

# ПЛАН МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Львівська міська рада  
Україна



Львівська  
міська  
рада



Mayors for  
Economic Growth

2018 рік

## Передмова



Шановні львів'яни, партнери та усі, кому Львів близький серцю!

Місто Львів – важливий культурний, економічний та науковий центр Західної України.

Львівська міська рада приділяє багато уваги та зусиль для підтримання місцевого економічного розвитку як невід'ємної складової сталого розвитку міста. Розвинута конкурентоздатна економіка створює в містах робочі місця, забезпечує дохід для мешканців, власників бізнесу і через податкові виплати наповнює бюджет міста.

У січні 2018 року наше місто приєдналося до Ініціативи ЄС «Мери за економічне зростання». В рамках Ініціативи Львівська міська рада у співробітництві з приватним сектором та організаціями громадянського суспільства зобов'язалась розробити план місцевого економічного розвитку. Після клопіткої роботи з аналізу та розробки заходів, спрямованих на стимулювання економічного зростання, розвитку та зайнятості, такий план було розроблено і він зараз перед вами.

Коли ми формували попередню стратегію економічного розвитку Львова, то зробили акцент на туризмі та ІТ. Зараз же — час для нових викликів. Новий план місцевого економічного розвитку фокусується на основних економічних кластерах як галузях, що вважаються найбільш розвиненими та мають потенціал для подальшого росту, серед яких не лише туризм та ІТ, а й поліграфія і друк, легка промисловість, освіта.

Львів працює в конкурентному середовищі, де акцент — на економіку знань, високоточну індустрію та бізнес із доданою вартістю. Сьогодні найбільша конкуренція в світі є за людей. Ані кордони, ані мовні бар'єри, ніщо зараз не стримує людину у виборі місця проживання. Робота і перспектива росту, освіта, комунальний комфорт та приємна атмосфера - це ті складові речі, які змушують людей залишатись в місті або заохочують переїжджати до нього з інших міст. Тож, створення нових робочих місць у ключових галузях — один із пріоритетів у діяльності міської влади Львова, що знайшло своє відображення у новому плані місцевого економічного розвитку.

Його реалізація має на меті підвищити інвестиційну привабливість міста та покращити умови для ведення бізнесу у відповідності з найкращими європейськими практиками. Участь в Ініціативі ЄС “Мери за економічне зростання” дозволить місту ділитися досвідом і переймати успішні практики місцевого економічного розвитку інших міст не лише України, а й країн Східного партнерства.

АНДРІЙ САДОВИЙ  
Міський голова Львова

### Щоб отримати копію цього Плану, зверніться до:

*Ім'я: Кобзарев Олександр Володимирович*

*Посада: Директор КУ “Інститут міста”*

*Адреса: м.Львів, пл.Ринок 1, офіс 111*

*Телефон: +380322546081*

*Факс: +380322546081*

*Електронна пошта: [info@city-institute.org](mailto:info@city-institute.org)*

*Веб-сайт: [www.city-institute.org](http://www.city-institute.org)*

## Зміст

1. Резюме .....	4
2. Список таблиць .....	5
3. Список скорочень .....	5
4. Вступ до Плану .....	6
5. Процес розробки плану місцевого економічного розвитку .....	6
6. Місцевий економічний аналіз .....	7
6.1. Аналіз місцевої економічної структури .....	7
6.2. Міжсекторальне співробітництво і взаємодія на місцевому рівні .....	8
6.3 Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу .....	9
6.4 Доступ до фінансування .....	10
6.5. Земельні ресурси та інфраструктура .....	10
6.6. Правова та інституціональна база .....	10
6.7 Кваліфіковані трудові ресурси. Інклюзивність .....	11
6.8. Зовнішнє позиціонування та маркетинг .....	11
7. SWOT-аналіз економіки м. Львова .....	12
8. Бачення та цілі .....	13
9. План дій .....	14
10. Схема фінансування .....	20
11. Показники та механізми моніторингу .....	22

### Додатки:

Додаток 1. Деякі статистичні дані щодо населення та міграції у м. Львові

Додаток 2. Розпорядження про створення робочої групи для аналізу та розробки Плану місцевого економічного розвитку Львова

Додаток 3. Деякі статистичні дані щодо діяльності підприємств у м. Львові

Додаток 4. Деяка структурована інформація щодо окремих розділів

## 1. Резюме

Розвинута конкурентоздатна економіка є невід'ємною складовою моделі сталого розвитку, саме тому місто має приділяти увагу місцевому економічному розвитку не менш ніж гуманітарним питанням, або питанням соціальної інфраструктури і екології.

Львівська міська рада вже має значні успіхи в місцевому економічному розвитку завдяки концентрації зусиль на найбільш перспективних кластерах. Місто є визнаним центром туризму культури і освіти. Разом з тим на ринку праці є кваліфікаційні диспропорції, не вистачає якісної аналітичної інформації про стан ринків для інвесторів і місцевих підприємців, місцева інфраструктура застаріла та не енергоефективна, тіньова економіка займає досить суттєву частку ринку. Політичні процеси децентралізації і наближення до ЄС створюють багато можливостей, в тому числі створення більш сприятливого бізнес-клімату і відкриття нових ринків. Що, в результаті, має допомогти уникнути ризиків пов'язаних з погіршенням відносин з Росією, олігархізацією економіки і відтоком кваліфікованих кадрів.

Органи місцевого самоврядування у Львові мають досить позитивні приклади співпраці з бізнес-середовищем в створенні і реалізації планів місцевого економічного розвитку. Так, з 2009 року в місті діє Рада з питань конкурентоспроможності - неформальний консультативний орган місцевої адміністрації, який складається з підприємців, представників найбільших бізнес-асоціацій, представників університетів. Завдяки спільній роботі була реалізована стратегія конкурентоспроможності, головними результатами якої став поступ в розвитку туризму (зростання кількості туристів з 700 тис. осіб у 2007 році до 2,6 млн. у 2016 році<sup>1</sup>) і IT бізнесу (збільшення кількості працівників з 3 тис. до 20 тис. осіб<sup>2</sup>). Також в результаті спільної роботи був відкритий муніципальний бізнес-інкубатор, а IT кластер залучив великого інвестора для будівництва IT парку з більш ніж 150 тис. кв. м. офісних приміщень.

Виходячи з аналізу досвіду, поточної економічної ситуації і оцінки майбутніх перспектив план місцевого економічного розвитку включає такі напрямки:

- 1) **Підтримка найбільш перспективних економічних кластерів.**
- 2) **Підтримка підприємництва.**
- 3) **Залучення інвестицій** (інвестиційну промоцію міста і напрацювання інвестиційної пропозиції у вигляді підготовлених індустріальних парків, каталогів greenfields та brownfields).

Ми не включали в план дій проекти, які останнім часом ініційовані місцевим бізнес середовищем такі як створення венчурного інвестиційного фонду і місцевої краудфандингової платформи, тому що найбільш активну позицію по залученню капіталу і експертизи займає бізнес середовище. Міська влада надає всебічну підтримку, але поки що не фінансову.

Зазначені в плані заходи - це заходи які відбуваються або при переважному фінансуванні з боку міської ради, або з значним організаційним і експертним залученням. На сьогоднішній момент наявних бюджетних коштів достатньо для запуску важливих пілотних проектів, але при їх подальшому масштабуванні буде потрібно додаткове фінансування за рахунок бюджетних і грантових джерел.

---

<sup>1</sup> Звіт Управління туризму ЛМР за 2016 р. Доступно тут: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/offices/upravlinnia-turyzmu/zvity>

<sup>2</sup> Дослідження IT Research 2.0. Доступно за посиланням: <https://itcluster.lviv.ua/research-2-0-ekonomichnyj-efekt-galuzi-lvova/>

## **2. Список таблиць.**

Таблиця 1. План дій

Таблиця 2. Схема фінансування

Таблиця 3. Показники моніторингу

## **3. Список скорочень**

АПК - Агропромисловий комплекс;

АТО - Антитерористична операція;

ВНЗ - Вищий навчальний заклад;

ВПО - Внутрішньо переміщені особи;

ЄБА - Європейська Бізнес Асоціація;

ЄБРР - Європейський банк реконструкції та розвитку;

ЄІБ - Європейський інвестиційний банк;

ЄС - Європейський Союз;

КМУ - Кабінет Міністрів України;

ЛКП - Львівський комітет підприємців;

ЛМР - Львівська міська рада;

ЛОДА - Львівська обласна державна адміністрація;

ЛТПП - Львівська торгово-промислова палата;

МЕР - Місцевий економічний розвиток;

МСБ - Малий і середній бізнес;

НГО - Неурядова громадська організація;

НКРЕКП - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг;

ЦНАП - Центр надання адміністративних послуг;

#### 4. Вступ до Плану

Місто Львів подало заявку на участь в ініціативі “Мери за економічне зростання” в лютому 2018 і отримало сертифікат про приєднання в березні 2018 року.

Львів – місто з багатою історією, найбільшою кількістю пам’яток архітектури в Україні, з дуже вигідним географічним розташуванням і досить розвиненою транспортною інфраструктурою.

Львів – важливий транспортний вузол із високорозвинутою мережею міжнародних і національних автомагістралей, а також залізничних і повітряних сполучень. Розташоване усього у 70 км від кордону з ЄС (Польща). Місто зручне як для осіб, що подорожують по справах, так і для туристів. Відстань між Львовом та столицею України - м. Київ, становить 470 км напряму та 539 км шляхами. Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького — найбільший аеропорт у Західній Україні за пасажиропотоком та маршрутною мережею, розташований на відстані 6 км від центру міста на південь. Маршрутна мережа аеропорту складається з 32 напрямків (30 міжнародні та 2 внутрішні).

Загальна чисельність населення станом на січень 2018 року у м. Львові склала 757 522 осіб, з яких 75% - це частка населення працездатного віку. Частка жінок від кількості населення працездатного віку становить 52,6%, а чоловіків - 47,4%<sup>3</sup>. Середній вік населення у м. Львові становить 76,7 років. Середній вік жінок складає 81 рік, а чоловіків - 71 рік. Інформація щодо міграційних потоків викладена у Додатку 1.

У Львові діють декілька документів, що описують місцевий економічний розвиток. А саме “Програма підтримки підприємництва”, “Програма залучення інвестицій”, паралельно йде робота по розвитку окремих кластерів, підготовці стратегії Креативного міста, Інтегрованої концепції розвитку міста, Green City Action Plan. Усі ці стратегічні документи мають складові, які стосуються МЕР і зведення їх в єдиний документ дасть можливість краще координувати між собою розподіл дій і ресурсів.

Методологічно і структурно план місцевого економічного розвитку слугує логічним продовженням Стратегії підвищення конкурентоспроможності до 2015 року. В попередній стратегії також використовувалась подібна структура (підтримка кластерів; загальне покращенні ділового клімату і інвестиційної привабливості).

Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності призвела до швидкого зростання кількості працюючих в сфері ІТ і аутсорсингу. Так, у 2015 році у Львові діяли 192 ІТ компанії, на сьогодні їх вже 247. Кількість ІТ-спеціалістів зросла з 15 тис., згідно з даними попереднього дослідження ІТ кластеру, до 20 тис за 2017 рік<sup>4</sup>.

Заходи описані в плані дій здебільшого будуть реалізовані за рахунок міського бюджету.

#### 5. Процес розробки плану місцевого економічного розвитку

План місцевого економічного розвитку був розроблений з урахуванням цілей Угоди про Асоціацію та зони вільної торгівлі з ЄС, Порядку денного асоціації Україна - ЄС, а також відповідає пріоритетам визначеним у Спільному робочому документі "Східне партнерство - 20 очікуваних досягнень до 2020 року"<sup>5</sup> в частині сприяння економічному розвитку та ринковим можливостям на місцевому рівні.

Також значну увагу було приділено питанню участі дівчат та жінок в місцевому економічному розвитку з огляду на цілі визначені у Гендерному плані дій ЄС на 2016-2020 роки<sup>6</sup>.

При підготовці комплексного Плану місцевого економічного розвитку ми намагалися зібрати гендерно-розподілені статистичні дані настільки, наскільки це можливо, та забезпечити гендерний аналіз програм та проектів (gender mainstreaming) через визначення гендерно-розподілених індикаторів ефективності, де це можливо. Варто зазначити, що в Україні статистичні дані деталізовані за гендерною ознакою мало доступні, що значно ускладнювало процес збору інформації та аналізу соціально-економічної ситуації у місті.

Процес підготовки Плану місцевого економічного розвитку складався з декількох етапів:

- 1) Представлення методології.
- 2) Проведення місцевого економічного аналізу.
- 3) Обговорення результатів аналізу.
- 4) Мозковий штурм щодо проектів.

<sup>3</sup> Інформація надана Головним управлінням статистики у Львівській області. Більш детальні статистичні дані подані у Додатку 1.

<sup>4</sup> Дослідження IT Research 2.0. Доступно за посиланням: <https://itcluster.lviv.ua/research-2-0-ekonomichnyj-efekt-galuzi-lvova/>

<sup>5</sup> Joint Staff Working Document “Eastern Partnership - 20 Deliverables for 2020. Focusing on key priorities and tangible results”, 2017.

<sup>6</sup> EU Gender Action Plan 2016-2020.

- 5) Опрацювання проектів і деталізація інформації.
- 6) Опрацювання джерел фінансування.
- 7) Остаточне обговорення і затвердження.

План розроблявся в тісній співпраці з представниками приватного сектору та Львівської міської ради (зокрема, Департаменту економічного розвитку та Департаменту управління інвестицій та проектів, Управління культури та туризму).

На всіх етапах використовувались результати спільних обговорень з Радою з питань конкурентоспроможності, яка складається з ключових лідерів громадськості, бізнесу, влади, науково-освітніх кіл і громадянського суспільства<sup>7</sup>.

Для більш поглибленої роботи над планом була створена окрема робоча група, в яку увійшли представники бізнесу, ВНЗ, депутати міської ради, працівники міської ради і комунальних установ міста (склад див. в Додатку 2). Метою робочої групи було узагальнення попередніх напрацювань і представлення інтересів головних груп зацікавлених сторін. Група зустрічалася три рази.

Це все в сукупності забезпечило розробку плану у відповідності до умов ініціативи ЄС “Мери за економічне зростання”.

## 6. Місцевий економічний аналіз

### 6.1. Аналіз місцевої економічної структури

В структурі місцевої економіки переважає малий і середній бізнес<sup>8</sup> (99,9%). Ця особливість характерна для більшості європейських країн і слугує запорукою того, що бізнес швидко реагує на зміни в економічній кон’юктурі. Відповідно план економічного розвитку першу чергу враховує потенціал МСБ<sup>9</sup>.

За останні 6 років міська статистика змінювала обов’язкові показники, які збираються і обраховуються для оцінки зміни стану економіки міста, тому в оцінці даного розділу ми були вимушені використовувати певні припущення і апроксимацію. Для оцінки стану економіки використовувались: дані аналізу міських економічних кластерів, проведеного в 2013-2014 році експертами Україно-Канадського проекту «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міста України»; доступні дані Головного управління статистики у Львівській області; результати співбесід з підприємцями для визначення чинників, не врахованих в статистичних даних (тіньовий ринок, перспективи розвитку, конкурентні переваги і т.д.).

З 2009 року у Львові використовувався **кластерний підхід до місцевого економічного розвитку**. Визначалися найбільш пріоритетні економічні кластери, які слугували локомотивами для зростання економіки в цілому. В період з 2009 до 2014 такими кластерами слугували туризм та ІТ. З 2014 року до них додалися кластер поліграфічної продукції і легка промисловість. В оцінці найбільш важливих кластерів ми спирались не на частку кластеру в економіці міста, а на його відносну концентрацію. Якщо кластер зайняв більшу частку в своїй галузі ніж частка Львова в економіці України, це свідчить про наявність чинників які сформували цю відносну перевагу (історичні чинники, сировинна база, освітня база, наявність інфраструктури і т.д.). Крім того використовувались ще шість критеріїв оцінки:

- Економічний потенціал – спроможність до динамічного зростання, використанні інновацій;
- Внесок в сталий розвиток – вплив на поліпшення умов життя (в т.ч. соціальну сферу і екологію);
- Врахування потенціалу МСБ – роль МСБ в розвитку кластеру;
- Відповідність стратегії міста – відповідність стратегічному баченню розвитку міста;
- Використання активів міста і регіону – спроможність ефективно використовувати сильні сторони міста;
- Синергія з іншими кластерами – спроможність позитивно впливати на економічний розвиток інших кластерів;

За результатами аналізу були відібрані наступні кластери.

## Основні економічні кластери у м. Львів

<sup>7</sup> Зі складом Ради з питань конкурентоспроможності можна ознайомитися за посиланням: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/economy/strategija/rada-z-pitan-konkurentospromozhnosti>

<sup>8</sup> У Плані використовується національна класифікація підприємств за розміром згідно Господарського кодексу України.

<sup>9</sup> У Додатку 3 наведені більш розширені статистичні дані щодо діяльності МСБ у м. Львові за останні роки. Дані щодо розподілу компаній за чисельністю та видами економічної діяльності вдалося отримати частково.

Кластер	Головні переваги
ІТ кластер	Висока конкурентоздатність. Експортна орієнтація. Високі темпи зростання.
Туристичний кластер	Опора на місцеві сильні сторони. Швидкі темпи зростання. Позитивний внесок на загальну інфраструктуру міста.
Легка промисловість	Висока концентрація. Багато експортно-орієнтованих підприємств.
Поліграфія і друк	Достатньо висока концентрація. Наявність учбових закладів. Культурні традиції. Підприємства широкого спектру послуг і різних етапів виробництва.

Ці кластери досить помітні і в офіційній статистиці, особливо з т.з. темпів зростання останнім часом. Так, види економічної діяльності, які найближче підпадають під визначені кластери мають темпи зростання вище, ніж переробна промисловість в цілому<sup>10</sup>. Подібну ситуацію можна спостерігати і з послугами, де економічні види діяльності найближчі до зазначених кластерів демонстрували також випереджаючі темпи зростання обсягів реалізації в порівнянні з послугами в цілому<sup>11</sup>.

Слід зазначити, що і в промисловості і в послугах були і інші види економічної діяльності з більшими обсягами реалізації і темпами зростання, ніж відібрані, але вони програвали за іншими критеріями відбору, які були описані раніше.

Зі слів підприємців, які працюють у визначених кластерах в економіці міста досить велика частина (близько 40%) припадає на тіньову економіку, яка не відображається в офіційній статистиці. А за окремими оцінками галузі туризму та ІТ мають об'єми реалізації значно більші ніж зазначені в офіційній статистиці та можуть досягати до 10 – 12 млрд. грн. кожен.

Також були створені неприбуткові організації, такі як Львівський ІТ кластер, Львівський туристичний альянс, Західноукраїнський кластер індустрії моди, які працюють над подальшим розвитком своїх учасників відстоюючи їх інтереси і організовуючи різні інвестиційні і промоційні проекти.

Представники різних кластерів зійшлись на думці, що ще одним пріоритетним міським кластером має бути кластер освіти, який має відношення до виховання кадрів для кожного з економічних кластерів, а також впливає на впровадженні інновацій. Цей кластер є досить сконцентрований у Львові. Єдиний його «недолік» відповідно до вибраної моделі оцінки, це те що в цьому кластері не задіяні МСБ. Найбільшу частку послуг тут надають державні ВНЗ. Але враховуючи його важливість і синергійний ефект для інших кластерів, він також визначений пріоритетним для міста.

Також в результаті проведеного аналізу було виявлено потребу в **розвитку експортної спроможності місцевих товаровиробників**. Зокрема, це було неодноразово підкреслено в ході роботи робочої групи над планом МЕР. Варто зазначити, що в період з 2000 по 2017 роки сальдо зовнішньої торгівлі товарами Львова було завжди від'ємним, в той час як сальдо зовнішньої торгівлі послугами було майже завжди плюсовим<sup>12</sup>. Це, в свою чергу, говорить про необхідність приділення більшої уваги цьому питанню зі сторони ЛМР. Ряд заходів щодо покращення експортної спроможності було включено до Плану дій (див. розділ 9).

У Додатку 4 наведена більш структурована та детальна інформація щодо переваг та недоліків місцевої економічної структури (див. Таблицю 1. Переваги та недоліки місцевої економічної структури).

## 6.2. Міжсекторальне співробітництво і взаємодія на місцевому рівні

У Львові досить добре розвинені різні форми та механізми співробітництва на місцевому рівні. При чому однаково успішно розвинуте державно-приватне співробітництво, так і співробітництво між представниками бізнесу та інших сфер суспільства. Крім Ради з питань конкурентоспроможності і кластерів (ІТ, туризм, поліграфія, легка промисловість, освіта), про які згадувалось вище (див. Розділи 4, 5 та 6.1), активно діють професійні підприємницькі об'єднання. Також традиційно активно співпрацює з підприємцями Департамент економічного розвитку ЛМР.

<sup>10</sup> Див. Таблиця 3. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у м. Львів у Додатку 3.

<sup>11</sup> Див. Таблиця 4. Обсяг реалізованих послуг за видами діяльності у м. Львові у Додатку 3.

<sup>12</sup> Див. Таблиця 5. Зовнішня торгівля товарами у м. Львів та Таблиця 6. Зовнішня торгівля послугами у м. Львів у Додатку 3.



З прикладами успішного співробітництва на місцевому рівні можна ознайомитися у Додатку 4 (див. Таблиця 2. Оцінка співпраці на місцевому рівні).

### 6.3 Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу

Львів - одне з найпрозоріших міст України. У травні 2018 року Львів увійшов в п'ятірку лідерів Рейтингу прозорості 100 найбільших міст України<sup>13</sup>, який був розроблений Transparency International Ukraine. Індекс міста склав 64.4 зі 100.

Львів став першим містом в Україні, яке запустило **Портал відкритих даних**<sup>14</sup> у січні 2017 року. На порталі розміщується інформація від різних структурних підрозділів ЛМР та інших установ, що працюють в місті. Станом на 1 серпня 2018 року на порталі було опубліковано близько 565 наборів відкритих даних у різних форматах. На порталі також можна ознайомитись з показниками розвитку міста в динаміці з 2010 року, які описують такі сфери як населення, бюджет міста, показники економічного розвитку міста, благоустрій, комунальні послуги, транспорт, освіта, охорона здоров'я, безпека, культура, адміністративні послуги тощо.

У 2017 році також почав працювати **Геопортал міста**<sup>15</sup>, на якому висвітлюється інформація про різні сфери життя у форматі електронної карти міста. Серед особливостей геопорталу – дані земельного кадастру, рекламні об'єкти, містобудівний кадастр, бюджет, паспорти міста, статеві-віковий розподіл мешканців, історичні мапи Львова та інше.

Також у Львові опублікували онлайн-каталог земельних ділянок, створили сайт, що показує вільні комунальні приміщення для оренди чи купівлі, містобудівну документацію, роботу закладів освіти та охорони здоров'я, опублікували перелік підприємств та генеральний план міста. Місто користується системою візуалізації «відкритий бюджет», відбуваються бюджетні слухання. Завдяки таким крокам інвестиційна привабливість міста значно зросла.

Проте, незважаючи на високі показники прозорості міста у національних рейтингах, у порівнянні з іншими європейськими країнами, де міста-лідери набирають більше 80 балів<sup>16</sup>, ці результати є недостатніми. Зокрема, за рекомендація Transparency International Ukraine, міській адміністрації слід оприлюднювати всі проекти рішень до засідань виконкому, публікувати та зберігати протоколи засідань виконкому, а також оприлюднювати повний порядок денний сесії ЛМР з переліком всіх назв проектів рішень щонайменше за 20 робочих днів до розгляду. Що стосується комунального майна, варто оприлюднювати інформацію про актуальні результати та протоколи продажу або оренди майна громади. Місту потрібно оприлюднювати інформацію про способи та критерії розподілу житла, повідомлення (анонси) про майбутні засідання громадської комісії з житлових питань та ін.<sup>17</sup>

У лютому 2017 року була затверджена **Програма сприяння розвитку підприємництва у м. Львові на 2017-2019 роки**. В рамках реалізації цієї програми міська адміністрація приділяє багато уваги навчанню підприємців<sup>18</sup>. Так, загальна кількість учасників навчальних програм у 2017 році склала 587 (мова йде про тренінги, семінари щодо започаткування та ведення бізнесу для жінок, молоді, людей з особливими потребами; навчання щодо розробки експортної стратегії, щодо навиків роботи у системі електронних закупівель). Разом з Українським католицьким університетом Департамент економічного розвитку ЛМР реалізовує проект «Шкільне підприємство» із залученням загальноосвітніх навчальних закладів міста (до прикладу, у 2017 році було проведено 4 тренінги для 20 учнів).

Міська адміністрація добре задовольняє потреби бізнесу в наданні державних послуг. Загальна кількість адмінпослуг, яку надає ЛМР, становить 181, з яких 11 - електронні послуги<sup>19</sup>. У місті діють 5 територіальних підрозділів Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Варто

<sup>13</sup> Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України. Доступно: <https://transparentcities.in.ua/rating/?rating-year=current>

<sup>14</sup> Доступно тут: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/>

<sup>15</sup> Доступно тут: <https://map.city-adm.lviv.ua/ua/home>

<sup>16</sup> Наприклад, в Іспанії середній показник серед 110 міст склав 89,7 балів зі 100 можливих. Джерело: Індекс прозорості міських рад Іспанії 2017 р. Доступно тут: [https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/07/aspectos\\_destacados\\_ita\\_2017.pdf](https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/07/aspectos_destacados_ita_2017.pdf)

<sup>17</sup> Рекомендації були розроблені в рамках Рейтингу прозорості 100 найбільших міст України.

<sup>18</sup> Звіт по «Програмі сприяння розвитку підприємництва у м. Львові на 2017-2019 роки» за 2017 р. Доступно за посиланням: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/economy/business/3064-zvit-po-prohrami-spriannia-rozvytku-pidpriemnytstva-u-misti-lvovi-na-2017-2019-roky>

<sup>19</sup> Дані взяті з сайту ЛМР за посиланням: <https://city-adm.lviv.ua/services/directory-services/lvivska-miska-rada-ta-inshe>

зазначити, що у 2018 році загальна оцінка діяльності ЦНАП склала 4,62 із 5 можливих<sup>20</sup>. З 2015 року на сайті ЛМР діє «Особистий кабінет мешканця» з важливими електронними послугами (наприклад, видача завірених копій рішень міської ради чи надання витягу про земельну ділянку).

Як зазначалося раніше, за підтримки ЛМР у місті відбувалося формування основних економічних кластерів у таких галузях, як ІТ, туризм, легка промисловість та поліграфія. Ці галузі варто розглядати як основні галузі зростання у місті. У Додатку 4 наведені основні проблеми, які можна вирішити за допомогою додаткових послуг з підтримки бізнесу та нових форм сприяння для цих галузей (див. Таблиця 3. Галузі (та підгалузі) з перспективою зростання та їхні проблеми).

#### **6.4 Доступ до фінансування**

Місцевий бізнес має досить багато можливостей для отримання фінансування, але високі ставки по гривневих кредитах роблять кредитування малопривабливим для більшості підприємців. Серед інших недоліків варто виокремити недостатню обізнаність підприємців про можливості та програми фінансування, а також брак обігових коштів.

Для місцевого бізнесу на сьогодні доступні міжнародні, національні та регіональні програми з підтримки фінансування МСБ. Так, на регіональному рівні для малого бізнесу доступне фінансування ЛОДА в рамках Програми підвищення конкурентоспроможності. Також діють програми з фінансування соціального підприємництва та підприємництва учасників АТО. Експортери надають перевагу кредитам в іноземній валюті, також поступово зростає популярність програм ЄБРР. Більше можливостей для фінансування наведені у Додатку 4 (див. Таблиця 4. Доступ до фінансування та Таблиця 5. Аналіз можливостей для отримання фінансування на місцевому ринку).

#### **6.5. Земельні ресурси та інфраструктура**

Інформація, що міститься у цьому підрозділі, ґрунтується на відкритих даних опублікованих на веб-сайті ЛМР, геопорталі міста; на матеріалах, що були надані Департаментом містобудування, Управлінням економіки та Управлінням інвестицій та проектів ЛМР; інформації, яка була отримана від представників бізнес-спільноти, а також в результаті аналізу наявних досліджень інвестиційної привабливості України.

Аналізуючи доступ до земельних ресурсів загалом варто зазначити, що у місті був затверджений генеральний план міста<sup>21</sup>, створено каталог вільних земельних ділянок<sup>22</sup>, а також сайт, що показує вільні комунальні приміщення для оренди чи купівлі<sup>23</sup>. Ці фактори значно підвищують інвестиційну привабливість та прозорість міста. В ході аналізу було виявлено наступні недоліки: неможливість отримання приміщень в оренду на початковому етапі ведення бізнесу на пільгових умовах; обмеженість земельних ресурсів міста, відсутність великих вільних ділянок; складна процедура отримання дозволів; відсутність земельної реформи на загальнодержавному рівні; труднощі з під'єднанням до електромереж.

У Додатку 4 міститься більш детальна інформація щодо потреб приватного сектору у земельних ресурсах та інфраструктурі, а також щодо переваг та недоліків сфери земельних ресурсів загалом (див. Таблиці 6 та 7).

#### **6.6. Правова та інституціональна база**

Рівень довіри бізнесу до державної політики залишається низьким. МСБ скоріше вважають державні органи та місцеву адміністрацію перешкодою для ведення бізнесу, ніж партнером. До сфер регулювання, де у місцевого бізнесу виникають проблеми, належать валютне регулювання, цінове регулювання, регулювання землекористування, адміністрування податків та регулювання праці<sup>24</sup>.

За результатами опитування підприємців були виділені найбільш значні адміністративні бар'єри, з якими стикається місцевий бізнес. Зокрема, це фінансово обтяжливі та такі, що сприяють корупції, умови встановлення засобів дистанційного обліку споживання газу та передавання даних на

<sup>20</sup> Дослідження "Як мешканці Львова оцінюють діяльність ЦНАП?". Реалізовано КУ Інститут міста упродовж 13-22 лютого 2018 року. Вибірка: 400 осіб, віком від 18 років. Опитування було здійснено методом анкетного опитування респондентів «face-to-face» на виході із центру, у 5 з 7 територіальних відділах ЦНАПів.

<sup>21</sup> Сайт ЛМР: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/generalnij-plan-m-lvova>

<sup>22</sup> Сайт ЛМР: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/economy/business/339-ekonomika/zemelni-dilanki/1579-vilni-zemelni-dilanki->

<sup>23</sup> Сайт ЛМР: <http://mayno.lviv.ua/objects>

<sup>24</sup> Ці сфери були виділені в рамках Щорічної оцінки ділового клімату: 2016 р. (регіональний вимір). Доступно тут: [http://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/Ocinka%20di%20klimatu\(1\).pdf](http://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Ocinka%20di%20klimatu(1).pdf)

підприємствах, а також складний і фінансово обтяжливий процес отримання дозволу на експлуатацію устаткування підвищеної небезпеки поліграфічної, легкої та текстильної галузей промисловості, та інше. Варто зазначити, що ці проблеми мають загальнодержавний характер. Відтак, їх вирішення на місцевому рівні неможливе. Проте міська адміністрація може надавати підтримку та сприяти покращенню ситуації через офіційні звернення до відповідних органів державної влади.

Більше інформації щодо встановлених проблем у сфері регулювання і можливостей їх покращення на місцевому рівні викладено у Додатку 4 (див. Таблиці 8 та 9).

## 6.7 Кваліфіковані трудові ресурси. Інклюзивність

У даному підрозділі проведений аналіз ситуації фокусується на основних економічних кластерах як галузях, що вважаються найбільш розвиненими та мають потенціал для подальшого росту.

Також для аналізу використовувалися дані дослідження “Індекс ринку праці Західної України”, який проводиться щоквартально Західноукраїнським офісом Європейської Бізнес Асоціації. Мета Індексу – виявлення основних тенденцій на ринку праці та відстеження динаміки середовища, в якому працюють роботодавці з метою подальших дій щодо його поліпшення. Цьогоріч дослідження проводилося у березні-квітні. Було опитано 24 компанії з іноземними та українськими інвестиціями. Більшість компаній представляють виробничу сферу (автомобільну промисловість та машинобудування; метало - та деревообробка; легка, харчова та переробна галузі; будівництво та сільське господарство). Узагальнений показник Індексу склав 2,5 бали з 5 можливих. Це свідчить про те, що компанії бачать перешкоди для себе на ринку праці в місті та регіоні.

Загалом, спостерігається **нестача кваліфікованих працівників** у всіх основних кластерах і ця тенденція також прогнозується на найближчі роки. Також відтік інтелекту позбавляє місто великої кількості кваліфікованих спеціалістів. Можливе вирішення цієї проблеми представники бізнесу вбачають у проведенні профорієнтації, яка охоплює різні вікові категорії населення, створенні власних корпоративних університетів та навчальних програм, перегляді розмірів заробітної плати та налагодженні співробітництва між приватним сектором та навчальними закладами міста за посередництва ЛМР.

Більше інформації щодо ситуації з кваліфікованими трудовими ресурсами викладено у Додатку 4 (див. Таблиці 10 та 11).

## 6.8. Зовнішнє позиціонування та маркетинг

Львів - привабливе місце для життя, роботи, туризму та інвестицій.

За даними рейтингу «Європейських міст і регіонів майбутнього» FDi Magazine 2018/2019<sup>25</sup> Львів знаходиться на дев'ятій позиції у рейтингу за критерієм «економічної ефективності» серед середніх міст Європи.

Львів виявився найдешевшим містом для іноземців у світовому рейтингу Expatistan 2018 року<sup>26</sup>. На платформі Expatistan опублікований рейтинг вартості життя для іноземних працівників у 347 містах світу. Індекс Львова склав 59 балів. Індекс враховує ціни на їжу, оренду житла, транспорт, купівлю одягу, медицину і розваги. Значення індексу кожного міста розраховується в порівнянні з цінами в контрольній точці — Празі, де індекс встановлений на рівні 100. Тож, якщо індекс міста становить 59, це означає, що проживання там дешевше, ніж у Празі, майже у два рази.

У 2017 році міжнародна компанія KPMG у своєму звіті “Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування” визначила Львів одним з найкращих міст України для аутсорсингу завдяки наявності та вартості кваліфікованої робочої сили, розвиненій інфраструктурі, вартості оренди офісів і зручному географічному розташуванню<sup>27</sup>.

У рейтингу комфортності українських міст<sup>28</sup> 2017 року, який склав український журнал “Фокус” за даними відкритих джерел, Львів займає друге місце в Україні. Рейтинг визначається на підставі кількох факторів: економічне благополуччя, задоволення станом комунального господарства, безпека життя та екологічна обстановка, а також можливість і готовність городян відвідувати інші

<sup>25</sup>FDI Magazine 2018/2019. Available at:

<https://www.fdiintelligence.com/content/download/70975/2026055/file/fDi%20European%20Cities%20and%20Regions%20of%20the%20Future%202018:19.pdf>

<sup>26</sup>2018 Expatistan Cost of Living Index. Available at: <https://www.expatisitan.com/cost-of-living/index>

<sup>27</sup> Звіт KPMG “Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування” 2017 р. Доступно тут:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>

<sup>28</sup> Рейтинг комфортності українських міст 2017 р. Доступно тут: <https://focus.ua/ratings/377768/>

країни. Серед переваг Львова названі: низький рівень злочинності; розвинена інфраструктура; легкість знайти роботу. Серед недоліків – дороге житло, невисокі зарплати, дефіцит парковок, затори в центрі міста.

У грудні 2017 року Львів увійшов до рейтингу міст світу, які обов'язково варто відвідати у 2018 році<sup>29</sup>. Рейтинг був складений авторитетним британським виданням The Telegraph. Місто Лева у рейтингу із 12 найбажаніших напрямків 2018-го року посіло 5-ту сходинку.

У грудні 2016 року відома міжнародна туристична компанія Mondoно уклала рейтинг 12 найдешевших міст<sup>30</sup>, які радить відвідати туристам у 2017 році. І перше місце в цьому списку посів Львів, де турист може за день вкластися в суму близько 31 долара США.

У лютому 2018 року Львів отримав статус молодіжної столиці України. Молодь складає близько третини населення міста.

На думку мешканців<sup>31</sup>, сильними сторонами міста є можливості для отримання освіти, сприятливі умови для проведення дозвілля та сімейного життя, безпека, умови для професійної реалізації. Серед негативних аспектів мешканці виділяють незадовільний стан громадського транспорту, нестача місця для паркінгу, незадовільне технічне оснащення шкіл, недостатня кількість місць у дитячих садочках, та інше. У Додатку 4 (див. Таблиця 12) наведені більш детальні результати опитування мешканців, яке проводилося в рамках дослідження «Соціальний моніторинг якості життя у Львові».

## 7. SWOT-аналіз економіки м. Львова

Результати проведеного системного аналізу економіки м. Львова і різних складових співпраці підприємств і влади міста, було узагальнено у наступному SWOT-аналізі.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Близькість до кордонів ЄС та європейських столиць;	1. Брак галузевих маркетингових досліджень;
2. Наявність транспортних шляхів, коридорів, гарне повітряне, залізничне сполучення;	2. Мала частка трудових ресурсів робітничих професій;
3. Наявність вільних земельних ділянок та виробничих площ;	3. Застаріла технічна інфраструктура міста;
4. Затверджений генеральний план міста;	4. Неефективне енергоспоживання;
5. Велика кількість молоді. Станом на 2017-2018 навчальний рік близько 111 тис. студентів здобувають вищу освіту у Львові <sup>32</sup> ;	5. Обмеженість земельних ресурсів міста, немає великих вільних ділянок;
6. Розгалужена мережа закладів вищої та професійно-технічної освіти;	6. Значна частка тіньової економіки та тіньової зайнятості;
7. Вартість робочої сили нижча по відношенню до європейських країн <sup>33</sup> ;	
8. Велика частка кваліфікованої робочої сили зі знанням іноземних мов;	
9. Наявність бізнес-інфраструктури: підрозділи сприяння інвестиціям у виконавчих органах міської ради, бізнес-асоціації;	
10. Кластерний підхід до економічного розвитку;	
11. Електронізація процесів взаємодії між	

<sup>29</sup> Доступно тут: [https://www.telegraph.co.uk/travel/news/new-flight-routes-2018-holiday-destinations/?WT.mc\\_id=tmg\\_share\\_fb](https://www.telegraph.co.uk/travel/news/new-flight-routes-2018-holiday-destinations/?WT.mc_id=tmg_share_fb)

<sup>30</sup> Доступно тут: <https://www.momondo.co.uk/discover/article/budget-holiday-destinations>

<sup>31</sup> «Соціальний моніторинг якості життя у Львові» – дослідження, проведене КУ Інститут міста спільно з Соціологічною агенцією «Фама» в рамках проекту «Зміцнення громад заради сталого розвитку міста» («Громади в дії») за підтримки ЄС. Доступно: <http://city-institute.org/index.php/uk/doslidzhennia/184-sotsialnyi-monitorynh-iakosti-zhyttia-u-lvovi-2017>

<sup>32</sup> Дослідження «Вища освіта у Львові станом на 2017-2018 навчальний рік» проведена в рамках моніторингу показників реалізації Комплексної стратегії розвитку Львова до 2025 року за методологією КУ Інституту міста.

<sup>33</sup> За даними дослідження компанії KPMG у 2017 році середньомісячна зарплата у Львові склала близько 200 дол. США на місяць, і є найнижчою в Європі. Працівники сектора фінансів і ІТ заробляють близько 350-400 дол. США на місяць. Джерело: Звіт KPMG «Україна: нове місце для вашого центру спільного обслуговування?» 2017 р. Доступно: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-ua-2017.pdf>

<p>владою та бізнесом, розширення послуг електронного урядування;</p> <p>12. Центр міста знаходиться в переліку спадщини ЮНЕСКО;</p> <p>13. Одне з найсприятливіших міст України для розвитку аутсорсингу бізнес-послуг і для роботи центрів спільного обслуговування;</p> <p>14. Одне з найкомфортніших для проживання міст України;</p> <p>15. Активна інвестиційна промоція міста (веб-сайт, участь у спеціалізованих заходах, акції);</p>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>1. Зростання світового попиту на аутсорсинг бізнес-послуг, логістику;</p> <p>2. Децентралізація та збільшення повноважень місцевого самоврядування (фінансова децентралізація, децентралізація у сфері освіти, у сфері земельних відносин та ін.);</p> <p>3. Удосконалено процедуру відкриття відомостей про містобудівну документацію для вільного доступу юридичних та фізичних осіб з метою пришвидшення пошуку та оформлення земельних ділянок для інвестиційного освоєння<sup>34</sup>;</p> <p>4. Запроваджено механізм “єдиного вікна” та оптимізації здійснення контрольних процедур при переміщенні товарів через митний кордон України<sup>35</sup>;</p> <p>5. Безвізовий режим для громадян Сполучених Штатів, країн ЄС та інших розвинених країн;</p> <p>6. Тенденція до усунення адміністративно-регуляторних бар’єрів та зменшення дозвільних процедур (дерегуляція), а також їх приведення у відповідність до європейських практик (згідно Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС);</p>	<p>1. Монополія на ринках енергопостачання;</p> <p>2. Висока вартість позичкових коштів;</p> <p>3. Законодавче обмеження можливостей міської ради надавати податкові пільги для розвитку бізнесу;</p> <p>4. Напружена внутрішньополітична ситуація в Україні та погіршення стосунків з Росією;</p> <p>5. Олігархічна модель розвитку економіки;</p> <p>6. Відсутність механізмів реалізації законодавчих норм щодо режиму іноземного інвестування та сертифікації готелів;</p> <p>7. Відтік інтелекту позбавляє місто великої кількості кваліфікованих спеціалістів<sup>36</sup>;</p> <p>8. Зростання тіньової економіки та низька зацікавленість працівників в детінізації (субсидія, армія)<sup>37</sup>;</p>

## 8. Бачення та цілі.

Львів - це місто сучасної економіки відкрите до зовнішнього досвіду та капіталу і представлено добре збалансованим спектром компаній. Це стабільна і диверсифікована економіка, яка використовує власний значний людський капітал та забезпечує місто необхідними коштами для інвестування в сферу послуг для створення здорового і безпечного середовища для всіх мешканців.

Для досягнення цього бачення місто буде використовувати значний освітній і науковий потенціал і забезпечить прозоре середовище управління, сприятливе для бізнесу. Місто надаватиме економічний керунок і модернізуватиме інфраструктуру для розвитку пріоритетних кластерів.

Цілями плану є:

1. **Розвиток пріоритетних кластерів** (ІТ, туризм, легка промисловість, поліграфія і друк, освіта).
2. **Прозоре міське управління і створення сприятливих умов для підприємництва** (навчання, послуги і інформування, регулювання, розвиток експортної спроможності).
3. **Розвиток інвестиційної привабливості** (промоція міста, об’єкти інвестування).

<sup>34</sup> Постанова КМУ від 24.05.2017 №354 “Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. №559 і від 21 жовтня 2015 р. №835”

<sup>35</sup> Сайт ЄБА: <https://eba.com.ua/biznes-spilnota-pidtrymuje-vregulyuvannya-mehanizmu-yedynogo-vikna-na-mytnytsi/>

<sup>36</sup> Індекс ринку праці Західної України. Сайт ЄБА: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-zahidnoyi-ukrayiny/>

<sup>37</sup> Індекс ринку праці Західної України. Сайт ЄБА: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-zahidnoyi-ukrayiny/>

## 9. План дій.

Для досягнення узгоджених цілей, які були викладені у Розділі 8, робоча група розробила наступний план дій на 2019-2020 роки. Дії плану стосуються таких тематичних блоків, як співробітництво і взаємодія на місцевому рівні, прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє бізнесу, доступ до фінансування, кваліфіковані трудові ресурси, зовнішнє позиціонування і маркетинг. Варто зазначити, що поділ дій за проектом на тематичні блоки є досить умовним. Деякі категорії дій можна віднести до декількох тематичних блоків одночасно. Показники моніторингу ефективності заходів є розподіленими за гендерною ознакою, де це можливо.

**Таблиця 1. План дій**

Тематичний блок	Основні цілі	Дії за проектом (-ми)	Тривалість (початок - завершення)	Залучені партнери	Заплановані витрати, грн./ євро <sup>38</sup>	Результати	Показники (індикатори) для моніторингу
Співробітництво і взаємодія на місцевому рівні	Розвиток ІТ кластеру	1.1. Проведення ІТ-арени	2019 - 2020 (проводиться раз на рік у вересні-жовтні)	Інститут міста, Львівський ІТ кластер, StartUp Depot	1 450 000 / 46 032	Зростання інвестиційної привабливості, нетворкінг, обговорення ІТ трендів	2,5 – 3 тис. ІТ спеціалістів з усього світу відвідають захід
	Розвиток кластеру індустрії моди	2.1. Проведення конференції/ форуму для кластеру індустрії моди	Вересень 2019	Управління економіки ЛМР	5 000 / 159	Популяризація кластеру, розробка проектів кластеру, (обговорення проблем, спільних заходів)	К-ть нових учасників кластеру, к-ть нових проектів
	Розвиток кластеру видавничої діяльності та поліграфії	3.1. Конференція для виробників упаковки	Друге півріччя 2019	Кластер видавничої діяльності та поліграфії	1 500 000 / 47 619	Налагодження контактів між компаніями-споживачами та виробниками	Кількість учасників, кількість укладених угод

<sup>38</sup> Курс валют згідно НБУ станом на 1 серпня 2018 року. 1 євро = 31, 5 грн.

						упаковки	
		3.2. Створення сайту кластера видавничої діяльності та поліграфії і промоція галузі	Перше півріччя 2019 р.	Кластер видавничої діяльності та поліграфії	150 000 / 4 762	Створено сайт	Відсоток росту галузі/компаній в обсягах проданої продукції, кількість нових учасників кластеру
	Кластер розвитку освіти та креативності	4.1. Проведення форуму «Інноваційна весна»	2019 – 2020 рр. (проводиться раз на рік у травні)	Інститут міста, Департамент економічного розвитку ЛМР	270 000 / 8 571	Проведено конкурс стартапів	К-ть проектів-переможців, 50% з яких проекти представлені жінками
Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє бізнесу	Розвиток підприємництва	5.1. Створення Центру підтримки підприємництва	01.01.2019-31.12.2020	Управління економіки ЛМР	50 000 / 1 587	Розширення інфраструктури підтримки бізнесу	К-ть компаній, що скористались послугами центру, мінімум 50% з яких це жінки-підприємці, к-ть успішних бізнес проектів, заснованих учасниками
		5.2. Програма «Вчимося бізнесу»	2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	160 000 / 5 080	Можливість для всіх бажаючих пройти навчання та започаткувати власну справу	К-ть проведених тренінгів, к-ть учасників тренінгу, мінімум 50% з яких жінки

		5.3. Довідник «Вчимося бізнесу»	2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	11 000 / 350	Друк посібників	К-ть нових посібників, к-ть осіб, що скористались інформацією посібника
		5.4. Шкільне підприємництво	2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	100 000 / 3 175	Формування підприємницької культури серед молоді	К-ть шкіл залучені до проекту, к-ть навчених учнів, мінімум 50% з яких дівчатка
		5.5. Уроки фінансової грамотності та підприємництва у школах	Протягом року 2019 - 2020	Управління освіти ЛМР, управління економіки ЛМР	50 000 / 1 587	Формування фінансової обізнаності серед учнівської молоді	Уроки з підприємництва проведені для мінімум 100 учнів, 50% з яких дівчатка; 25 шкіл залучені до проекту.
	Розширення економічних можливостей для жінок	6.1. Розробка гендерного портрету міста	Січень 2019	Управління економіки ЛМР, ГО «Жіночі перспективи»	135 600 / 4 305	Проведений гендерний аналіз; Розроблений гендерний портрет міста, оприлюднений та поширений у громаді та на сайті міста.	Рівень підвищення обізнаності щодо участі у прийнятті рішень на місцевому рівні; ( не менше 30%) Рівень підвищення обізнаності з започаткування та розвитку власного бізнесу (не менше 20%). Учасницями проекту буде представлено не менше 4 пропозицій направлених на вирішення проблем в громаді, зменшення гендерних розривів, та інших проектів щоб підвищити участь жінок в



							економічному розвитку міста.
		6.2. Lviv Women's Lab	Січень 2019	Управління економіки ЛМР, ГО «Жіночі перспективи»	75 000 / 2 380	Молоді дівчата та жінки м.Львова віком 17-30 рр., пройдуть навчання з лідерства та участі у прийнятті рішень на місцевому рівні, візьмуть участь у Дискусійних клубах, у лекціях-практикумах «На каву з Успішною Жінкою». Щонайменше 4 проекти/стартапи буде розроблено учасницями, що сприятимуть вирішенню соціально-економічних питань та будуть подані на конкурс «Громадський бюджет міста».	Проведено – 3 тренінги; К-сть учасниць тренінгів ( не менше 45 осіб); Проведено 5 Дискусійних клубів та 5 лекцій - практикумів; К-сть осіб, що взяли у них участь ( не менше 300 осіб) К-сть учасниць проекту які змінили своє ставлення до своєї участі у прийнятті рішень на місцевому рівні (анкетування) – щонайменше 30%. К-сть розроблених бізнес-ідей учасницями тренінгу – (не менше 4).
	Соціальне підприємство	7.1. Форум соціального молодіжного підприємництва	Жовтень 2019, Жовтень 2020	Інститут міста	221 100 / 7 000	Створена мережа малих підприємців, отримані нові	Залучено 200 учасників, 50% з яких це жінки. Проведено 6 воркшопів та 6 панельних дискусій.

						знання на проведених воркшопах	
	Розвиток експортної спроможності	8.1. Цикл навчання для експортерів	2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	10 000 / 3 170	Збільшення експорту товарів	К-ть проведених тренінгів, к-ть учасників, 50% з яких жінки; кількість місцевих компаній, що почали експортувати товари
Доступ до фінансування	Розробка фінансових механізмів підтримки підприємства	9.1. Виставкові ваучери	Протягом року 2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	300 000 / 9 524	Збільшення конкурентоспроможності товаровиробників, вихід на нові ринки збуту	К-ть компаній, що отримали ваучери
		9.2. Програма компенсації відсотків по кредитах для підприємців	Протягом року 2019 – 2020	Управління економіки ЛМР	3 000 000 / 95 238	Фінансова підтримка СПД, розширення виробництва	К-ть виробленої продукції
Кваліфіковані трудові ресурси. Інклюзивність	Розвиток кластеру індустрії моди	10.1. Заходи спрямовані на промоцію кадрового потенціалу у галузі моди	2019 -2020	Управління економіки ЛМР, Західно-український кластер індустрії моди	15 000 / 476	Популяризація професії кравця	К-ть навчених кравців, к-ть працевлаштованих кравців
Зовнішнє позиціонування і маркетинг	Промоція міста	11.1. Підготовка промоційного відео з історіями успіху	Січень 2019	Управління інвестицій та проектів ЛМР	80 000 / 2 540	Збільшення видимості міста та привабливості для інвесторів	Обсяг залучених інвестицій

		11.2. Проведення конференції по shared services	Січень 2019	Strategy Council, Управління інвестицій та проектів ЛМР, ЛОДА	150 000 / 4 762	Залучення інвесторів із сектору shared services	Збільшення кількості працівників у секторі shared services; обсяг залучених інвестицій у сектор
		11.3. Проведення виставки «Львівський товаровиробник»	2019- 2020 (дві на рік)	Управління економіки ЛМР	1 500 000 / 47 619	Популяризація львівського товаровиробника, доступ до виставкових площ	Кількість учасників виставки
	Об'єкти інвестування	12.1. Залучення інвесторів до індустріального парку Сигнівка та створення промислової зони	2019 – 2020	Управління інвестицій та проектів ЛМР	59 400 000 / 1 885 714	Будівництво комунікацій та інфраструктури для комунальних послуг; залучення керуючої компанії для будівництва індустріального парку	Обсяг залучених інвестицій, нові робочі місця
		12.2. Оновлення сайту з об'єктами інвестування	Січень 2019	Управління інвестицій та проектів ЛМР	99 000 / 3 143	Збільшення видимості міста та привабливості для інвесторів	Обсяг залучених інвестицій
	Розвиток експортної спроможності	12.3. Розробка і публікування каталогу експортерів Львівщини	Березень-квітень 2019	Управління інвестицій та проектів ЛМР	60 000 / 1 905	З діяльністю львівських компаній знайомляться закордонні партнери	Кількість укладених угод, обсяг залучених інвестицій,

## 10. Схема фінансування.

В ході роботи робочої групи були вивчені можливі джерела фінансування заходів для реалізації Плану місцевого економічного розвитку. Вони відображені у таблиці нижче. Як вже зазначалося вище, відображені в плані заходи - це заходи які відбуваються або при переважному фінансуванні з боку міської ради, або з значним організаційним і експертним залученням. На сьогоднішній момент наявних бюджетних коштів достатньо для запуску важливих пілотних проєктів, але при їх подальшому масштабуванні буде потрібно додаткове фінансування за рахунок бюджетних і грантових джерел.

Таблиця 2. Схема фінансування

Дії за проєктом (-ми)	Заплановані витрати, грн./ євро <sup>39</sup>	Джерела фінансування, грн./ євро				Нестача фінансування	Примітки
		Місцевий бюджет	Бюджет вищого рівня	Приватний сектор	Донори		
1.1. Проведення ІТ арени	1 450 000 / 46 032	250 000 / 7 937		1 200 000 / 38 095			
2.1. Проведення конференції/форуму для кластеру індустрії моди	5 000 / 159	5 000 / 159					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємництва
3.1. Конференція для виробників упаковки	1 500 000 / 47 619			1 500 000 / 47 619			
3.2. Створення сайту кластера видавничої діяльності та поліграфії	150 000 / 4 762			150 000 / 4 762			
4.1. Проведення форуму «Інноваційна весна»	270 000 / 8 572	100 000 / 3 175		50 000 / 1 587	50 000 / 1 587	70 000 / 2 223	
5.1. Створення Центру підтримки підприємництва	50 000 / 1 587	50 000 / 1 587					
5.2. Навчальна програма «Вчимося бізнесу»	160 000 / 5 080	160 000 / 5 080					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємництва

<sup>39</sup> Курс валют згідно НБУ станом на 1 серпня 2018 року. 1 євро = 31,5 грн.

5.3. Довідник «Вчимися бізнесу»	11 000 / 350	11 000 / 350					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
5.4. Шкільне підприємництво	100 000 / 3 175	100 000 / 3 175					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
5.5. Уроки фінансової грамотності та підприємництва у школах	50 000 / 1 587	50 000 / 1 587					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
6.1. Розробка гендерного портрету міста	135 600 / 4 305			100 000 / 3 175		35 600 / 1 130	
6.2. Lviv Women's Lab	75 000 / 2 380					75 000 / 2 380	
7.1. Форум соціального молодіжного підприємництва	221 100 / 7 019				221 100 / 7 019		
8.1. Цикл навчання для експортерів	10 000 / 3 170	10 000 / 3 170					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
9.1. Виставкові ваучери	300 000 / 9 524	300 000 / 9 524					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
9.1. Програма компенсації відсотків по кредитах для підприємців	3 000 000 / 95 238	3 000 000 / 95 238					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства
10.1. Заходи спрямовані на промоцію кадрового потенціалу у галузі моди	15 000 / 476	15 000 / 476					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємства

11.1. Підготовка промоційного відео з історіями успіху	80 000 / 2 540	80 000 / 2 540					Кошторис програми залучення інвестицій
11.2. Проведення конференції по shared services	150 000 / 4 762	50 000 / 1 587				100 000 / 3 175	Необхідно залучити спонсорів
11.3. Проведення виставки «Львівський товаровиробник»	1 500 000 / 47 619	1 500 000 / 47 619					Кошторис плану заходів до програми розвитку підприємництва
12.1. Залучення інвесторів до індустріального парку Сигнівка та створення промислової зони	59 400 000 / 1 885 714			59 400 000 / 1 885 714			Ведеться комунікація, на разі коштів не передбачено
12.2. Оновлення сайту з об'єктами інвестування	99 000 / 3 143	99 000 / 3 143					Кошторис програми залучення інвестицій
12.3. Розробка та публікування каталогу потенційних компаній-експортерів	60 000 / 1 905	60 000 / 1 905					Кошторис програми залучення інвестицій
<b>Загалом</b>	<b>68 791 700 / 2 183 863.5</b>						

## 11. Показники та механізми моніторингу

Для кожного проекту були визначені свої показники моніторингу. Вони наведені у таблиці нижче.

**Таблиця 3. Показники моніторингу**

Дії / Ідеї проекту (-ів)	Тривалість (початок дії [дд.мм.рррр – завершення дд.мм. рррр])	Очікувані результати			
		з 1го по 6й місяць	з 7го по 12й місяць	з 13го по 18й місяць	з 19го по 24й місяць

1.1. Проведення ІТ асени	2019 – 2020 (проводиться раз на рік в вересні-жовтні)	Затвердження концепції, пошук партнерів	Проведення конференції	Затвердження концепції, пошук партнерів	Проведення конференції
2.1. Проведення конференції/форуму для кластеру індустрії моди	Вересень 2019	Організація та проведення конференції. Залучено нових членів в кластер, напрацьовано пропозиції щодо ефективної роботи кластеру			
3.1. Конференція для виробників упаковки	Друге півріччя 2019 року			Затвердження концепції, пошук партнерів	Проведення конференції
3.2. Створення сайту кластера видавничої діяльності та поліграфії і промоція галузі	01.01.2019 – 01.04.2019	Розробка і запуск сайту кластера			
4.1. Проведення форуму «Інноваційна весна»	01.2019 - 05.2019 12.2019 - 05.2020	Організація заходу, відбір учасників, підготовка стартапів до пітчінгу, технічна підготовка ярмарки, медіакампанія.	Висновки організаторів, збір фідбеків, планування на наступний рік, початок фінансування призерів, менторська підтримка стартапів.	Організація заходу, відбір учасників, підготовка стартапів до пітчінгу, технічна підготовка ярмарки, медіакампанія.	Висновки організаторів, збір фідбеків, планування на наступний рік, початок фінансування призерів, менторська підтримка стартапів.
5.1. Створення Центру підтримки підприємництва	01.01.2019-31.12.2020	Надано кваліфікаційну підтримку у започаткуванні бізнесу	Проведено ряд тренінгів, конференцій, тематичних семінарів	Здійснено супровід ряду проектів	Здійснено супровід ряду проектів
5.2. Навчальна програма «Вчимся бізнесу»	01.01.2019-31.12.2020	Проведено 5 тренінгів, навчено 90 слухачів	Проведено 6 тренінгів, навчено 100 слухачів	Проведено 6 тренінгів, навчено 100 слухачів	Проведено 5 тренінгів, навчено 90 слухачів
5.3. Довідник «Вчимся бізнесу»	01.01.2019 - 31.12.2020	Відредаговано та надруковано довідник	Розповсюджен о довідник	Розповсюджен о довідник	Розповсюджено довідник

5.4. Шкільне підприємництво	01.09.2019-31.12.2020	Відібрано кращих учнів та проведено курсу «Шкільне підприємництво»	Відібрано кращих учнів та проведено курсу «Шкільне підприємництво»	Відібрано кращих учнів та проведено курсу «Шкільне підприємництво»	Відібрано кращих учнів та проведено курсу «Шкільне підприємництво»
5.5. Уроки фінансової грамотності та підприємництва у школах	01.01.2019-31.12.2020	Пошук партнерів, тренерів, напрацювання концепції	25 шкіл відібрані для участі в проєкті, проводяться тренінги для вчителів	Наступна хвиля відбору шкіл і проведення тренінгів для вчителів	Наступна хвиля відбору шкіл і проведення тренінгів для вчителів
6.1. Розробка гендерного портрету міста	Січень 2019 –	Проведено гендерний аналіз різних сфер життєдіяльності міста, розроблено гендерний портрет міста та поширено інформацію про нього			
6.2. Lviv Women's Lab	Січень 2019	Проведено три тренінги, 5 дискусійних клубів та 5 лекцій. Учасники розробили проєкти, що сприятимуть вирішенню соціально-економічних питань у місті			
7.1. Форум соціального молодіжного підприємництва	жовтень 2019, жовтень 2020	Напрацювання концепції форуму, пошук партнерів, напрацювання програми, драфт бюджету.	Бронювання локації, комунікація зі спікерами, запуск реєстрації учасників, відбір, фіналізована програма, проведення заходу	Напрацювання концепції форуму, пошук партнерів, напрацювання програми, драфт бюджету.	Бронювання локації, комунікація зі спікерами, запуск реєстрації учасників, відбір, фіналізована програма, проведення заходу
8.1. Цикл навчання для експортерів	01.01.2019-31.12.2020	Організовано та проведено тренінг	Організовано та проведено тренінг	Організовано та проведено тренінг	Організовано та проведено тренінг



9.1. Виставкові ваучери	01.01.2019-31.12.2020	Розроблено проект положення про виставкові ваучери	Прийнято та затверджено положення про виставкові ваучери	Розпочато процес надання виставкових ваучерів	Надання виставкових ваучерів
9.2. Програма компенсації відсотків по кредитах для підприємців	01.01.2019-31.12.2020	Розроблено проект положення	Прийнято та затверджено проект положення	Розпочато процес надання компенсації % за кредитами	Надання компенсації % за кредитами
10.1. Заходи спрямовані на промоцію кадрового потенціалу	01.01.2019-31.12.2019	Розроблено концепцію соціальної реклами	Розміщено соціальну рекламу, проведено навчання	Проведено навчання професії кравця	Працевлаштовано бажаних
11.1. Підготовка промоційного відео з історіями успіху	01.01.2019 - 01.02.2019	Завершено розробку ролику	Досягнуто 40 000 переглядів в соц. мережах		
11.2. Проведення конференції по shared services	01.01.2019 - 01.02.2019	Проведено конференцію	Залучено нових інвесторів у сектор shared services		
11.3. Проведення виставок «Львівський товаровиробник»	2019-2020 (Дві на рік)	Виставку організовано та проведено	Виставку організовано та проведено	Виставку організовано та проведено	Виставку організовано та проведено
12.1. Залучення інвесторів до індустріального парку Сигнівка та виділення промислової зони	01.01.2019-01.06.2020	Виділено окрему ділянку з індустріального парку Сигнівка для промислової зони	Підведено комунікації до ділянки промислової зони	Залучено інвестора; розпочато будівництво	
12.2. Оновлення сайту з об'єктами інвестування	Січень 2019	Завершено розробку веб-сайту			
12.3. Розробка каталогу потенційних компаній-експортерів	01.03.2019 – 01.05.2019	Розроблено дизайн, надруковано каталоги	Розповсюджено 500 примірників каталогу		