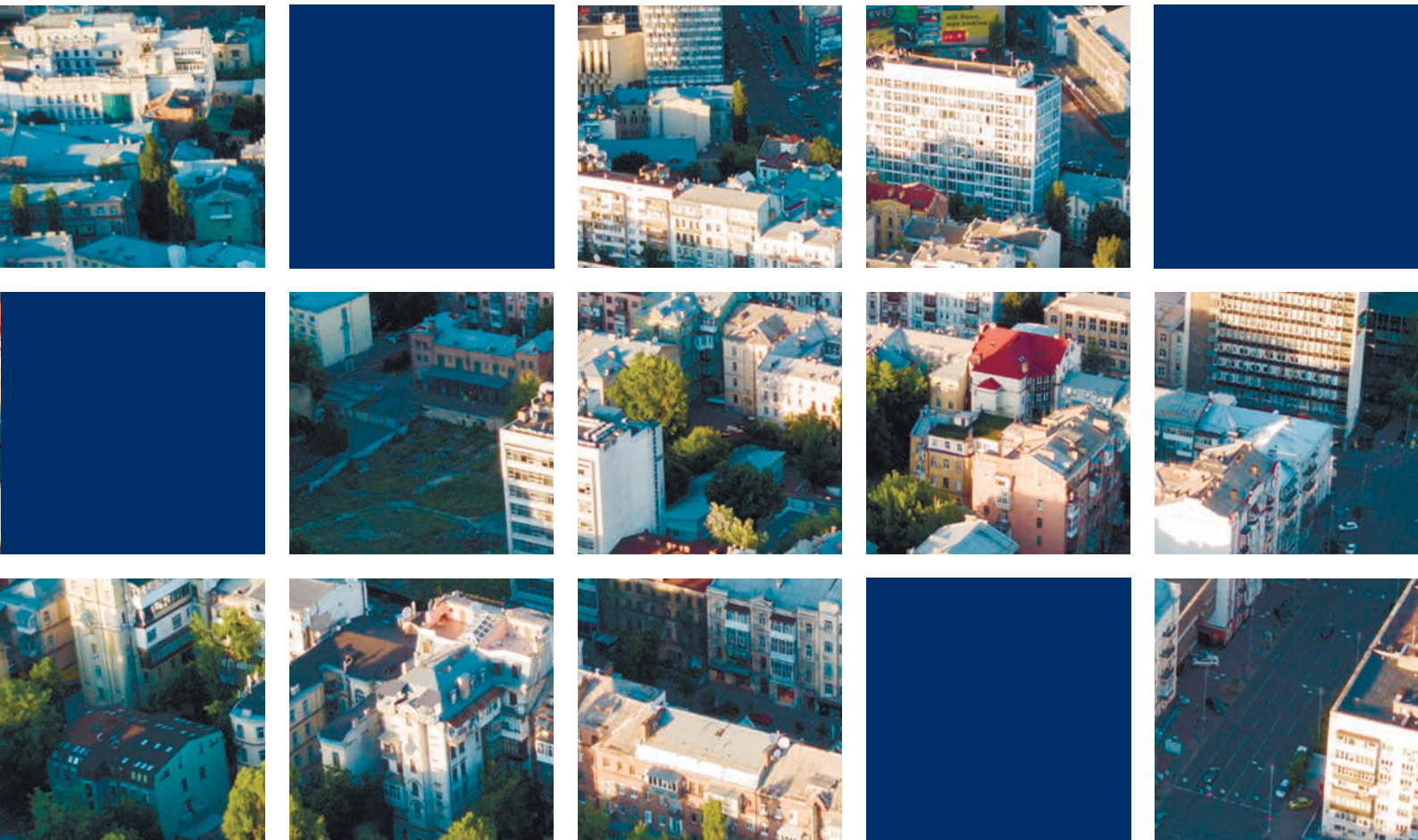




«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА  
ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ»



ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ



# НАЙКРАЦІ ПРАКТИКИ ЛІДЕРІВ ІНДЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСТ 2019/2020

---

Дослідження ІКМ 2019/20 проведено Info Sapiens  
у співпраці з ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій"  
за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»

Автори звіту: Євген Ангел, Оксана Кузяків  
(усі ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій")

Київ, 2021

## Зміст

Особливості дослідження.....	4
Національний ІКМ 2019/2020.....	5
Компонент 1. Започаткування бізнесу.....	7
Компонент 2. Доступ до публічного майна.....	8
Компонент 3. Прозорість та відкритість даних.....	9
Компонент 4. Вартість дотримання законодавства.....	10
Компонент 5. Податки та збори.....	11
Компонент 6. Неформальні платежі та корупція.....	12
Компонент 7. Безпека ведення бізнесу.....	13
Компонент 8. Лідерство міської влади.....	14
Компонент 9. Ресурси для розвитку.....	15
Вимір 1. Людські ресурси .....	15
Вимір 2. Фінансові та інфраструктурні ресурси.....	15
Вимір 3. Інфраструктура підтримки бізнесу.....	15
Компонент 10. Підтримка інновацій.....	16
Ідеальне місто.....	17

## Особливості дослідження

Це дослідження – огляд найкращих практик управління економічними процесами в українських містах. Тут зібрано досвід лідерів Індексу конкурентоспроможності міст (ІКМ), який можна надалі використовувати у створенні ефективного, безпечного та сприятливого для бізнесу середовища. ІКМ складається із десяти компонентів, які разом формують так зване «ідеальне місто».

Для проведення дослідження ми використали опитування та глибинні інтерв'ю. У зв'язку з пандемією COVID-19 нам довелося скасувати місцеві відрядження, а переважна більшість інтерв'ю відбулася онлайн. Під час збору даних з'ясувалося, що представники міст-лідерів не завжди можуть пояснити, що саме привело їх до високих показників в ІКМ. Найчастіше це стосувалося тем податків та зборів, запобігання корупції, вартості дотримання законодавства та безпеки ведення бізнесу.

Під час самого дослідження ми вирішили обрахувати, крім місцевих, також національне значення ІКМ і його компонентів. Це дозволило порівняти міста як між собою, так і відповідно до загальнонаціонального показника.

Спочатку ми прорахували національні значення кожного компоненту. Далі порівняли ці результати з іншими джерелами, щоб визначити, які саме компоненти ІКМ є найуспішнішими. Наприклад, за даними World Bank Doing Business (2020), найбільш вдало Україна впроваджує державну реєстрацію. Тим часом результати, пов'язані з податками, оцінкою корупції та прогресом у боротьбі з нею залишають бажати кращого. Ми визначили, яка кількість балів у певній сфері може свідчити про успіх. Таким значенням стало 7.

Це дослідження – спроба через успішні приклади конкретних міст побачити, як уся країна може стати більш конкурентоспроможною. Втім там, де бракує даних, ми були вимушені вдатися до узагальнення. Перед вами результат нашої роботи – образ «ідеального міста», складений за десятьма компонентами ІКМ.

## Національний ІКМ 2019/2020

Максимально можлива оцінка ІКМ – 100 балів, по десять за кожен із десяти компонентів:

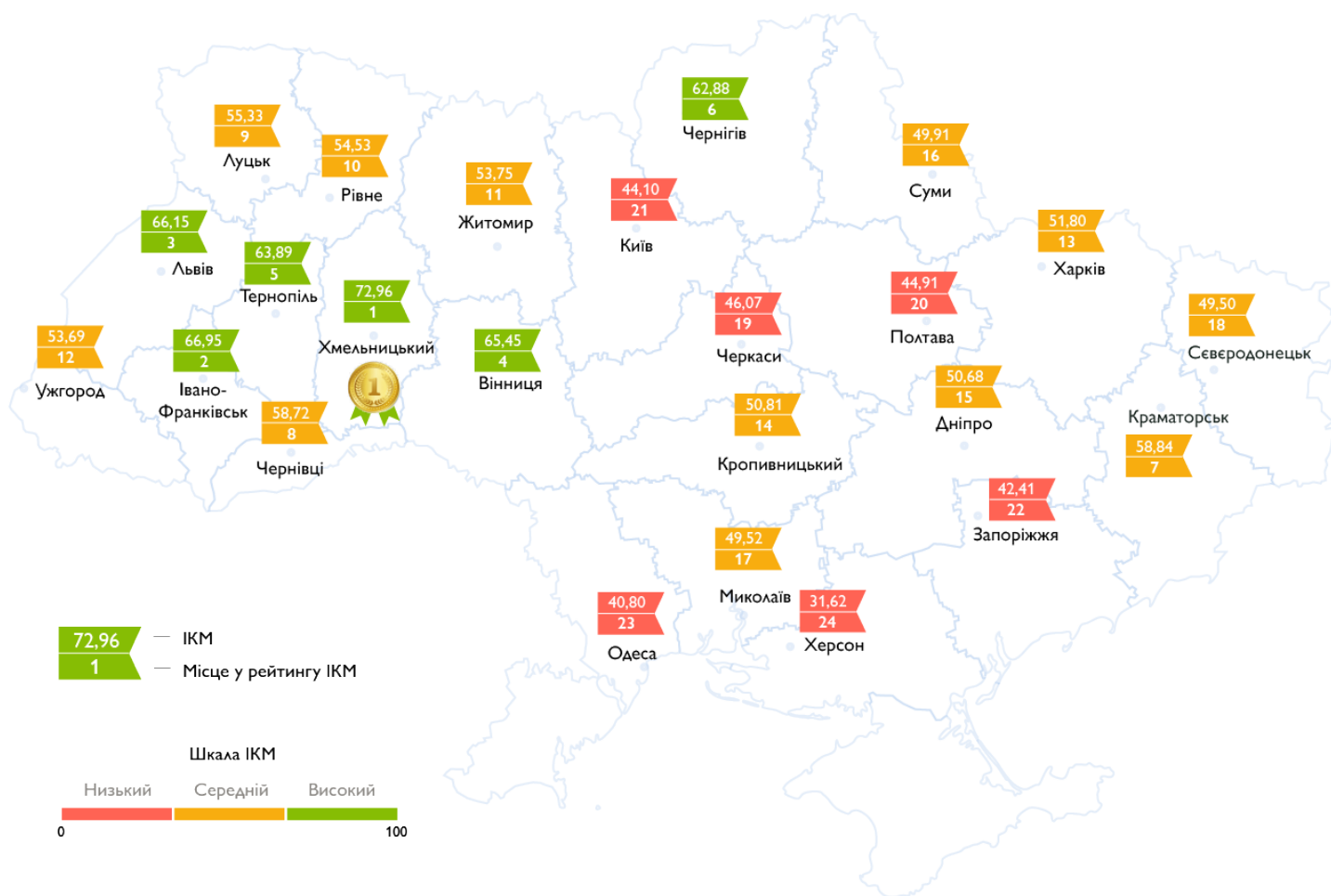
- Започаткування бізнесу
- Доступ до публічного майна
- Прозорість та відкритість даних
- Вартість дотримання законодавства
- Податки та збори
- Неформальні платежі та корупція
- Безпека ведення бізнесу
- Лідерство міської влади
- Ресурси для розвитку
- Підтримка інновацій

Результат України на 2019/2020 роки становить 54,72 бали. Національний показник показав найбільш проблемні питання, які потребують вирішення. До прикладу, українські міста набрали менше половини балів у сферах підтримки інновацій та ресурсів для розвитку. Тим часом найвищі показники, в середньому 7 балів, стосуються вартості дотримання законодавства. Ось результати за кожним із компонентів:

Рис. 1. ІКМ 2019/2020 на національному рівні



Яка ж ситуація з ІКМ на місцях? Результати 15 українських міст нижчі від середнього для країни показника. Зокрема, дев'ять міст набрали менше 50 балів. Лише одне місто набрало більше 70 балів – Хмельницький.



Тож бачимо суттєву різницю у розвитку конкретних сфер на національному рівні, а також значний розрив між містами-учасниками рейтингу. Давайте розглянемо результати за компонентами ІКМ детальніше.

## Компонент 1. Започаткування бізнесу

У п'ятірці лідерів із започаткування бізнесу серед українських міст



Кропивницький



Суми



Чернігів



Сєвєродонецьк



Тернопіль

Що відрізняє їх від інших? Налагоджена система реєстрації бізнесу, яка має наступні переваги:

- Менше перешкод та швидше оформлення документів, внесення змін до ЄДРПОУ
- Підтримка консультаціями у процесі реєстрації
- Достатнє забезпечення державними реєстраторами в органах місцевого самоврядування, органах місцевої влади, державних нотаріусах

У містах-лідерах адміністративні послуги для реєстрації бізнесу надають безпосередньо державні реєстратори. Опитані представники органів місцевого самоврядування (ОМС) наголошують, що проведення реєстрації без посередників має низку переваг. Це допомагає зекономити час, одразу перевірити наявність усіх необхідних документів та їх правильне заповнення, а також отримати необхідні консультації.

### Найкращі практики

Відкриття так званих «прозорих офісів» покращило умови надання соціальних послуг. Однак важливішою для підприємців є якість процесу реєстрації та наданих консультацій. У Кропивницькому алгоритм роботи був напрацьований і до відкриття сучасного приміщення. Тож переїзд у «прозорий офіс» не змінив головного – високої якості, яка допомогла місту стати лідером у першому компоненті ІКМ.

У Чернігові є можливість попереднього запису на консультацію у державного реєстратора. Така перевірка усього пакету документів до самої подачі допомагає знизити кількість відмов щодо реєстрації свого бізнесу.

## Компонент 2. Доступ до публічного майна

У трійці лідерів із доступу до публічного майна



Хмельницький



Чернівці



Сєвєродонецьк

Що забезпечило їм такий відрив?

- Тут доступніша інформація про вільні земельні ділянки комунальної власності та муніципальну нерухомість
- Тут вища частка бізнесу, який має право власності/оренди земельних ділянок для підприємництва
- Тут швидше оформлюють документи на здобуття такого права

### Найкращі практики

Місто Хмельницький, яке перемогло у цьому компоненті, також отримало найбільшу кількість балів із прозорості й відкритості даних (Компонент 3). Тут на сайті міської ради регулярно оновлюється інформація про аукціони на оренду, а на веб-порталі MyCity Хмельницький можна проглянути відкриті реєстри об'єктів муніципальної власності. Окрім цього, за підтримки USAID, у місті запущено Офіційний геопортал. Він містить інформацію про міський земельний кадастр, будівельні паспорти, містобудівні умови та іншу інформацію. Також тут розробили спеціальну «Інвестиційну мапу», яка містить, окрім іншого, карту доступних земельних ділянок. Тим часом комунальна установа «Агенція розвитку міста» напряду працює з інвесторами й допомагає з вибором таких ділянок.





## Компонент 3. Прозорість та відкритість даних

Тут перевагу здобули вищезгаданий



У цих містах підприємці найвище оцінили доступ до інформації про місцевий бюджет, місцеві регуляторні акти та публічні закупівлі. У більшості досліджених міст її розміщують на власних вебсайтах. Однак для забезпечення прозорості й відкритості даних необхідно використовувати додаткові інструменти, що і роблять міста-лідери Компоненту 3.

### Найкращі практики

У Хмельницькому, окрім вебсайту міської ради, відкриті дані також публікують на порталі MyCity. Для зручності користувачів він доступний також у вигляді мобільного додатка. У ньому можна, наприклад: скористатися електронними послугами ЦНАП, знайти форму для електронних звернень, записатися в електронну чергу до дитячого садочка. Перед запуском MyCity проводилися консультації та фокус-групи з підприємцями, що є добрим прикладом комунікації між владою та бізнесом.

Інформаційні технології у роботу міської ради впроваджує комунальне підприємство «Хмельницький інфоцентр». Для створення таких інформаційних ресурсів, як MyCity, використовують кошти міського бюджету та гранти. Тим часом скоро буде доступна також онлайн-візуалізація бюджетних даних по всіх розпорядниках, яку для міста розробляють безкоштовно.

Тернопіль входить в трійку лідерів у рейтингу «Прозорі міста 2019». Тут великого значення надають залученню самих мешканців до розповсюдження інформації й прийняття рішення. До прикладу: Тернопіль – перший обласний центр України, що впроваджує шкільний громадський бюджет. Так, учні старших класів можуть пропонувати та голосувати за проекти громадського бюджету. Це добрий приклад відкритості міської влади до комунікації та співпраці з громадськістю – від підприємців до школярів.

## Компонент 4. Вартість дотримання законодавства

У цьому компоненті найкращі оцінки отримали



Загалом, більше половини досліджених міст набрали понад 7 балів.

### Найкращі практики

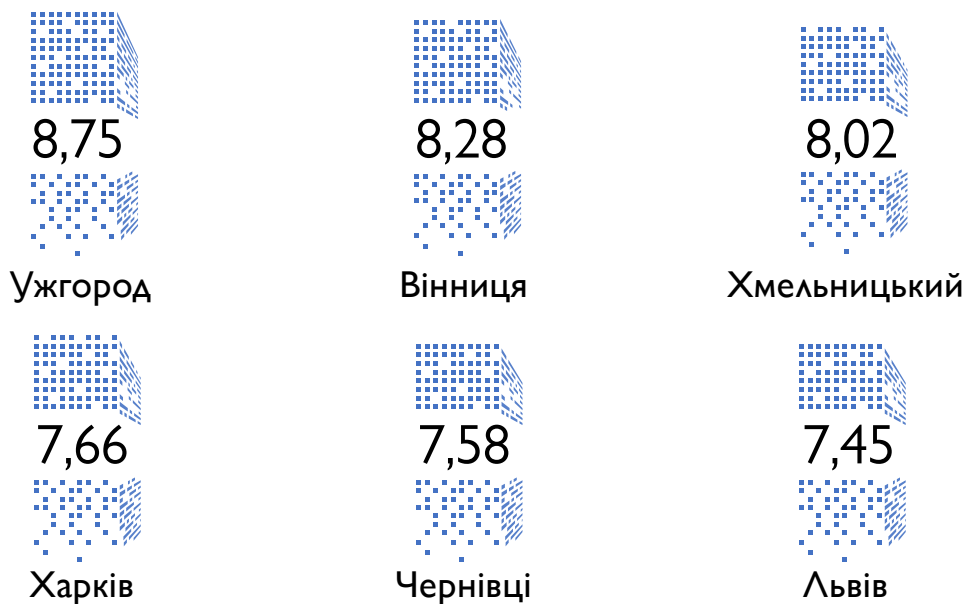
Самі міста-лідери не можуть пояснити такий успіх своїх міст. До прикладу, у міській раді Ужгорода взагалі не певні, що це результат їхньої роботи. Втім перемозі могло посприяти те, що Ужгород – компактне місто. Це допомагає підприємцям швидше встановлювати формальні й неформальні контакти з представниками влади, що відповідають за регулювання. Тим самим зменшуючи свої часові та грошові витрати.

У міській раді Львова для захисту бізнесу створили посаду бізнес-омбудсмена. Таким чином у підприємців з'явилася «точка дотику» з владою на місцевому рівні. Під час карантину 2020 року до обов'язків бізнес-омбудсмена входила, зокрема, і розробка протоколу перевірок, що допомогло запобігти штрафам. Місто також працює із Львівським регуляторним хабом, створеним за підтримки USAID у 2016 році. Це незалежний адвокаційно-аналітичний центр, який проводить експертизу регуляторних актів.



## Компонент 5. Податки та збори

Найвищі результати у цьому компоненті показали



Пояснити їх успіх можна наступним:

- Нижчі витрати на сплату податків
- Швидше відбувається адміністрування податків та зборів
- Менш обтяжливі місцеві податки
- Бізнес має пільги на сплату місцевих податків та зборів

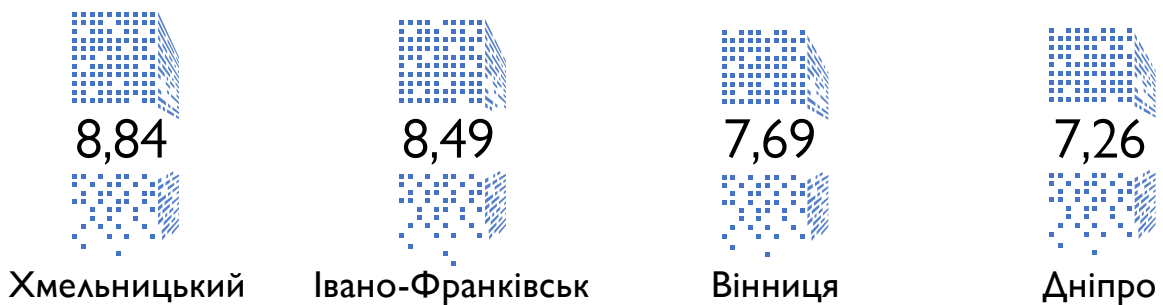
### Найкращі практики

У Хмельницькому для другої групи єдиного податку існують пільги у вигляді знижених ставок. Їх встановили у 2017 році, коли місцевий бізнес боявся втрат через підвищення мінімальної заробітної плати до 3200 грн. У 2020 році, у зв'язку з наслідками пандемії COVID-19, підприємці міста отримали також пільги зі сплати єдиного та земельного податків.

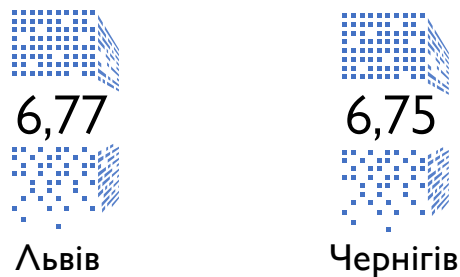
У Вінниці для подолання наслідків пандемії запровадили антикризову програму підтримки громади «Вінничани важливі». Бізнес отримав тимчасові нульові ставки єдиного податку та податку на землю, а також пільги з використання комунального майна. У Тернополі тим часом під час карантину зменшили ставки для 1 та 2 групи платників єдиного податку.

## Компонент 6. Неформальні платежі та корупція

Пройти межу з 7 балів змогли чотири міста:

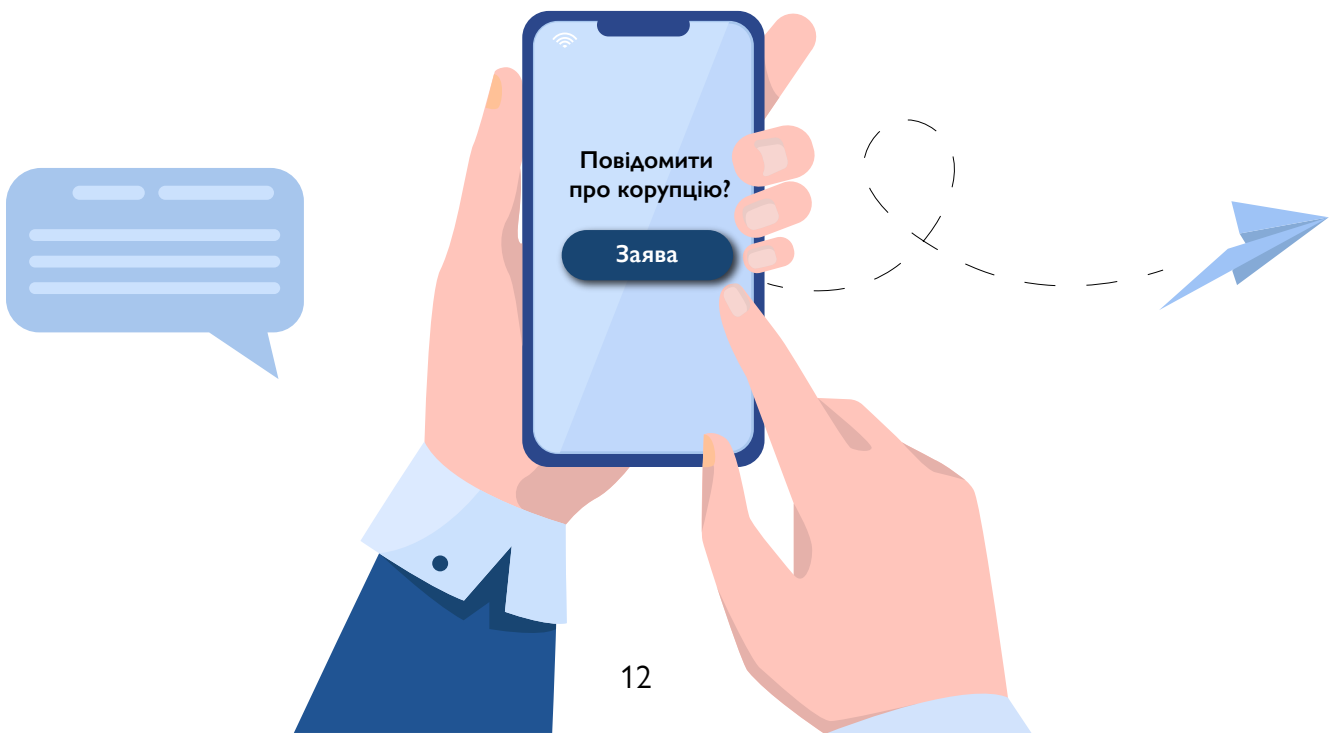


Дещо нижче в рейтингу розташувалися



### Найкращі практики

Декілька міст прийняли антикорупційні програми й створили гарячу лінію із протидії корупції. У Вінниці розробили документ, що відповідає європейським стандартам – Політику якості, антикорупції та інформаційної безпеки. А в Чернігові, крім гарячої лінії, є також спеціальна «Гаряча кнопка» на сайті міської ради. Натиснувши її, можна анонімно звернутися з приводу корупції чи інших проблем у місті. Спільним для усіх міст-лідерів у цьому компоненті є те, що вони налагоджують діалог із підприємцями. Це і запобігає корупції, і підвищує рівень довіри до влади.



## Компонент 7. Безпека ведення бізнесу

Найкраще оцінюють безпеку ведення бізнесу у своєму місті підприємці у містах



Краматорськ



Чернівці



Чернігів

Пояснити це можна наступним:

- Тут менше підприємців працюють «в тіні»
- Рідше зазнають вимагання, крадіжок, вандалізму чи спроб рейдерського захоплення
- Менше витрачають на безпеку чи наслідки від злочинних дій

Важливо зауважити, що міська рада не може гарантувати бізнесу безпеку. Однак може сприяти боротьбі з рейдерством і загальним підвищенням рівня безпеки в місті.

### Найкращі практики

У Краматорську, завдяки проектам міжнародних організацій, у місті підвищується загальний рівень безпеки. Це має безпосередній вплив і на бізнес теж. Відбуваються регулярні зустрічі з підприємцями, що сприяє довірі до дій влади та детінізації бізнесу. При Донецькій ОДА працює оперативний штаб реагування на спроби рейдерського захоплення землі та зібраного урожаю на території області.

У Хмельницькому також будують партнерство між владою та підприємцями. Тут переконані: «Якщо бізнес чує, тоді він платить податки». Підприємці мають розуміти, що завдяки сплаченню податкам з'являються важливі для громади об'єкти (дитячі садочки, спортивні майданчики і т.п.). Місто провело оцінку тіньового сектору та роз'яснювальну роботу серед мешканців міста, запустило соціальну рекламу.

## Компонент 8. Лідерство міської влади

Топ-позиції у цьому компоненті посіли



Ми оцінювали лідерство міської влади за двома вимірами: «Підтримка розвитку бізнесу» та «Публічно-приватний діалог». Саме у цих містах найкраще налагоджено діалог між владою та бізнесом та підтримка підприємців.

### Найкращі практики

У Хмельницькому, беззаперечному лідері ІКМ, створили Раду бізнесу при міському голові. Також тут практикують виїзні наради керівництва міста на підприємства та формат «кава з мером». Такі неформальні зустрічі дозволяють бізнесу більш відкрито спілкуватися із владою. Рада підприємців при міському голові функціонує також і у Вінниці. Місто проводить для підприємців навчання та постійно веде діалог щодо ставок оподаткування, регулювання тощо. Для перегляду регуляторних актів тут працює Відкрита регуляторна платформа.

У Тернополі діють спеціалізовані експертні ради, які допомагають вирішувати питання, що хвилюють підприємців. Тим часом у Чернігові є Дорадний комітет з питань підтримки підприємництва, куди входять і представники влади, і місцевого бізнесу. Результати його діяльності говорять самі за себе. До прикладу, відтепер місто відшкодовує бізнесу третину витрат на участь у виставках.



## Компонент 9. Ресурси для розвитку

У цьому компоненті найвищі бали отримали



Львів



Івано-Франківськ



Хмельницький

Але, як бачимо, жодне з міст не перейшло межу 7 балів за підсумками трьох вимірів цього компоненту.

### Вимір 1. Людські ресурси

У рамках виміру людських ресурсів лідерами є Харків (8,02) та Івано-Франківськ (7,70). У цих містах підприємці найкраще оцінюють якість робочої сили та професійно-технічної освіти. Перевагою також є висока частка працездатного населення у порівнянні з іншими містами.

### Вимір 2. Фінансові та інфраструктурні ресурси

У цьому вимірі, на три бали випередивши інші міста, лідерство здобув Хмельницький (7,59). Тут із міського бюджету у 2019 році виділили близько двох мільйонів гривень на підтримку малого та середнього бізнесу. У зв'язку з викликами пандемії COVID-19, на 2021 рік на це заклали на півмільйона гривень більше. Також місто відшкодовує процентні ставки за кредитами й компенсує підприємцям рекламні витрати на виставках.

### Вимір 3. Інфраструктура підтримки бізнесу

Першість у цьому вимірі здобув Львів, отримавши 8,37 балів. Як показало дослідження, в середньому в українських містах від нуля до двох об'єктів інфраструктури підтримки бізнесу. У Львові таких більше десяти. Міська влада при створенні цих об'єктів виконує роль модератора, поширює інформацію про них, а також пропонує пільгову оренду за 1 гривню.

## Компонент 10. Підтримка інновацій

Місто Львів, очолило список українських міст, які найкраще підтримують інновації.  
До п'ятірки лідерів увійшли



7,24

Львів



6,69

Тернопіль



6,49

Луцьк



6,43

Дніпро



6,27

Київ

У цих містах вищий рівень підтримки з боку місцевої влади, а також більш сприятливе середовище для інновацій.

### Найкращі практики

За результатами ІКМ 2019/2020 **Львів** є лідером кластеризації бізнесу. Розвиток інноваційної економіки є одним із пріоритетів Комплексної стратегії розвитку міста на 2012-2015 роки. Наразі у Львові вже створено сім кластерів. Міська влада виступає модератором у цьому процесі, організовує робочі зустрічі й поширює про них інформацію. Крім того, для розвитку співпраці між бізнесом та наукою щорічно проходить форум «Інноваційна весна».

У **Вінниці** міська влада також допомагає організовувати кластерні зустрічі. До цього процесу активно долучаються навчальні заклади. У 2020 році за підтримки міської ради у місті пройшов перший міжнародний інноваційний форум «Інноваційна система Поділля. Перезавантаження». Уже відкрито декілька індустріальних парків, триває робота над створенням іще одного – інноваційно-технологічного. А в **Тернополі** уже вищезгадані експертні ради галузей, зокрема, займаються і питаннями стратегічного розвитку міста. Міська рада підтримує кластери інформаційно й розвиває електронні послуги. Крім того, невдовзі в місті з'явиться індустріальний парк.





## Ідеальне місто

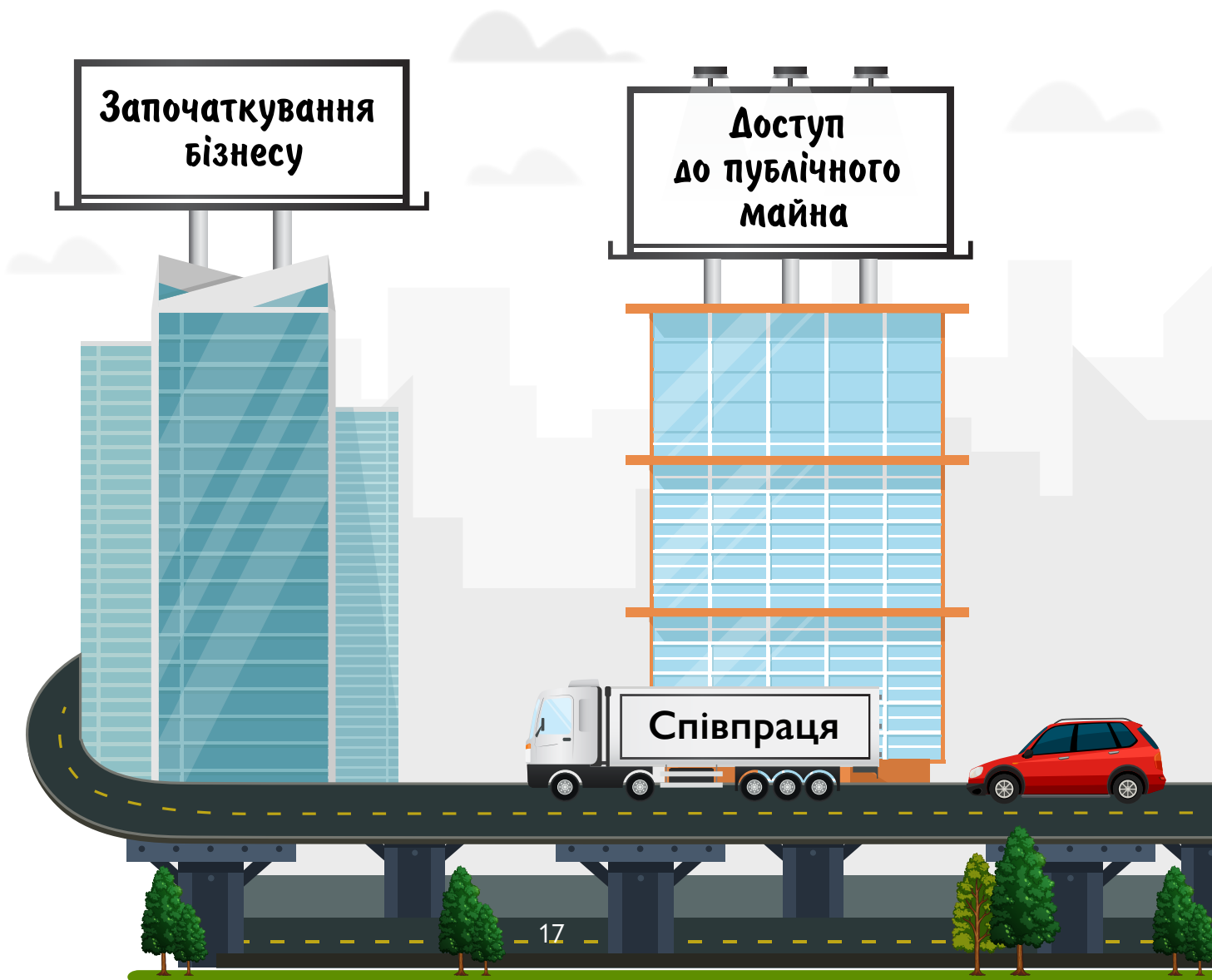
Результати ІКМ 2019/2020 свідчать про те, що ідеальне місто має налагоджену комунікацію між бізнесом та владою. При цьому співпраця між обома секторами прозора та відкрита для усіх зацікавлених сторін. Підприємці отримують необхідну інформацію, знають куди звертатися в разі виникнення запитань. Влада дослуховується до їхніх потреб та запитів. Місцевий бізнес чітко бачить зв'язок між сплаченими податками та позитивними змінами в місті.

### Започаткування бізнесу

Тут швидко відбувається державна реєстрація бізнесу. У присутності підприємців це роблять безпосередньо державні реєстратори, а не адміністратори ЦНАП. Це економить час і попереджує ризик відмов у реєстрації. Бізнес може отримати кваліфіковану консультацію по телефону або безпосередньо у ЦНАПі за попереднім записом. Немає дефіциту кадрів, усі працівники добре знають нюанси реєстрації бізнесу.

### Доступ до публічного майна

Інформацію про комунальне майно, регуляторні акти, аукціони на оренду тощо можна легко знайти і на сайті міської ради, і на спеціалізованих міських порталах. В ідеальному місті швидко оформлюються документи на здобуття права власності чи оренди земельної ділянки для підприємництва. Інвестори мають доступ до карти доступних ділянок й знають, що місто надасть швидко консультацію.



## **Відкритість та прозорість даних**

Відкриті дані тут публікуються на декількох платформах. Також є мобільний додаток для швидкого доступу до інформації та послуг. Перед створенням нових вебресурсів міська влада проводить консультації із бізнесом, аби відповідати його інформаційним запитам. Місто дає можливість усім його мешканцям брати участь у прийнятті рішень. Зокрема, через голосування за проекти громадського бюджету.

## **Вартість дотримання законодавства**

Місто створює інституції та платформи, які проводять експертизу регуляторних актів і позитивно впливають на регуляторний клімат. У міській раді для захисту підприємців працює бізнес-омбудсмен, як «точка дотику» бізнесу з владою.

## **Податки та збори**

В ідеальному місті швидко відбувається адміністрування податків та зборів. Міська влада відповідає викликам часу (наприклад, пандемії) та йде назустріч бізнесу. Встановлює знижені ставки, надає пільги зі сплати єдиного та земельного податків чи використання комунального майна.

## **Корупція та неформальні платежі**

У такому місті до мінімуму зведено неформальні платежі. Працює гаряча лінія з протидії корупції, прийнято антикорупційну програму. Підприємці знають де отримати всю необхідну інформацію. Міська влада дбає про відкритий рівносторонній діалог із бізнесом, який підвищує довіру до влади й запобігає корупції.



## Безпека ведення бізнесу

Міська влада залучає міжнародні організації до спільних ініціатив, сприяє протидії рейдерським атакам. У місті високий загальний рівень безпеки. Тут підприємці розуміють переваги детінізації бізнесу та як використовуються сплачені податки. Вони самі зацікавлені працювати «по білому» й заохочують до цього інших.

## Лідерство міської влади

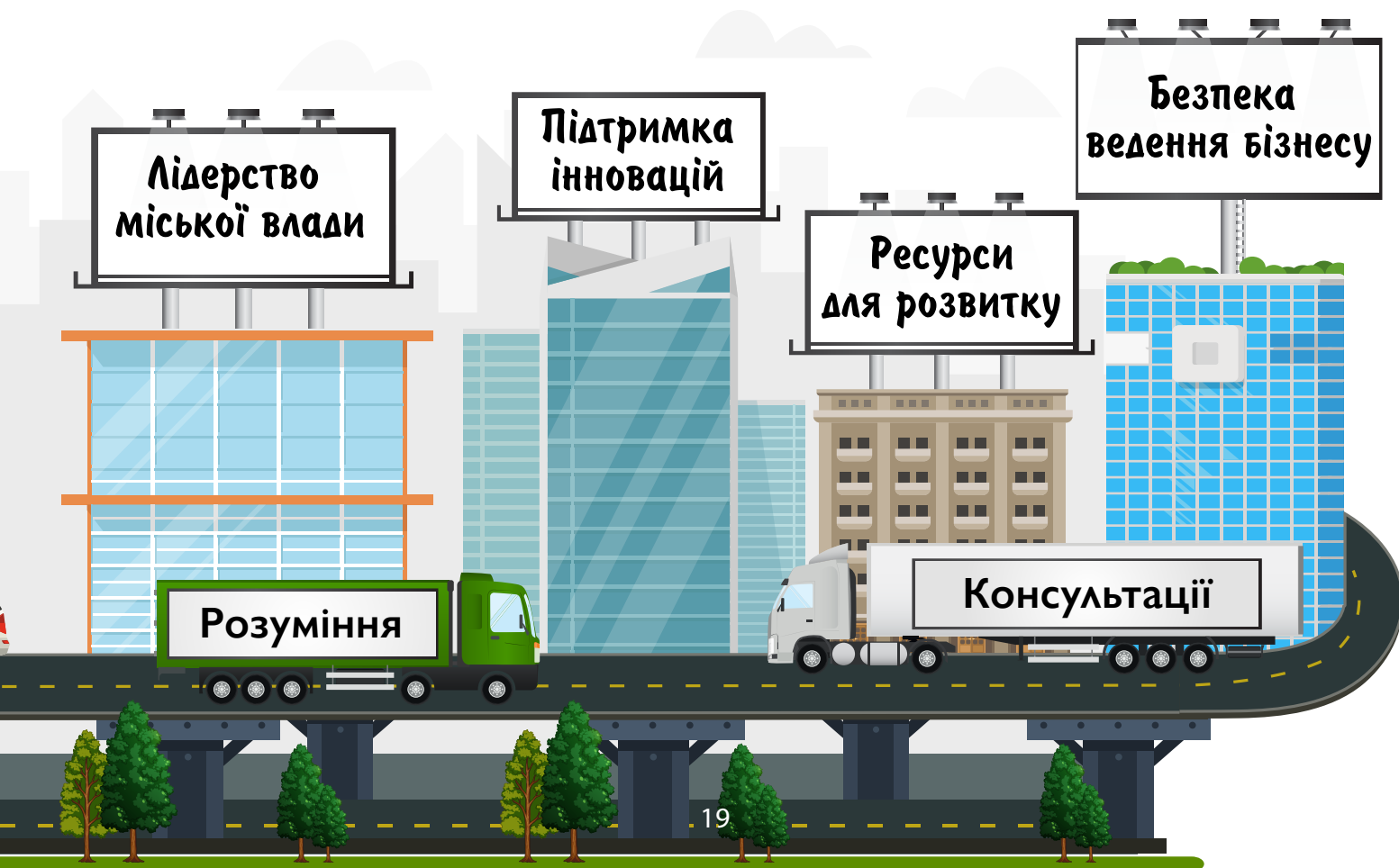
Міська влада спілкується із бізнесом – на підприємствах, на відкритих зустрічах у форматі «кава з мером». Це дає можливість підприємцям висловитися та обговорити ключові питання. Також при міському голові функціонує рада підприємців. Це менш формалізований орган, що відповідає потребам бізнесу. Місто бере на себе керівну роль в організації процесів та забезпечує бізнес навчанням, консультаціями, доступом до регуляторних актів тощо.

## Ресурси для розвитку

Міська влада звертає увагу не лише на соціальну сферу, ремонт доріг тощо. Вона розуміє, що саме бізнес наповнює місцевий бюджет, а тому передбачає витрати на його підтримку. Місто сприяє створенню інфраструктурних об'єктів для бізнесу, а також заохочує користуватися уже існуючими на пільгових умовах. У часи криз й непередбачених обставин влада знаходить способи підтримки малого та середнього бізнесу.

## Підтримка інновацій

Місто проводить виставки, конкурси стартапів і форуми, де об'єднує наукове та бізнес середовища. Тут шукають та підтримують талановиті ідеї. Міська рада допомагає створювати кластери – із врахуванням інтересів самих містян та під їхнім контролем. У міському бюджеті є статті на пряму підтримку розвитку підприємництва, які витрачаються прозоро. Сприяння інноваційній економіці закладено в саму стратегію розвитку міста. Підтримка інновацій відбувається у тісній співпраці з навчальними закладами.



Дослідження ІКМ 2019/20 проведено Info Sapiens  
у співпраці з ГО "Інститут економічних досліджень та політичних консультацій"  
за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»



---

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА  
ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ»

---



**ІНСТИТУТ**  
ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ

