праці;	4.77	8. Пасивна позиція уряду у сфері ЗЕД (експорт, захист власного товаровиробника);	4.75
9. Локальна міграція робочої сили (залучення трудових ресурсів з регіону);	4.75	9. Різкі зміни валютного курсу, інфляційні процеси;	4.7
10. Розвиток прикордонної співпраці, швидке транскордонне переміщення капіталу, робочої сили;	4,7	10. Ріст транскордонної злочинності (контрабанда, нелегальна міграція);	4.65
11. Збільшення експорту-імпорту товарів, робіт та послуг через близькість до кордону	4.65	11. Відсутність стратегії розвитку на національному та регіональному рівнях;	4.6
12. Стабільність валюти та законодавства;	4.6	12. Старіння населення, збільшення смертності;	4.55
13. Незайнятість ряду сегментів ринку (легка, хімічна промисловість, виробництво будматеріалів);	4,55	13. Висока конкуренція зі сторони міст-конкурентів;	4.5
14. Адміністративно-територіальна реформа;	4.5	14. Можливість виникнення техногенних та екологічних катастроф (м.Стебник, м.Борислав, неочищені стоки р.Тисмениці);	4.35
15. Розвиток транзитної траси Нижанковичі-Чернівці;	4.45	15. Відсутність перспектив розвитку транзиту;	4.2
16. Зростання активності громадських організацій, членів громади;	4,35	16. Повільні зміни ментальності;	4.0
17. Відновлення історичного обличчя міста;	4.1	17. Погіршення криміногенної ситуації.	3.9
18. Будівництво злітної смуги аеродрому;	4.0		
19. Покращення екології, убезпечення міста від загрози техногенних катастроф	4.0		

Висновки з SWOT аналізу

Стратегія розвитку Дрогобича повинна опиратися на такі його **сильні сторони**:

- Надлишок кваліфікованої робочої сили;
- Добре транспортне сполучення;
- Наявність розвиненої промислової бази;
- Значний резерв енергетичних потужностей;
- Наявність вільних земельних ділянок, придатних для будівництва нових підприємств;
- Наявність ВНЗ, котрі забезпечують потреби місцевого ринку праці;
- Відносно низька заробітна плата.

Необхідно передбачити **ліквідацію** таких **слабких сторін**, як:

- Брак інституцій підтримки бізнесу;
- Невисокий інноваційний рівень діючих підприємств;
- Відсутність комунікацій на інвестиційно-привабливих ділянках;

- Висока енергоємність підприємств;
- Орієнтація на внутрішні ринки збуту;
- Низький рівень промоції міста;
- Відсутність ефективних зв'язків між органами місцевого самоврядування у рамках агломерації;
- Відносно низька якість послуг;
- Низький рівень громадської активності;
- Недостатня кількість дошкільних закладів.

оскільки вони посилюють загрози для розвитку міста.

Комплексний аналіз загроз і можливостей з врахуванням впливу на них сильних і слабких сторін міста показує, що **основними можливостями** для Дрогобича є:

- Зацікавленість зовнішніх інвесторів регіоном;
- Модернізація та розвиток існуючих підприємств нафтопереробної, машинобудівної та харчової промисловості;
- Розвиток нових високотехнологічних підприємств;
- Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу;
- Підготовка навчальними закладами спеціалістів відповідно до потреб ринку праці;
- Розвиток прикордонної співпраці, швидке транскордонне переміщення капіталу, робочої сили;
- Незайнятість ряду сегментів ринку.

Стратегічні загрози полягають в:

- Ріст безробіття
- Зменшення обсягів виробництва чи закриття найбільших підприємств-роботодавців;
- Відплив капіталу, кваліфікованої робочої сили;
- Політична нестабільність, негативні зміни законодавства;
- Відсутність стратегії розвитку на національному та регіональному рівнях;
- Висока конкуренція зі сторони міст-конкурентів;
- Можливість виникнення техногенних та екологічних катастроф.

Саме ці загрози є основним фактором формування «інерційного» сценарію розвитку у його найкритичнішому варіанті.

Проведений аналіз факторів впливу визначає вибір типу стратегії як відкритої, динамічної, конкурентної, яка ґрунтується на поєднанні використання сильних сторін міста та можливостей, які виходять з оточення або виникають в середині громади з високою долею ймовірності.

«Точками зростання» в економічному розвитку міста на стратегічну перспективу можна визначити наступне:

1. Вигідне географічне розташування; друге за розвитком промислового потенціалу місто Львівської області; місто з добре розвиненими добувною, нафтопереробною, машинобудівною та харчовою промисловістю; наявність надлишку кваліфікованих трудових ресурсів; наявність вільних земельних ділянок, придатних для будівництва нових підприємств; зацікавленість регіоном зі сторони зовнішніх інвесторів; можливості для розвитку нових високотехнологічних підприємств; добре транспортне сполучення (автошляхи, залізниця); розвиток прикордонної співпраці; достатній резерв енергетичних потужностей, дають підстави говорити про місто Дрогобич у перспективі як про **місто з розвиненими профільними галузевими промисловості з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій**;
2. Розвиток малого та середнього підприємництва через наявність великої кількості споживачів товарів і послуг та достатньої купівельної спроможності населення, наявність кваліфікованої робочої сили, наявність постачальників сировини; достатня економічна

активність населення; готовність до освоєння нових сфер господарювання (у т.ч. виробництва), розвиток, у перспективі, інфраструктури підтримки бізнесу; покращення бізнес-клімату в місті дають підстави говорити про перспективу економічного розвитку міста Дрогобича **як міста, сприятливого до розвитку малого та середнього підприємництва.**

Ці два стратегічні напрями становлять основу Стратегії економічного розвитку, які дозволять розвинути новий місто формуючий комплекс міста, що у свою чергу, стане базою розвитку соціально-культурної та житлово-комунальної інфраструктури, тобто підвищення якості життя громади в цілому.

3. Стратегічні напрямки розвитку міста

Передбачається, що розвиток міста за визначеними стратегічними напрямками відбуватиметься за раціональним сценарієм розвитку, який за умови формування базових факторів впливу на траєкторію через систему цілей та завдань зможе реалізувати бажану альтернативу, яку називаємо *модернізаційною*, оскільки вона передбачає модернізацію економічної бази. В разі не реалізації системи цілей та завдань формується альтернатива розвитку, яку можемо назвати *консервативною*, оскільки вона передбачає збереження дотеперішніх тенденцій. Названі альтернативи можемо зобразити через систему базових параметрів, які характеризують ці альтернативи.

Такими базовими параметрами визначимо:

1. Рівень відкритості: Відкрите місто - Закрите місто.
2. Базова промисловість: Класична важка енергомістка індустрія - Інноваційна високотехнологічна промисловість.
3. Екологія: Техногенне навантаження – Екологічно чисті виробництва.
4. Малий і середній бізнес: Сфера послуг – Сфера виробництва.
5. Ринки для товарної продукції і послуг: Переважно місцевий – Регіональний і національний.
6. Модель управління: Централізоване – Принцип широкого партнерства.

1. Консервативна (інерційний сценарій) 2. Модернізаційна (раціональний сценарій)

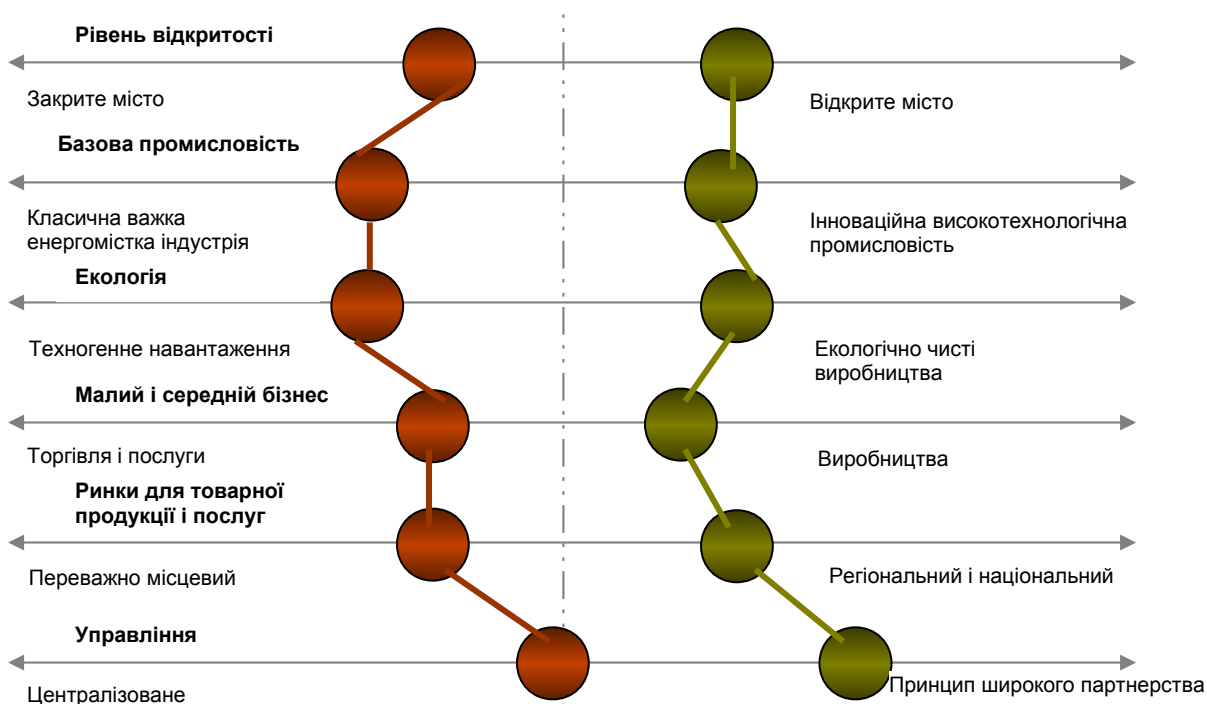


Рис. 3 Альтернативи розвитку міста Дрогобича на стратегічну перспективу до 2020 року

Реалізація альтернативи 1 означатиме:

- збереження статусу міста в основному як закритої промислової зони, незацікавленість містом зі сторони зовнішніх інвесторів;
- більшість виробництв є енергомісткими, відсутня (повільна) модернізація основних засобів;
- збереження тенденції сильного техногенного навантаження на навколишнє середовище;

- малий і середній бізнес, в своїй більшості, займається торгівлею та наданням послуг, зорієнтований на внутрішній ринок;
- збереження моделі управління з високим рівнем централізації, за якої важливі стратегічні рішення приймаються органами влади без залучення громадськості та представників бізнесу.

Реалізація альтернативи 2 означатиме:

- підвищення рівня відкритості міста як інвестиційно привабливої території через розбудову системи маркетингу та активне залучення зовнішніх інвестицій;
- створення та діяльність нових інноваційних високотехнологічних підприємств та формування нової наукомісткої базової промисловості і XXI-ст.;
- суттєве покращання екології за рахунок розвитку екологічно «чистих» виробництв;
- поступовий розвиток у малому і середньому бізнесі виробничої сфери та його вихід на регіональний та національний ринки;
- розвиток нової моделі управління на принципі широкого партнерства, тобто прийняття стратегічних для розвитку території рішень на базі постійного відкритого діалогу та активної участі влади, бізнесу та громадськості.

Отже, головною метою Стратегічного плану є реалізація системи цілей, яка дозволила б уникнути альтернативи 1 та сприяти реалізації альтернативи 2.

Система цілей Стратегічного плану має ієрархічний характер, тобто найзагальнішою метою, або ж вершиною ієрархії цілей Стратегічного плану, є стратегічне бачення, до якого веде система стратегічних, операційних цілей та завдань (проектів).



Рис. 4. Система цілей Стратегічного плану м. Дрогобича

3.1 Напрямок розвитку А. Дрогобич - Місто розвиненої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій

Аналіз економічного потенціалу міста Дрогобича показав, що в міста є достатньо вагомим переваг, порівняно з містами – конкурентами, які дозволяють розвивати у місті уже існуючі підприємства промислового комплексу, а також говорити про розвиток нових високотехнологічних підприємств. Даний вибір ґрунтувався на основі наступних тверджень:

- 1) Наявність великої промислової зони, котра має певний потенціал для підготовки привабливих інвестиційних пропозицій;
- 2) Можливість розвивати традиційні для міста нафтохімічну, машинобудівну і легку промисловість з можливим розміщенням підприємств додаткових галузей та утворенням успішного кластера;
- 3) перехід від індустріальної епохи до інформаційно-комунікаційного суспільства, економіки знань та інноваційної промисловості високих технологій;
- 4) визначення як пріоритетних для Карпатського економічного району таких галузей промисловості як машино- та приладобудування, електроніки, ІТ-технологій тощо;
- 5) значна кількість успішно реалізованих інвестиційних проектів за участі іноземного капіталу на території Карпатського економічного району у зазначених галузях (завод зі складання автомобілів «Єврокар» в с. Соломоново Закарпатської обл., завод з виробництва автомобільних електропроводних мереж «Leonі AG» у м. Стрию, підприємство з виготовлення автомобільних джгутів «RKC GROUP-Мукачево» у м. Мукачево; завод "Українська побутова техніка" з випуску пральних машин відомої ТМ «Електролюкс» у м. Івано-Франківську та ін.).

Стратегічне рішення щодо розвитку базової промисловості у місті полягає у поступовій зміні структури економіки в бік інноваційних, високотехнологічних, енергоефективних та екологічно безпечних виробництв. Дрогобич може (і повинен) диверсифікувати свою економіку і створити сприятливі умови для інших галузей (наприклад, виробництво частин для автомобілів, електротехніка, харчова промисловість), а це вже буде можливим тільки в разі приходу зовнішніх інвесторів..

Стратегічним проблемами в напрямі «Дрогобич - Місто розвиненої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій» визначено:

Стратегічні проблеми
✓ Відсутність скоординованої політики міста та місцевих еліт щодо залучення інвестицій
✓ Практична відсутність інформації іноземними мовами про потенційні об'єкти для інвестицій. Брак доступної бізнес-орієнтованої інформації (маркетингової підтримки, інформації про нерухомість тощо)
✓ Низький рівень промоції міста (інвестиційних можливостей та започаткування нових бізнес-проектів)
✓ Відсутні контакти з вітчизняними та міжнародними інвестиційними агентствами
✓ Брак досвіду у сфері залучення інвестицій
✓ Невисокий інноваційний рівень діючих підприємств
✓ Низький рівень заробітної плати найманих працівників
✓ Незабезпеченість робочими місцями спеціалістів робітничих професій, значний рівень відтоку трудових ресурсів за межі агломерації
✓ Віддаленість міста від міжнародних автомобільних трас
✓ Відсутність комунікацій на вільних інвестиційно-привабливих ділянках
✓ Висока енергоємність підприємств
✓ Наявність корупції

Дані проблеми, умовно, можна розділити на дві групи. Перша група проблем стосується реклами та просування міста і його інвестиційного потенціалу в зовнішньому середовищі,

тобто серед потенційних інвесторів. На подолання даної групи проблем пропонується реалізувати стратегічну ціль «Створення належних умов для залучення інвестицій через активну промоцію міста».

Друга група проблем відноситься до створення інвестиційного продукту, розвитку нових високотехнологічних підприємств та забезпечення цих підприємств кваліфікованими кадрами. На подолання даної групи проблем пропонується реалізувати стратегічну ціль «Створення ефективної системи розвитку нових високотехнологічних підприємств».

Отже, план дій у стратегічному напрямку «Дрогобич - Місто розвинутої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій» - це система операційних цілей та завдань, які ведуть до реалізації цих двох стратегічних цілей.

Стратегічний напрям А. Дрогобич - Місто розвинутої економіки з переважанням інноваційних підприємств на основі високих технологій



Стратегічний напрям А: ДРОГОБИЧ - МІСТО РОЗВИНЕНОЇ ЕКОНОМІКИ З ПЕРЕВАЖАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Стратегічна ціль А.1. «Створення належних умов для залучення інвестицій через активну промоцію міста»

Оперативна ціль А.1.1. «Ефективна реалізація стратегії промоції міста»

	Назва завдання	Координатор (відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Розробити ефективну програму промоції міста Дрогобича	Відділ економіки	Інститут міста, відповідні підрозділи виконкому, ВНЗ, консультанти МЕРМ	6 місяців	Місцевий бюджет	Затверджена програма
2	Розробити новий багатомовний веб-сайт міста та підтримувати його в актуальному стані	Відділ економіки	Інститут, ІТ-компанія	6 місяців	Місцевий бюджет, гранти	Діючий сайт
3	Розробити та розмістити на веб-сайті презентаційні матеріали (презентації, відеоролики, фотоматеріали і т.п.), котрі б презентували інвестиційні можливості Дрогобича	Інститут міста	Відділ економіки, ВНЗ, НУО	6 місяців	Місцевий бюджет, гранти	Викладені на сайті матеріали
4	Спільно з підприємствами міста визначити перелік пріоритетних для міста заходів, спрямованих на залучення інвесторів та промоцію міста	Перший заст. міського голови	Відділ економіки, Інститут міста, відповідні підрозділи виконкому, ВНЗ, Спілки підприємців, Центр зайнятості	6 місяців	Місцевий бюджет	Перелік заходів
5	Щорічно передбачати видатки міського бюджету на організацію спеціалізованих заходів (виставок, ярмарків тощо) та участь у подібних заходах в інших регіонах України та ближнього зарубіжжя	Перший заст. міського голови	Міська рада	Щорічно	Місцевий бюджет, спонсори	Регулярні заходи
6	Виготовляти інформаційно-презентаційні матеріали про інвестиційні можливості міста для розповсюдження під час проведення чи участі у презентаційних заходах, серед посольств іноземних держав, міст-партнерів, міжнародних фондів, інвестиційних агентств, тощо	Інститут міста	Відділ економіки, ВНЗ, громадські організації	Постійно	Місцевий бюджет, гранти	Виготовлені матеріали
7	Здійснити аналіз місцевих атракційних	Відділ економіки	Інститут міста, відповідні	3 місяці	Місцевий бюджет	Аналітичний

	заходів, які збирають велику аудиторію учасників/відвідувачів/туристів. Провести широку інформаційну кампанію даних заходів, сприяти їх проведенню		підрозділи виконкому			звіт
--	--	--	----------------------	--	--	------

Оперативна ціль А.1.2. «Створення системи супроводу інвестора»

	Назва завдання	Координатор (відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Розробити пакет документів для інвестора з переліком процедур та детальним описом алгоритму інвестування, орієнтований на місцевих та зовнішніх інвесторів. Розмістити алгоритми процедур на веб-сайті міста	Відділ економіки	Інститут міста, ВНЗ, дозвільні установи	6 місяців	Місцевий бюджет, гранти	Затверджена документація

Стратегічна ціль А. 2. «Створення ефективної системи розвитку нових високотехнологічних підприємств»

Оперативна ціль А.2.1. «Створення та постійне оновлення бази даних інвестиційних пропозицій»

	Назва завдання	Координатор(відпові дальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Провести інвентаризацію нерухомості та земель	Управління комунальних ресурсів	Відділ економіки, Інститут міста	2 роки	Місцевий бюджет, гранти	Реєстр
2	Провести переговори з керівництвом існуючих підприємств на предмет їхньої зацікавленості по розміщенню нових інвестиційних проектів на території їх підприємств	Перший заст. Миського голови	Інститут міста, відділ економіки, промислові підприємства	6 місяців	Місцевий бюджет	Протоколи намірів
3	Сформувати перелік привабливих для інвестора нових промислових зон типу «грінфілд», а також вільних зон існуючих підприємств типу «браунфілд». Сприяти підготовці проектно-технічної документації на дані ділянки	Відділ економіки	Інститут міста, ВНЗ, Інститут «Містопроєкт», промислові підприємства	2 роки	Місцевий бюджет, спонсори, гранти	Перелік та перед проектні пропозиції
4	Розробити формат та структуру бази даних	Перший заст.	Відділ економіки, загальний	6 місяців	Місцевий бюджет,	Затверджені

	інвестиційних пропозицій (з використанням ГІС-технологій)	міського голови	відділ		гранти	формат та структура
5	Постійно здійснювати збір необхідних статистичних, картографічних та фотоматеріалів для формування пакету інформаційних документів для їх розміщення в базі даних	Відділ економіки	Інститут міста, загальний відділ, управління архітектури, управління комунальних ресурсів, Центр зайнятості	Постійно	Місцевий бюджет	Актуальні дані

Оперативна ціль А.2.2. «Підготовка кваліфікованих кадрів»

	Назва завдання	Координатор(відпові дальний виконавець	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Підготувати комплект методичних матеріалів з питань профорієнтації для класних керівників загальноосвітніх шкіл міста. Запровадити в навчальних закладах факультативні заняття з профорієнтації	Центр зайнятості	Відділ освіти, відділ культури, відділ сім'ї, молоді та спорту,	Постійно	Державний бюджет, місцевий бюджет	Підготовлений комплект та навчальні програми
2	Сприяти проведенню екскурсій для школярів на підприємства міста, які зацікавлені у залученні працівників	Центр зайнятості	Відділ освіти, відділ культури, відділ сім'ї, молоді та спорту,	Постійно	Державний бюджет, місцевий бюджет	Підготовлений комплект та навчальні програми
3	Сприяти поширенню в навчальних закладах міста інформаційних матеріалів з популяризації основних робітничих професій підприємств міста	Центр зайнятості	Відділ освіти, відділ культури, відділ сім'ї, молоді та спорту,	Постійно	Державний бюджет, місцевий бюджет	Підготовлений комплект та навчальні програми
4	Вивчати потребу підприємств з окремих професій та сприяти організації та проходженню стажування на них незайнятого населення	Центр зайнятості	Відділ економіки, промислові підприємства	6 місяців	Місцевий бюджет, Фонд зайнятості, спонсори	Аналітичні звіти
5	Створити та розмістити у вільному доступі в мережі Internet базу даних щодо наявності та потреби у трудових ресурсах підприємств міста	Центр зайнятості	Відділ економіки, промислові підприємства	6 місяців	Місцевий бюджет, Фонд зайнятості, спонсори	Актуальна база з доступом

3.2 Напрямок розвитку В. ДРОГОБИЧ – МІСТО З ВИСОКИМ РІВНЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В ході політичної та економічної трансформації українського суспільства від кінця 1980-х років поява класу вільних підприємців була обумовлена з одного боку новими можливостями започаткувати власну справу, з іншого – необхідністю вирішення проблеми зайнятості та матеріального забезпечення в умовах розвалу планової економіки та занепаду класичних державних підприємств, які були основними роботодавцями в епоху соціалізму.

В сучасних умовах мале і середнє підприємництво стає вагомим сектором у структурі економіки українських міст.

З кожним роком зростає частка малих і середніх підприємств у Дрогобичі. 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.

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 сучасної інформаційної системи. Позитивним кроком зі сторони міської влади назустріч малому бізнесу має стати активізація діалогу «влада – бізнес» на рівні ради підприємців при міському голові.

Стратегічними рішеннями по напряму розвиток малого і середнього бізнесу є сприяння розвитку малого та середнього підприємництва через інституції підтримки бізнесу, запровадження дерегуляції, запровадження механізмів стимулювання розвитку існуючих та створення нових підприємств, перехід малого бізнесу з сфери торгівлі та надання послуг у сферу виробництва, експортна орієнтація місцевої економіки.

Аналіз стану розвитку підприємництва в місті за статистичними даними, а також дослідження думки підприємців щодо підприємницького клімату дозволили виявити слабкі місця та перешкоди у розвитку малого і середнього бізнесу в місті. Робоча група сформулювала основні проблеми у сфері малого підприємництва:

Стратегічні проблеми:

- ✓ Брак інституцій підтримки бізнесу (відсутність відповідної інфраструктури)
- ✓ Вузький ринок нерухомості для ведення бізнесу
- ✓ Орієнтація на внутрішні ринки збуту
- ✓ Високий рівень корупції та бюрократії в органах влади та нагляду, відсутність взаємодії бізнесу та влади
- ✓ Недостатній рівень співпраці місцевої влади та підприємців
- ✓ Відсутність дієвих асоціацій підприємців
- ✓ Складна система проходження дозвільних процедур
- ✓ Відсутність системи стимулів та заохочень для місцевого бізнесу та потенційних інвесторів
- ✓ Наявність корупції в контролюючих органах та органах влади,
- ✓ Тиск контролюючих і перевіряючих органів на бізнес середовище

Робоча група визначила дві стратегічні цілі, котрі сприятимуть максимальному вирішенню вищеописаних проблем. Перша – це стратегічна ціль «Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу» та друга - «Сприяння розвитку нових сфер ведення підприємницької діяльності».

Отже, план дій у стратегічному напрямку «Дрогобич – місто з високим рівнем розвитку підприємництва» - це система операційних цілей та завдань, які ведуть до реалізації цих двох стратегічних цілей.

Стратегічний напрям В. Дрогобич - місто з високим рівнем розвитку підприємництва

СЦ В.1.

**Розвиток
інфраструктури
підтримки бізнесу**

Оперативна ціль В.1.1.

Створення центру підтримки бізнесу/активізація наявних структур підтримки підприємництва

Оперативна ціль В.1.2.

Покращення якості надання дозвільно-погоджувальних процедур

СЦ В.2.

Сприяння розвитку нових сфер ведення підприємницької діяльності

Оперативна ціль В.2.1.

Розробка системи надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти

Оперативна ціль В.2.2.

Удосконалення постійного діалогу „влада-бізнес”

Стратегічний напрям В. Дрогобич – місто з високим рівнем розвитку підприємництва

Стратегічна ціль В.1. «Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу»

Оперативна ціль В.1.1. «Створення центру підтримки бізнесу/активізація наявних структур підтримки підприємництва»

	Назва завдання	Координатор (відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Створити у місті Центр підтримки бізнесу для надання консультацій, юридичної допомоги представникам бізнесу	Перший заст. міського голови	Відділ економіки, Інститут міста, Центр зайнятості	1,5 роки	Місцевий бюджет, спонсори, гранту	Діючий Бізнес-центр
2	Створити систему інформаційної підтримки бізнесу з використанням сучасних Інтернет засобів	Відділ економіки	ДПА, Центр зайнятості, СЕС, МНС, Ветслужба, Бізнес-центр, Інститут міста	6 місяців	Місцевий бюджет, державний бюджет, гранти	Зібрана та систематизована інформація у вільному доступі
4	Створити бізнес-інкубатор для підтримки підприємців – початківців	Перший заст. Міського голови	Відділ економіки, Спілки підприємців	2 роки	Місцевий бюджет	Діючий бізнес-інкубатор

Оперативна ціль В.1.2. «Покращення якості надання дозвільно-погоджувальних процедур»

	Назва завдання	Координатор(відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Вдосконалити роботу Дозвільного офісу з отримання дозвільних документів	Дозвільний офіс	Відповідні підрозділи виконкому	Постійно	Місцевий бюджет	
	Впровадити систему управління якістю ISO 9001	Міський голова	Всі структурні підрозділи	2 роки	Місцевий бюджет, гранти	Сертифікат
2	Розмістити на веб-сайті міської ради перелік послуг, що надається Дозвільним центром, алгоритм їх отримання та перелік документів, необхідних для проходження дозвільних процедур у форматі ISO 9001	Відділ економіки	Дозвільний офіс	3 міс.	Місцевий бюджет	Актуальна інформація
3	Проводити аналіз дозвільно-погоджувальних процедур з метою їх	Відділ економіки	Дозвільний офіс, міська рада	Постійно	Місцевий бюджет	Аналітичний звіт, пропозиції

	оптимізації не рідше 1-го разу на рік					
5	Створити у місті центр з надання адміністративних послуг	Міський голова	Відділ економіки	1 рік	Місцевий бюджет, гранти	Діючий центр

Стратегічна ціль В.2. «Сприяння розвитку нових сфер ведення підприємницької діяльності»

Оперативна ціль В.2.1. «Розробка системи надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти»

	Назва завдання	Координатор (відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Визначити пріоритетні сфери розвитку міста, на які буде поширюватися система пільг та преференцій	Міський голова	Міська рада, виконком	1 рік	Місцевий бюджет	Визначені сфери
2	Розробити Положення щодо надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти	Відділ економіки	Відповідні підрозділи виконкому	3 місяці	Місцевий бюджет	Затверджене Положення

Оперативна ціль В.2.2. «Удосконалення постійного діалогу „влада-бізнес”»

	Назва завдання	Координатор (відповідальний виконавець)	Партнери (виконавці)	Термін (тривалість) реалізації	Джерела фінансування	Критерії виконання
1	Створити постійно діючий дорадчий орган (Координаційну раду) з питань розвитку малого та середнього підприємництва у м. Дрогобичі	Міський голова	Відділ економіки, Спілки підприємців, громадські організації	6 місяців	Місцевий бюджет, спонсори	Затверджена Рада
2	Залучати представників бізнесу до суспільно-політичного життя міста	Міський голова	Відділ економіки, Спілки підприємців, громадські організації	Постійно	Місцевий бюджет, спонсори	
3	Постійно проводити щорічний конкурс серед представників бізнесу у різних номінаціях, з залученням у ролі експертів мешканців міста	Заст. міського голови	Відділ економіки, Спілки підприємців, Координаційна Рада підприємців при міському голові	Щорічно	Місцевий бюджет, спонсори	Номінанти, відзнаки

4. Узгодження основних положень Стратегічного плану з іншими стратегічними документами території

Системний взаємозв'язок соціально-економічної системи міста з системою регіону вимагає узгодженості і у плануванні розвитку цих систем.

Основними стратегічними документами території є Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року та Стратегія розвитку Дрогобицького району до 2015 року.

Стратегічний план соціального і економічного розвитку Львівської області до 2015 року містить 4 стратегічні цілі:

1. Львівська область – регіон сталого економічного і підприємницького розвитку;
2. Львівська область - ворота України до Європейського Союзу;
3. Львівська область – регіон високоосвічених людей інноваційного потенціалу та технологічно розвинутих компаній;
4. Львівщина – регіон чистого і привабливого навколишнього середовища, культури, туризму та рекреації.

Основними точками зростання, закладеними у цих стратегічних цілях, визначено:

- розвинена економіка і підприємництво через залучення інвестицій та розвиток інфраструктури;
- транскордонний потенціал і транскордонна співпраця;
- впровадження інновацій і високих технологій в економіку через розвиток людських ресурсів;
- туристичний і рекреаційний потенціал.

У Стратегії розвитку Дрогобицького району до 2015 року визначено наступні стратегічні цілі:

1. Дрогобицький район – регіон сталого економічного та підприємницького розвитку;
2. Дрогобицький район – територія, що належить до Єврорегіону «Карпати»
3. Використання особливостей природного середовища та розташування регіону для розвитку туризму

Стратегія економічного розвитку Дрогобича містить такі стратегічні напрямки:

- Розвиток існуючих та створення нових інноваційних високотехнологічних галузей промисловості (hi-tech економіка та економіка знань) через залучення інвестицій;
- розвиток місцевого підприємницького потенціалу з акцентом на виробничу сферу та вихід на регіональні ринки.

Ці стратегічні напрямки повністю відповідають стратегічним цілям 1, 2 та 3 Стратегії соціального і економічного розвитку Львівської області, а також стратегічним цілям 1 та 2 Стратегії розвитку Дрогобицького району до 2015 року.

5. Моніторинг і впровадження Стратегічного плану

Із самого початку роботи зі стратегічного планування в Дрогобичі 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 Заходів (проектів) та досягнення його стратегічних цілей.

У роботі над актуалізацією Стратегічного плану економічного розвитку міста Дрогобича брали участь представники бізнесу, органів місцевого самоврядування, освітніх установ, громадських та інших організацій задля забезпечення його реалістичності та довіри до нього з боку громади.

Для забезпечення належного рівня відповідальності за реалізацію стратегії, необхідно створити систему управління Стратегічним планом. Дана система включатиме в себе координацію виконання завдань плану, моніторинг основних соціально-економічних індикаторів (показників), співставлення та аналіз даних моніторингу, корекцію завдань плану відповідно до аналітичних та прогностичних показників, а також оновлення плану через внесення змін до Стратегічного плану.

Загальний моніторинг з впровадження Стратегічного плану пропонується покласти на Наглядову раду з впровадження Стратегічного плану економічного розвитку м.Дрогобича, яка створюється розпорядженням міського голови. Оскільки в структурі міськвиконкому немає окремої одиниці, котра могла б взяти на себе технічну функцію з моніторингу впровадження стратегічного плану. Тому пропонується, щоб таку функцію з моніторингу виконання Стратегічного плану економічного розвитку були покладені на Інститут розвитку міста Дрогобича.

Стратегічний план є «живим документом». Він може коригуватися у міру зміни обставин. Тому Інститут розвитку міста повинен стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі, завдання плану залишалися доречними та актуальними – і реалізовувалися. Інститут готуватиме щоквартальні та зведені аналітичні звіти, котрі будуть розглядатися на засіданнях Наглядової ради. На основі цих звітів Наглядова рада прийматиме рекомендації сесії міської ради щодо внесення змін чи доповнень до Стратегічного плану. .

Моніторинг Стратегічного плану слугує інструментом постійного контролю за його впровадженням.

1. Цілі моніторингу

Основною метою моніторингу є забезпечення реалізації та постійна підтримка актуальності Стратегічного плану.

У ході моніторингу Стратегічного плану вирішуються наступні завдання:

- стимулювати реалізацію Стратегічного плану в цілому та за окремими цілями і завданнями,
- оцінити ступінь досягнення головної мети і цілей Стратегічного плану, дати інформацію для прийняття рішень про розподіл ресурсів на досягнення цілей чи про коректування цілей,
- оцінити ступінь реалізації завдань, дати інформацію для уточнення і коректування завдань Стратегічного плану.

2. Концепція моніторингу

Моніторинг Стратегічного плану включає два рівні:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку міста. Базується на аналізі основних індикаторів, що характеризують ситуацію в державі в цілому, та Львівській області, які є стратегічно важливими для економічного розвитку міста. Підсумки підводяться один раз на рік та доводяться як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту.
2. Моніторинг процесу реалізації Стратегічного плану. Розподіляється на:

- а) моніторинг досягнення Бачення;
- б) моніторинг просування за стратегічними напрямками;
- в) моніторинг досягнення стратегічних цілей;
- г) моніторинг досягнення оперативних цілей;
- д) активність відповідальних координаторів та виконавських груп.

Базується на аналізі досягнення запланованих результатів, розгляді визначеного переліку показників (індикаторів). Підсумки моніторингу підводяться чотири рази на рік у вигляді квартальних оглядів реалізації та один раз на рік у вигляді зведеного аналітичного моніторингового звіту, результати якого розміщуються в засобах масової інформації та на офіційному веб-сайті міста.

3. Форми здійснення моніторингу

- *Квартальні звіти. Вимоги* – у звітах фіксуються:
 - а) виконані завдання, ступінь виконання кожного завдання;
 - б) невиконані завдання, причини відхилення, пропозиції;
 - в) дані за основними індикаторами, що відбивають положення по кожному пріоритетному напрямку;
 - г) пропозиції призначених відповідальних координаторів за напрямками щодо внесення змін до основного тексту Стратегічного плану;
 - д) оцінка потреб у фінансових та інших ресурсах. По кожній стратегічній цілі вказується сума, яку слід включити до бюджету на стадії його формування (2 півріччя), чи на стадії його корегування (1 півріччя);
 - е) пропозиції щодо вдосконалення діючої системи моніторингу.
- *Квартальні огляди спеціаліста з питань стратегічного аналізу*, які являють собою аналітичну узагальнену інформацію про просування реалізації Стратегічного плану розвитку за всіма пріоритетними напрямками, проблемами та цілями. Також містять рекомендації та пропозиції щодо внесення змін до Стратегічного плану. Результати квартальних оглядів виносяться на обговорення Наглядової Ради Стратегічного плану розвитку міста Дрогобича.
- *Проміжний аналіз фінансових потреб*. Один раз на рік, в його середині спеціаліст з питань стратегічного аналізу вносить на розгляд Наглядової Ради проміжний аналіз фінансових потреб, зведений за всіма пріоритетними напрямками. Затверджений аналіз фінансових потреб надається до депутатської комісії з питань бюджету та фінансового управління виконкому для урахування під час корегування бюджету.
- *Зведений аналітичний моніторинговий звіт*. Два рази на рік спеціаліст з питань стратегічного аналізу готує зведений аналітичний звіт, який вноситься на розгляд та затвердження Наглядової Ради. *Вимоги* – у звіті фіксуються:
 - а) аналітично-описова частина (міститься тільки у річному звіті);
 - б) аналіз виконання календарних графіків;
 - в) аналіз темпів просування за пріоритетними напрямками;
 - г) аналіз виконання завдань плану дій;
 - д) пропозиції про внесення змін до Стратегічного плану;
 - е) оцінки потреб в бюджетному фінансуванні – пропозиції на внесення до бюджету, наступного року, враховуючи усі пріоритетні напрямки розвитку.

З метою забезпечення контролю за досягненням поставлених цілей визначено перелік показників – індикаторів. Індикаторами досягнення пріоритетів і завдань Стратегічного плану є варіантні прогностні величини, що відображають рух за обраними стратегічними напрямками. Моніторинг здійснюватиметься за кількісними та якісними показниками (індикаторами). Нижченаведена таблиця пропонує перелік індикаторів за основними стратегічними напрямками. Показники визначено згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 р. №650 "Про запровадження проведення оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та

Севастопольської міських державних адміністрацій", а також використано додаткові індикатори відповідно до особливостей розвитку міста й визначених Стратегією напрямків і стратегічних цілей.

Показники оцінки реалізації Стратегічного плану

(індикатори досягнення результату)

Загальні показники	
	темпи зростання економіки (ВРП), %
	кількість населення, тис. осіб
	середньомісячна заробітна плата, тис. грн.
	динаміка реальних доходів населення, %
	чисельність працездатного населення, тис. осіб
	рівень зайнятості населення у віці 15-70 років, відсотків до населення відповідного віку
	рівень безробіття населення у віці 15-70 років (за методологією Міжнародної організації праці), відсотків до економічно активного населення відповідного віку
	середній вік населення, років
	бюджетна забезпеченість на 1 мешканця, грн.
Стратегічний напрямок А. ДРОГОБИЧ - МІСТО РОЗВИНЕНОЇ ЕКОНОМІКИ З ПЕРЕВАЖАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	
	темпи зростання (зменшення) обсягу інвестицій в основний капітал
	приріст (зменшення) прямих іноземних інвестицій за рік
	темпи зростання (зменшення) обсягу прямих іноземних інвестицій
	темпи зростання (зменшення) обсягу експорту товарів
	темпи зростання (зменшення) обсягу імпорту товарів
	частка високотехнологічних виробництв в структурі економіки, %
	утворено робочих місць у % до чисельності економічно активного населення
	кількість створених нових робочих місць в усіх сферах економічної діяльності
	темпи зростання (зменшення) номінальної заробітної плати в секторі виробництва
	середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у виробничій сфері
Стратегічний напрямок В. ДРОГОБИЧ – МІСТО З ВИСОКИМ РІВНЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
	кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб
	кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. наявного населення
	кількість новостворених малих і середніх підприємств від 2011 р.
	частка зайнятого населення у МСП, %
	частка виробленої продукції та послуг в МСП, %
	частка промислової продукції у складі продукції і послуг у МСП, %
	відсоток експортованої продукції від загальних обсягів продукції в МСП, %
	освоєно нових видів продукції/послуг
	кількість навчальних заходів для підприємців, що проводились міськвиконкомом та громадськими організаціями