

2009

BEIJING
CAMBRIDGE
CHICAGO
DELHI
DUBAI
FRANKFURT
HONG KONG
JOHANNESBURG
LONDON
LOS ANGELES
MADRID
MANILA
MOSCOW
MUMBAI
MUNICH
NEW YORK
PARIS
SAN FRANCISCO
SÃO PAULO
SEOUL
SHANGHAI
SINGAPORE
TOKYO
TORONTO
ZURICH

MONITOR GROUP



ЛЬВІВСЬКА
МІСЬКА РАДА

Економічне зростання Львова через успішний розвиток галузевих кластерів

26 травня 2009 року

Copyright © 2009 by Monitor Company Group, L.P.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the permission of Monitor Company Group, L.P.

This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

COMPANY CONFIDENTIAL

Вступ

Коротко про Фонд “Ефективне управління”

Ініціатива з підвищення конкурентоспроможності міста Львова була почата Фондом “Ефективне управління” у співпраці з Львівською міською радою і компанією Monitor Group у жовтні 2008 року:

- **Фонд “Ефективне управління”** був створений у 2007 році для сприяння поліпшенню якості життя громадян України, допомагаючи органам влади всіх рівнів та інститутам громадського суспільства у розробці та втіленні практичних програм розвитку та підтримуючи відкрите обговорення істотних питань розвитку України
- Фонд “Ефективне Управління” – український фонд, спрямований на розробку **довгострокових національних економічних програм**
- Основними принципами діяльності Фонду є **незалежність, фокус на економічний розвиток, відкритість та спрямованість на результат**
- Структура управління Фондом “Ефективне Управління” побудована на основі провідного світового досвіду. **Міжнародна Консультативна Рада** гарантує незалежність Фонду та його повну відданість місії та принципам. Крім того, Рада бере участь у формуванні стратегії Фонду, допомагає у виборі пріоритетних проєктів, представляє інтереси Фонду в Україні та за кордоном



Вступ

Коротко про Monitor Group

Monitor – це міжнародна консалтингова компанія, в якій працюють 1500 професіоналів у 25 офісах по всьому світу:

- Місія Monitor полягає в тому, щоб **допомогти клієнтам зростати**: ми допомагаємо урядам у пришвидшенні темпів розвитку економіки, компаніям – в створенні доданої вартості, а громадським організаціям – в збільшенні їхнього соціального впливу
- Ми працюємо **по всьому світу** з керівниками корпорацій, урядів і громадських організацій, які прагнуть бути лідерами світового класу
- Ми працюємо з провідними **компаніями зі списку Fortune 100 по всьому світу**, допомагаючи їм вирішити найактуальніші стратегічні питання
- Ми також **інвестуємо та управляємо компаніями** – понад \$2,5 млрд. активів під управлінням фондів прямих інвестицій
- Використовуючи накопичений компанією досвід, ми можемо представити урядам **унікальні ідеї та бачення**, які можуть збільшити ефективність і дати швидкі позитивні результати
- Ми провели **понад 175 проектів для урядів у 58 країнах по всьому світу**, щоб допомогти їм в реструктуризації і підвищенні конкурентоспроможності
 - Ми допомагали **розвиватися економікам країн Близького Сходу**, наприклад, ОАЕ; **реструктурувати економіки країн на перехідному етапі**, наприклад, Лівія; **зміцнити економіки розвинених країн**, наприклад, Іспанія і Фінляндія. Ми також проводили активну роботу в Росії



Вступ

Мотивація для проведення проекту економічного розвитку Львова

- Теперішній економічний спад і фінансова криза приховують і певним чином **пришвидшують важливі зміни** в економіці України та її областях:
 - **Перехід** від командної економіки
 - **Інтеграція** в європейську та світову економіку
 - **Реструктуризація** промисловості країни
- Політична нестабільність і відсутність на центральному рівні ініціатив для підвищення конкурентоспроможності економіки країни спонукають **області та міста брати лідерство в свої руки**
- Ті міста та області, які правильно спозиціонують себе зараз, щоб бути конкурентоспроможними в майбутньому, **швидше вийдуть з кризи і успішно розвиватимуться протягом тривалого часу**



Зараз найкращий час для розробки та реалізації довготермінової стратегії підвищення конкурентоспроможності

Вступ

Загальний огляд проекту економічного розвитку Львова

За останні місяці ми провели ретельну оцінку економічних реалій Львова і його кластерів, розробили рекомендації щодо ключових елементів конкурентоспроможності економіки міста і зараз переходимо до етапу реалізації:



Оцінка економіки міста

Активи та бар'єри для розвитку міста Львова

Оцінка економіки Львова показує, що місто може використати ряд активів для підвищення своєї конкурентоспроможності; водночас, потрібно усунути існуючі бар'єри на цьому шляху:

Львів має ряд ключових активів . . .

- Під захистом ЮНЕСКО, 366 історичних пам'яток, понад 750 років історії
- **Конкурентна оплата праці:** зарплати становлять ~30-40% зарплат у Києві, Вроцлавці чи Будапешті
- **Високий потенціал людських ресурсів:** 38 вищих навчальних закладів (~130 000 студентів)
- **Сильна західна ментальність і підприємницький дух,** які сприяють розвитку малого і середнього бізнесу
- Жителі **віддані та емоційно прив'язані до свого міста,** пишаються ним
- **Зацікавлення з боку євр. інвесторів,** яким належать акції у ~800 компаній Львова
- **Євро-2012 створює можливості** для покращення інфраструктури та якості надання послуг у місті

. . . однак існують і певні бар'єри

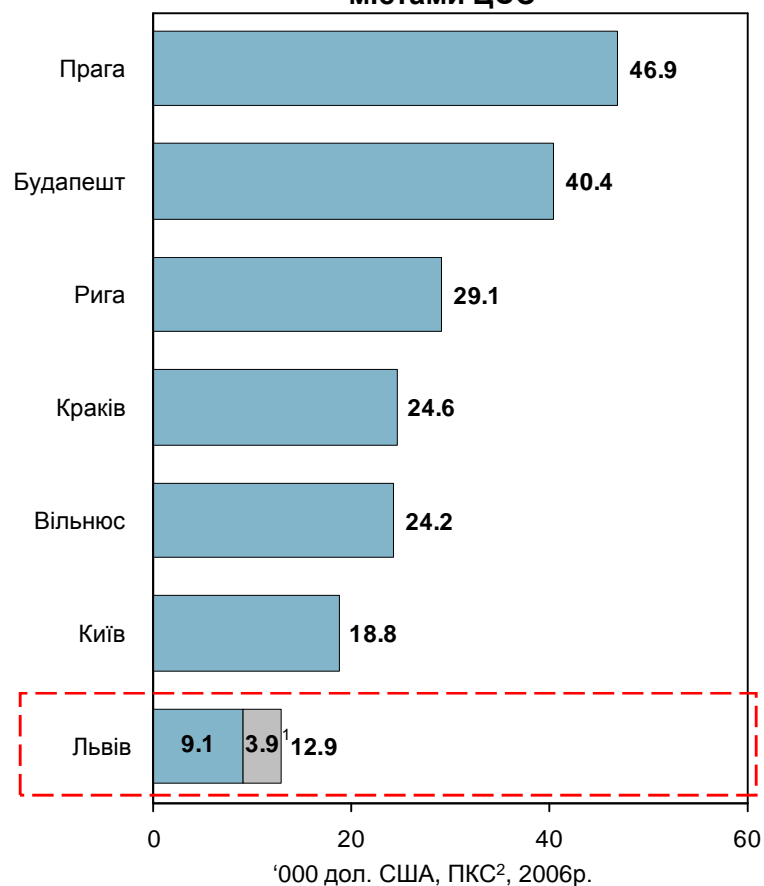
- До 80% **тіньової економіки** в деяких галузях, **непрозора податкова система**
- Складне бізнес-середовище **обмежує розвиток і запровадження інновацій в компаніях**
- **Низький рівень інновацій,** спричинений **недалекоглядністю** представників влади та бізнесу
- **Відтік інтелекту** позбавляє місто великої кількості досвідчених спеціалістів і випускників
- **Незадовільний стан громадського транспорту, житлової інфраструктури, систем енергозабезпечення, водопостачання і водовідведення**
- **Корупція, обмеження довготермінового планування, нестача свободи в прийнятті рішень і політична нестабільність** не сприяють веденню бізнесу

Оцінка економіки міста

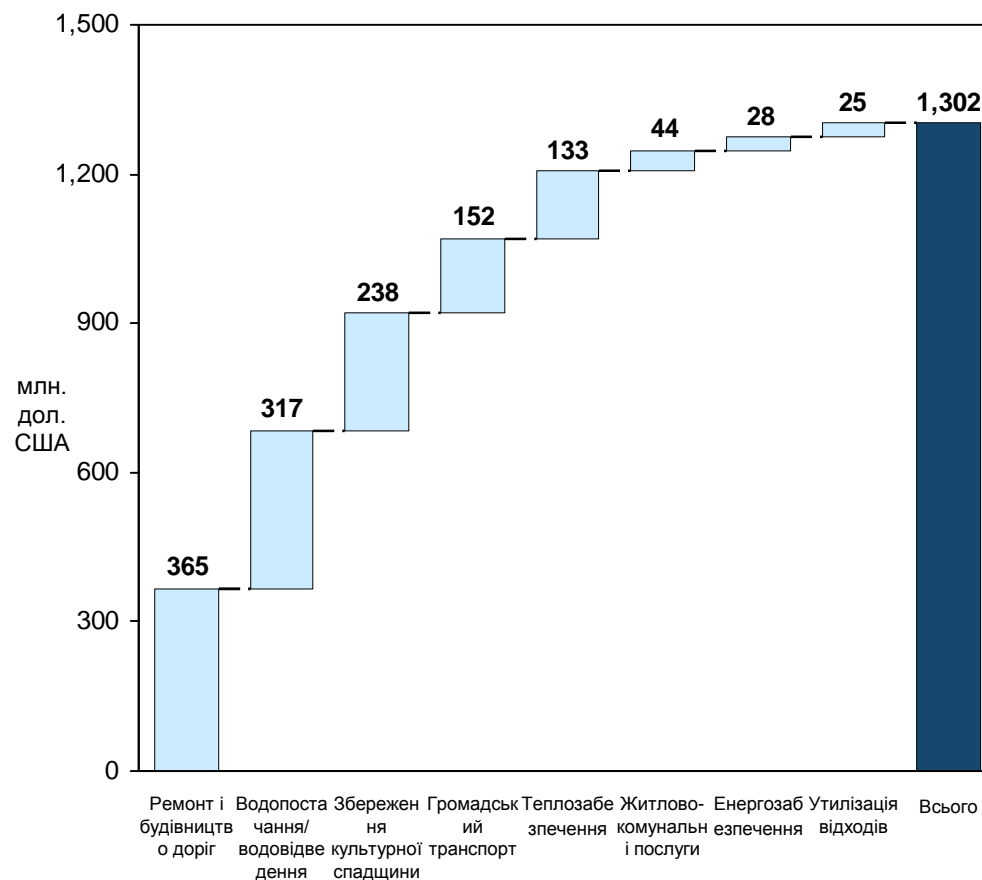
Добробут та інвестиційні потреби міста

Теперішні реалії міста спричинюють низький рівень створення економічної вартості і високі інвестиційні потреби для покращення основних громадських послуг:

ВВП на особу в порівнянні з іншими схожими містами ЦСЄ



Інвестиції, необхідні для сфери громадських послуг



¹ Тіньовий ВВП оцінюють в 30% - середній показник по Україні; ² На основі Паритету купівельної спроможності

Джерела: Державні управління статистики України, Польщі, Латвії, Литви, Угорщини та Чехії, Міжнародний валютний фонд, експерти Львівської міської ради, аналіз Monitor

Визначення, аналіз і пріоритизація кластерів

Кластери Туризму і Бізнес-послуг

Ми також визначили два ключові кластери, які можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність економіки міста і забезпечити йому сталі прибутки:



Кластер Туризму

Ключові причини відбору:

- Історична та архітектурна спадщина, визнана ЮНЕСКО
- Відповідає баченню міста та ментальності його жителів
- Використання потенціалу малого та середнього бізнесу і людських ресурсів
- Влиття капіталу в зв'язку з Євро-2012

Ключові цілі розвитку:

- Збільшити кількість в'їзних туристів від 0,4 млн. до понад 1 млн. протягом наступних 5-10 років



Кластер Бізнес-послуг

Ключові причини відбору:

- Наявність кваліфікованих випускників із західним способом мислення
- Здатність втримати робочу силу і залучити жителів, що повертаються з-за кордону
- Високий потенціал для створення матеріальних благ
- Близькість до Європи, мала різниця в часі

Ключові цілі розвитку:

- Збільшити кількість працівників у сфері бізнес-послуг від 3000-4000 до понад 10 000 протягом наступних 5-10 років

Стратегія економічного розвитку міста

Загальний огляд

Місто може безпосередньо сприяти розвитку двох пріоритетних кластерів шляхом зосередження на чотирьох ключових складових їхньої стратегії:



Формулювання економічного бачення і розробка стратегії

Розвиток кластерів

Місту потрібно зробити ряд цільових дій для підвищення конкурентоспроможності кластерів:

Кластер Туризму

- Зосередитися на трьох ключових туристичних сегментах в Україні, Польщі, Росії і Німеччині
- Узгодити позиції учасників кластеру щодо позиціонування Львова як нової незайманої “захованої перлини” для туристів, які прагнуть побачити давню європейську велич і відчутти справжню Україну
- Розробити і провести маркетингову кампанію через ключові інформаційні канали та канали бронювання
- Покращити туристичний досвід та інфраструктуру для обслуговування ключових пріоритетних сегментів
- Розпочати комплексну програму збору туристичних даних серед ключових учасників кластеру та проводити регулярні опитування в'їзних туристів
- Створити спеціалізовану структурну одиницю в ЛМР, яка займатиметься питаннями стратегії туризму (постачатиме дані для гравців кластеру та координуватиме їхню діяльність)

Кластер Бізнес-послуг

- Збільшити кількість робочої сили з відповідними бізнес-навичками
- Приваблювати українські компанії (у сфері фінансів, телекомунікацій і ІТ) для створення сталого внутрішнього попиту та залучати міжнародні компанії (мультинаціональних постачальників послуг і спеціалізованих галузевих гравців) для підвищення конкурентоспроможності та обміну досвідом
- Зосередитися на ключових сферах зростання, а саме – розробці та підтримці прикладних програм, кол центрах, аутсорсингу аналітичних процесів, мережах CDMA, локалізації програмного забезпечення, вбудованих системах та ІТ консалтингу
- Створити стабільну бізнес-інфраструктуру
- Використати такі інструменти, як Агентство з питань сприяння інвестиціям, бізнес-парки і місцеві професійні асоціації, для залучення в кластер необхідних інвестицій

Формулювання економічного бачення і розробка стратегії

Ключові складові конкурентоспроможності економіки міста

Щоб сприяти розвитку ключових кластерів у місті, Міській раді важливо зосередитися на чотирьох ключових сферах:

Ключові дії

1

Розвивати кваліфіковані людські ресурси

- Узгодити навчальні програми з теперішніми потребами кластерів для забезпечення робочої сили з відповідними практичними **бізнес-навиками**
- Сприяти **розвитку знань, технологій і методологій** у ключових конкурентних сферах через скоординовані дослідницькі програми та **забезпечення необхідного фінансування**
- Надавати **підтримку підприємцям** і створювати **можливості для співпраці в рамках кластерів**
- Підготувати **стимули для викладацького персоналу** шляхом збільшення можливостей фінансування і доступу до практичної **бізнес-діяльності**

2

Створити Агентство з питань сприяння інвестиціям

- Розробити **чітку стратегію сприяння залученню інвестицій**
- Налагодити **ефективні внутрішні процеси та структуру** для залучення інвестицій
- Визначити та зосереджуватися на **пріоритетних сферах для інвестування**
- Підготувати **фінансові та нефінансові інвестиційні стимули**

Формулювання економічного бачення і розробка стратегії

Ключові складові конкурентоспроможності економіки міста

Щоб сприяти розвитку ключових кластерів у місті, Міській раді важливо зосередитися на чотирьох ключових сферах:

Ключові дії

3

Сформувати прозору систему управління

- Збільшити підзвітність у системі управління, усунути повторення функцій та адміністративні бар'єри
- Співпрацювати з міжнародними структурами для здійснення зовнішнього тиску
- Сформувати лідерство в кластерах та економіці в цілому

4

Інвестувати в допоміжну інфраструктуру

- Розглянути можливість продажу певних активів міста для додаткових грошових надходжень
- Продовжувати співпрацювати з ЄБРР і визначити інші міжнародні структури для залучення позикових коштів
- Вивчити українське законодавство та найкращу практику в країнах ЦСЄ для використання публічно-приватного партнерства

Формулювання економічного бачення і розробка стратегії

Економіка Львова: Сьогодні :: В майбутньому

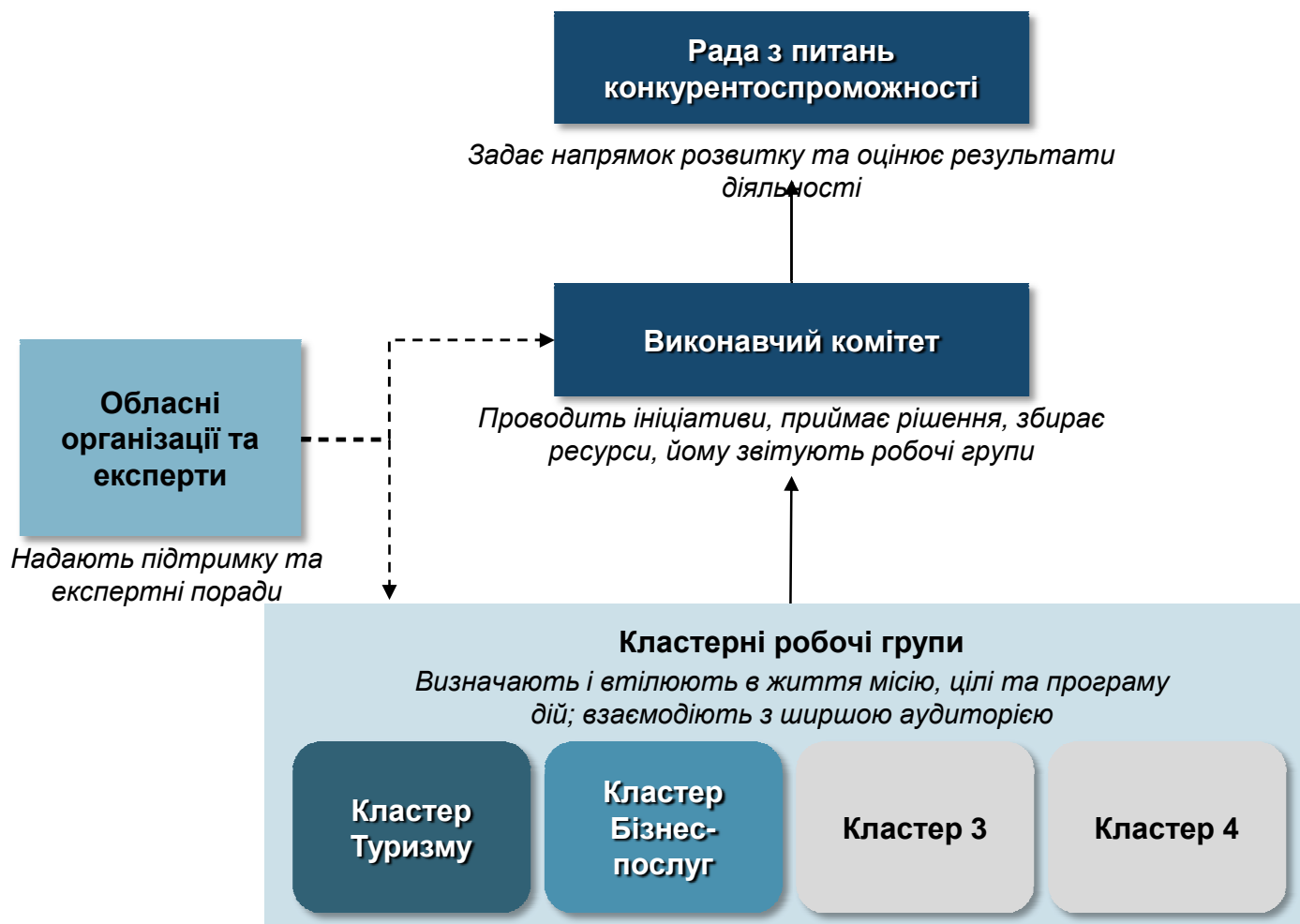
За допомогою цих ініціатив економіка Львова зможе трансформуватися у сучасну відкриту економіку, яка забезпечує сприятливе середовище як для малого, так і для великого бізнесу:



Реалізація

Структура реалізації

Реалізація ініціатив відбуватиметься на основі такої структури, яка дозволить кожній організації та індивідууму долучитися до процесу і зробити свій внесок:



- Ми **вже** в процесі підготовки до етапу реалізації і формування робочих груп
- Для успішної реалізації проекту **важливо залучити ширшу спільноту** до процесу реалізації
- Оскільки ресурси обмежені, **важливо зосередити зусилля на ключових ініціативах**
- Ми будемо **оцінювати прогрес** у процесі втілення бачення міста Львова в життя

Реалізація

Фактори успішної реалізації

Надзвичайно важливо, щоб внаслідок реалізації Програми відбулися реальні дієві зміни. Успішна реалізація залежатиме від ряду факторів:

- Етап реалізації зосередиться на **втіленні рекомендацій в життя**
- **Львівська міська рада і місцеві компанії відіграватимуть основну роль на етапі реалізації**, тоді як роль консультантів полягатиме в наданні методологічної підтримки та загальному сприянні процесу реалізації
- **Формування робочих груп і залучення відповідного персоналу є дуже важливим**, оскільки нестача мотивації і лояльності може поставити під загрозу теперішні та майбутні зусилля команди
- Для успішної реалізації проекту **важливо залучити ширшу спільноту до процесу реалізації**
- Оскільки ресурси обмежені, **важливо зосередити зусилля на ключових ініціативах**
- **Оцінка прогресу – запорука успішного процесу реалізації**. Вона збільшить підзвітність команд.