

## **Звіт з проекту UA-RILOG 14.08. – 03.09.2016**

Місто Рівне, управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій, Україна

Рекомендацій щодо покращення туристичної та інвестиційної привабливості міста.

1. Цілі / вступ.
2. Попередня робота до приїзду в Рівне.
3. Робота у м. Рівне.
4. Рекомендації.
5. Висновки.

## **1. Цілі / вступ**

Основними цілями цього проекту SES були:

надати рекомендації щодо покращення туристичної та інвестиційної привабливості міста Рівне.

### **Вступ**

Це був мій перший проект для SES, і перший візит до Західної України. Мій останній візит до України відбувся більше ніж 30 років тому, і регіонально обмежувався Києвом, Одесою та круїзним маршрутом річкою Дніпро.

Оскільки під час перебування у Рівному я був приємно вражений підтримкою та сприянням, яке якнайкраще надавали Роман Ширко та мій перекладач Тарас Жовтенко, я хотів би зробити свій звіт дещо більш персоніфікованим. Роман і його команда продемонстрували високий професіоналізм у організації усіх інтерв'ю, зустрічей та воркшопу, наданні мені можливості бути присутнім на різноманітних офіційних заходах, таких як унікальне та емоційне святкування Дня незалежності, цікавих джазового та кінофестивалю, що проходили у місті. Я надзвичайно вдячний за надану допомогу Тарасу, з його відмінним знанням англійської мови та особистим аналізом важливих для контексту аспектів роботи під час наших розмов.

Управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій попросило викласти мої особисті враження від наявних інвестиційних пропозицій та інфраструктури міста.

Хоч я усвідомлюю, що в сучасній Україні існує багато політичних та економічних бар'єрів для розвитку регіонів, впевнений, що деякі з моїх пропозицій можуть бути ефективними у досягненні мети.

## **2. Попередня робота до приїзду в м. Рівне**

Щоб отримати якомога більше інформації, я попередньо надіслав до управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій перелік питань щодо наявної інфраструктури та унікальних рис міста. Ці запитання склали основу майбутніх інтерв'ю.

Крім того, для отримання додаткової інформації я скористався пошуковою мережею Google, а також за 4 тижні до мого приїзду опитав кількох громадян України, які працювали на круїзному лайнері TUI "Mein Schiff 4" про їх асоціації з містом Рівне. Результати, отримані в такий спосіб, були вкрай невтішні. У вільному доступі є дуже мало інформації про саме місто, і жодних даних про його туристичні місця. Траплялися лише згадки стосовно бурштинової індустрії, але виключно в негативному контексті його нелегального видобування та відповідних повідомлень ЗМІ.

Також я скотактував з "OstauschuB" (Bund der Deutschen Industrie) у Берліні, які мають офіс у Києві, а також з представником політичної партії "die Grune", який має знайомих в Україні.

На мою думку, Рівне не має власного іміджу всередині країни і не присутнє у свідомості іноземців, як, для прикладу, Львів (відомий ІТ-технологіями і туризмом), або Київ (столиця) чи Одеса (відома культурою та Чорним морем). На превеликий жаль для потенційних німецьких інвесторів, Рівне відіграє незначну роль як фактор у прийнятті ними важливих рішень.

### **3. Робота у м. Рівне**

Перш за все я зустрівся з Романом Ширком для того, щоб підтвердити цілі мого проекту і організувати роботу протягом наступних 3 тижнів. Я також дізнався, що для управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій важливо отримати думку, а також особисте враження іноземця-європейця про наявну інфраструктуру та торгівельно-економічну діяльність.

Таким чином моя діяльність полягала у:

- Розмовах та обговореннях з мешканцями м. Рівне.
- Інтерв'ю з посадовцями Рівненської міської влади, мером та представниками виконавчого комітету.
- Інтерв'ю з місцевими підприємцями, менеджерами місцевих компаній, консультантами, митцями, студентами Рівненських ВУЗів.
- Проведенні воркшопу за участі 8 осіб на базі Обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.
- Розробці брифінгу для створення промо-відео для залучення потенційних інвесторів.
- Відвідуванні закладів культури (театр, музеї), туристичних атракцій, спортивних заходів та фестивалів (музичного, джазу, та кіно).
- Регулярних обговореннях роботи з Романом Ширком.

#### **Ключові пункти проведених інтерв'ю, викладених у порядку проведення:**

**Роман Ширко**, начальник управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій:

Місто Рівне хоче покращити свій імідж та привабливість для потенційних інвесторів та туристів, щоб конкурувати з іншими містами України, такими як Житомир, Луцьк та Тернопіль.

**Микола Кирея**, начальник управління економіки міста:

Головний акцент робиться на розвиток вже існуючих компаній, в основному малих і середніх. Наявний брак інвестицій в інфраструктуру. Більшість зібраних у місті податків йде у столицю (крім земельного і податку з заробітної плати).

Потенціал становлять спеціалізована індустрія або сфера послуг. Новий поштовх надає Угода про асоціацію з ЄС.

**Андрій Лозін**, директор «Продекології», та **Олександр Вакулка**, заступник директора з маркетингу:

Головні виклики, що стоять перед підприємством – зберегти штат і пошук нових працівників. Місцеві ВУЗи не надто допомагають розвитку промисловості, усі обдаровані випускники виїжджають на Захід. Рішення, які приймають місцевою владою, мають бути ефективнішими, як і комунікація між владою міста і бізнесом.

**Костянтин Мокляк**, директор департаменту економічного розвитку і торгівлі ОДА та **Ірина Гусарова**, начальник відділу інноваційно-інвестиційної політики департаменту:

Туристична інфраструктура потребує розвитку та незалежнення від фінансової підтримки з Києва. Існує дуже мало пропонуванних переваг для потенційних інвесторів; майже жодних податкових переваг. Допомога інвесторам може надаватися тільки су у формі сприяння з вирішенням адміністративних труднощів. Очевидна перевага – Рівненщина є єдиним регіоном України, звідки, прийшовши, інвестори не виходили.

**Дмитро Янушевський**, директор агенції “Invest in Rivne”

Рівне – перше місто в Україні, де Торгово-промисловою палатою, міською та обласною владою була заснована приватна агенція з інвестицій (“Invest in Rivne”). Мета агентства: надавати допомогу та підтримку національним та закордонним інвесторам як до, так і після початку їх діяльності. Основним викликом у діяльності агентства є пошук відповідних земельних ділянок для інвесторів та покращення маркетингових інструментів для залучення нових інвестицій. Діючий індустріальний парк допоможе привабити нових інвесторів.

**Ярослава Гаврилова**, заступник начальника управління культури і туризму ОДА:

Наявний брак туристичної інфраструктури, особливо це стосується готелів біля туристичних атракцій; незначний інтерес місцевого бізнесу до залучення туризму

ззовні. Інформація про туристичні локації регіону практично відсутня, а процес створення тематичної Інтернет-сторінки заблокований.

**Андрій і Настя**, студенти – автори нового логотипу міста:

Новий логотип міста символізує типові для міста елементи: брама, традиції, парки та перехрестя. Місту не вистачає генерального архітектурного плану. Наявний брак сучасних закладів відпочинку, особливо для молодих сімей. Рівне – єдине місто України, у якому нема пішохідної зони та музею літератури і мистецтв.

**Інна Нагорна**, директор музею Уласа Самчука:

Оскільки у одному приміщенні унікальної архітектури разом з музеєм Уласа Самчука знаходиться музей бурштину, очевидним є брак місця для обох експозицій. Відтак, літературні заходи, які проводяться, є дуже не чисельними. Плани розширення експозиції та потужнішого маркетингу суттєво обмежуються недостатнім фінансуванням.

**Ігор Бойко**, регіональний директор агентства «Кий-Авіа»:

Основний акцент робиться на відправку туристів з Рівного закордон, залученню туристичних потоків ззовні, навіть малими групами, приділяється незначна увага. Індивідуальний туризм стикається з проблемами пошуку інформації про туристичні атракції, вказівників та комфортного розташування у готелях. Потенціал Рівненського аеропорту залежить від готовності компаній-лоукостів пропонувати маршрути до Польщі та інших країн Європи.

**Сергій Ващук**, консультант агенції “Invest in Rivne”

За результатами проведеного ним у 2015 р. опитування з метою вироблення пропозицій стратегічного розвитку іміджу міста та його сприйняття, було сформульоване наступне бачення Рівного: європейське, зелене, комфортне місто, яке, завдяки збалансованому розвитку інфраструктури, бізнесу та промислової спеціалізації може змагатися за лідерські позиції з іншими містами Західного регіону. Слоган: Найкомфортніше місто для розвитку інновацій.

**Ігор Насинюк**, директор Рівненського аеропорту:

Рівненський аеропорт є комунальною власністю і на сьогодні обслуговує чартерні рейси до Туреччини та Єгипту. Запровадження регулярних рейсів до інших українських, а також західноєвропейських міст сприятиме розвитку місцевих компаній і збільшить інвестиційну привабливість міста й області. Брак інвестицій – головна перешкода виходу аеропорту на оптимальний рівень функціонування. Додаткові бізнес-можливості, такі як проведення автомобільних змагань або курсів екстремального кермування, заборонені національним законодавством.

#### 4. Рекомендації

Перш за все, місту Рівне слід визначитися, яку саме стратегію обрати, а також визначити сфери, в яких воно може стати конкурентоздатним:

а) чи дійсно Рівне конкурує (здатне конкурувати) з іншими українськими містами (Житомир, Луцьк, Тернопіль: перший крок – регіональна конкуренція);

б) чи дійсно Рівне конкурує (здатне конкурувати) з містами сусідніх країн (Польща, Білорусь – наступний крок);

в) чи дійсно Рівне конкурує (здатне конкурувати) з містами інших країн (міжнародна конкуренція – третій крок).

Виходячи з численних інтерв'ю та стратегічного документа, наданого міською радою, існують різні бачення розвитку міста:

а) за 10 років – у першій 10 міст України;

б) конкуренція з містами Польщі та інших країн;

в) європейське, зелене, комфортне місто, націлене на лідерські позиції у Західному регіоні;

г) місто-лідер у Центрально-східній Європі;

д) стати містом №2 після Львова в розрізі Західної України;

е) зробити місто впізнаваним як одне з найбільш цікавих в культурному та туристичному сенсі, підкреслити відмінність Рівного від інших українських міст та міст інших країн Східної Європи.

Я наполегливо раджу місту та міській владі обрати **єдине спільне бачення**. Воно має бути сформульоване максимально чітко, реалістично, з визначеними оціночними маркерами та термінами досягнення.

**Наприклад: «За п'ять років Рівне стає містом №2 Західної України у сфері культури, розташування ІТ-компаній і зручного місця для життя і роботи молодих людей та сімей».**

Стратегія має бути підсилена емним і змістовним гаслом, покликаним донести суть стратегії і залишатися у свідомості осіб, відповідальних за прийняття рішень. Пропоноване гасло «комфортне місто» дуже розмите і може стосуватися будь-якого міста.

Приклад: **«Найзеленіше, наймолодше і найтехнологічніше місто»**, або **«Місто митців та фестивалів»**.

#### Використання нового логотипу

Разом з гаслом Рівне має використовувати новий логотип, тому слід розробити практично використовувати дизайнерський хендбук. Цінність бренду визначається способом його використання та чітким дотриманням дизайнерських правил (наприклад, логотип BMW). Використання великої кількості різних логотипів під час публічних заходів зменшує їх впізнаваність та цінність. Відтак я наполегливо рекомендую використовувати лише герб міста для офіційних потреб, і новий логотип для усіх інших заходів (у сфері культури, туризму тощо). Використання нового логотипу на урнах для сміття біля залізничного вокзалу або на рівні асфальту

на нових зупинках неприпустиме і не сприяє його позитивному сприйняттю на етапі його впровадження. Щоб надати логотипу більше сили, його слід максимально асоціювати з містом – наприклад, організації типу “Invest in Rivne”. **Бачення, гасло і новий логотип мають створюватися й використовуватися комплексно. Кожен з елементів має працювати на одну мету.**

Враховуючи обмеженість бюджетів і жорстку конкуренцію, Рівне має використовувати власні фінансові ресурси з максимальною віддачею і робити акцент на вже існуючих галузях або ресурсах (наприклад технології, ВУЗи, кваліфікована робоча сила). Слід також використовувати існуючі культурні атракції (театри, фестивалі), парки, озера, занедбану річку та недосліджені історичні будівлі, а також приховані ресурси, такі як центральний павільйон продуктового ринку або «тунель кохання».

У Рівному є значна кількість невикористаного простору, що може стати базою для нового бізнесу і забезпечення його підтримки. Місту слід шукати способи знижувати ціну оренди у будівлях/на територіях, що знаходяться у власності міста (або області), або пропонувати спеціальні, більш привабливі умови оренди або підтримки. Це допоможе затримати в місті освічених і креативних людей, які виїжджають після завершення навчання і “втікають до Європи”. Приваблення нових бізнес-ініціатив і старт-апів може суттєво вплинути на імідж міста і дати бажану відмінність його від інших українських міст. Місто має тісно співпрацювати з ВУЗаами для визначення засновників таких потенційних компаній.

Така молода цільова група допоможе покращити імідж міста у сфері проведення фестивалів та культурного життя загалом. Нове покоління має відмінні потреби і шукає кращого балансу «життя-робота-відпочинок». На сьогодні Рівне не має чого запропонувати молодим, динамічним членам цієї цільової групи. Наприклад, відсутні рекреаційні зони типу аквапарку, сучасних ігрових зон для дітей тощо.

Існуючі фестивалі, такі як джазовий, музичний або кінофестиваль показують високий рівень організації та наповнення і можуть витримати міжнародну конкуренцію. Однак цю платформу можна покращувати далі. Її професійний рівень можна і треба піднімати, залучаючи ширший арсенал маркетингових інструментів. Це означає, що рекламу фестивалів (як офф-лайн, так і он-лайн) слід посилювати використанням соціальних медіа, тематичних блогів. Крім того, місцеві друковані ЗМІ, телебачення, радіостанції, а також готелі мають нести відповідальність за поширення інформації про ці фантастичні заходи. Спільне просування таких заходів сприятиме як збільшенню наповненості готелів, так і відвідуваності самих заходів.

Рівне також має підкреслювати культурну складову, зосереджуючись на музиці та підтримці музичних шкіл, заохочуючи талановиту молодь і створюючи їм усі умови для репетицій; наприклад створення спеціального “музичного холлу” для виступів, репетицій, конкурсів, а також розширення ідеї музичних фестивалів до загальнонаціонального рівня. Рівне може стати основою для звершень у музичній кар’єрі молодих виконавців. Доцільно запровадити спеціальні стипендії для

слухачів музичних навчальних закладів з усієї України для того, щоб виділитися на фоні інших міст держави.

“Зелену” складову гасла може посилити концепція сталого розвитку. У моєму сприйнятті, сталий розвиток і екологічна інфраструктура відіграють незначну роль в Україні і можуть стати для Рівного зручною сферою для зайняття лідерських позицій з-поміж інших міст. Рівне вже має переваги – якість води, доступність енергоресурсів, численні парки та алеї. Ці критерії можна і потрібно системно розвивати для підкреслення унікальності міста.

Щоб гасло і логотип міста сприймалися серйозно, багато ще треба зробити. Найважливішим є досягнення спільного розуміння і участі у роботі усіх управлінь міськвиконкому, а також місцевих бізнесменів та підприємців (власників готелів, ресторанів, магазинів). Спільне бачення має доноситися до усіх причетних сторін, і має бути посилене конкретними цілями, поставленими перед кожним управлінням. Така злагоджена робота вимагає координації та спрямування з боку мера та міської ради. З огляду на обмеженість бюджету, варто зосередитися на 2-3 ключових цілях і впроваджувати стратегію поетапно.

### **Принцип 3 кіл**

Для практичної роботи варто працювати в межах 3 кіл. Перше коло охоплює місто і область, друге – Україну, і третє – інші країни.

#### **Перше коло**

Рівне має почати роботу з першого кола. В ньому місто має найбільший вплив та може швидко досягти результатів. Оскільки не усі поставлені завдання місто може виконати самостійно, слід ініціювати проекти взаємодії і партнерства влади і приватного сектора. Співфінансування та об’єднання зусиль можуть стати перевагами для залучення до спільної роботи приватних компаній та місцевого бізнесу.

Варто уникати конкуренції між містом та областю; натомість слід об’єднати зусилля. Чим з віддаленішої країни приходить інвестор, тим менше його обходить різниця між містом і областю. Слід започаткувати роботу спільних груп з членів міської та обласної влади, а також з представників бізнесу. Використовуйте обдарованих працівників управлінь і департаментів, а також спільну роботу для пошуку практичних рішень існуючих проблем. Слід також запровадити практику постійних зустрічей бізнесу та міської влади для обговорення пропозицій з покращення привабливості міста та тримати руку на пульсі потреб місцевого бізнесу. Варто продумати реалістичні пропозиції потенційним інвесторам, які приходять в Рівне. Можливо, спробувати зменшити загальне податкове навантаження, і натомість встановити менший міський податок (**як це зробив Львів**) для отримання додаткового ресурсу на соціальні та культурні проекти.

Якщо Рівне прагне покращити свій імідж та туристичну привабливість, воно має виробити власний образ міста. Чи існує генеральний план забудови міста? Треба



максимально використовувати потенціал парків та алей, краще їх доглядати, відновити фонтани у парку Шевченка, заборонити вигул собак на дитячих майданчиках та в центрі міста, продовжити реставрацію історичних будівель, підсвічувати їх вночі (як Покровський Собор), а також після проведення відповідних робіт включити до рекреаційної зони міста береги р. Устя. Треба стимулювати місцевий бізнес інвестувати у такі відновлювальні роботи, наприклад шляхом надання певних пільг та/або заохочень за сприяння реставрації історичних будівель, чи наведення порядку навколо центрального павільйону продуктового ринку і створення нової ринкової площі з національним колоритом.

Ініціювати програми для волонтерів з допомоги місту у збереженні архітектурної та національної спадщини. Наприклад комуні кувати зі школами та ВУЗаами щодо пошуку ініціативних учнів та студентів, які допомогли б у прибиранні Грабника (як це пропонував Тарас Максименко). Загалом, треба підтримувати усі ініціативи місцевих компаній та громадян щодо покращення образу свого міста. Коментар учасниці кінофестивалю з Канади – “повернути у місто красу” має стати громадянським обов’язком.

У сфері **туристичної привабливості** місто має надзвичайно незадовільну інфраструктуру. Оскільки туризм розпочинається з пошуку інформації про місто, слід кардинально оновити зміст офіційної інтернет-сторінки, актуалізувати інформаційні матеріали та шукати канали їх розповсюдження. Місцеві готелі повинні мати принаймні карту міста, яку вони можуть запропонувати гостям, а також бути готовими надавати іншу інформацію щодо туристичних атракцій та культурних заходів у місті.

Існує величезна потреба у відповідному інформаційному центрі. Він має бути створений самим містом за сприяння (принаймні на перших порах) місцевих туристичних агентств. Крім того, усі туристичні атракції мають мати відповідні вказівники. Треба організовувати індивідуальні або групові екскурсії містом. Рівне має знайти місцевих жителів, готових до такої роботи.

Для підвищення конкурентоспроможності з іншими туристичними місцями України, Рівному слід працювати над **покращенням приязності та рівня послуг у ресторанах і готелях**. Оскільки рівень послуг в жодному разі не відповідає міжнародним стандартам, важливо організувати відповідне навчання працівників цих закладів.

На другому етапі варто відкрити спеціалізовані “готельні школи” для навчання сучасним стандартам, і готувати персонал відповідно до міжнародних вимог обслуговування туристів та бізнесменів. Ресторани, бари та кав’ярні мають дуже однотипний дизайн і кухню. Гастрономічна сфера потребує нагального оновлення (оскільки існує забагато локацій, які копіюють одна одну).

План розвитку туристичної сфери має включати атракції обласного значення, такі як “тунель кохання” або Дубнівський замок. Це може дати шанс Рівному стати

**туристичною брамою** для регіонального туризму. Об'єднання зусиль міста і області у цій сфері принесе користь обом сторонам.

Оскільки на даному етапі, з огляду на брак відповідного рівня сервісу та послуг, важко переконати індивідуальних туристів відвідати Рівне, варто зосередитися на групових турах. Їх набагато легше організувати і здійснювати відповідний супровід згідно розроблених туристичних маршрутів. Позитивний досвід, отриманий туристами у групових турах обов'язково трансформується у індивідуальний туризм. Наприклад “тунель кохання” може стати яскравим прикладом місцевої туристичної атракції та її використання для заохочення туризму. Слід розглянути можливість забезпечення регулярного сполучення міста з цією локацією, орієнтованого саме на туристів, наприклад у вихідні дні (суботи та неділі).

Ця локація також може позиціонуватися як найромантичніше місце і потенційно – місце для проведення шлюбних церемоній. Міське відділення залізниці може організувати туристичний маршрут ретро-локомотивом, а саме місце повинно мати пристойний ресторан або кафе.

Культурна сфера міста теж надзвичайно важлива для розвитку туризму. Рівне може використовувати потенціал уже існуючих культурних заходів і фестивалів для заохочення туризму. Відтак менеджмент та маркетинг самих фестивалів має здійснюватися більш професійно. Наприклад, не варто проводити джазовий та кінофестиваль в одні й ті ж дні. Перший кінофестиваль вже показав високий рівень якості і має потенціал стати одним з трьох основних кінофестивалів в Україні (за словами чеського кіно продюсера **Віктора Вільгельма**).

Інтенсифікація маркетингових зусиль в рамках усіх фестивалів і заходів дозволить збільшити загальну поінформованість і загальну кількість відвідувачів. Не варто забувати про позитивний вплив на імідж отримання фестиваліями міжнародного визнання. Джазовий фестиваль досяг відповідного рівня якості і може бути розкручений на міжнародному рівні.

### **Друге коло (національне)**

Перш за все слід пам'ятати, що Рівне постійно конкурує з іншими містами України, що робить впізнаваність міста ще більш важливою. Взавши за ціль стати містом №2 у Західній Україні, а також увійти до першої “десятки” по Україні, Рівне має мати хоча б одну перевагу над іншими містами у поширених сферах, або мати щось унікальне.

Важливим є не тільки практична діяльність у цій сфері, але і комунікація цієї діяльності. Відтак Рівне має використовувати усі можливі інструменти зв'язків з громадськістю для збільшення відповідного рівня поінформованості на загальнонаціональному рівні або через систему ЗМІ, або через он-лайн інструменти, такі як соціальні медіа та інші платформи. Будь-який контакт з загальнонаціональними медіа має використовуватися для поширення позитивної інформації про місто, в першу чергу для витіснення негативу, спричиненого

нелегальним видобутком бурштину. Таким чином, слід створювати унікальний контент для ЗМІ.

Приклад румунського міста Сібін (Sibin / Hermannstadt) може стати прикладом для Рівного, який доводить, що навіть невелике місто може обійти великі міста і стати «економічним дивом».

Треба використовувати усі контакти, які мешканці міста мають в урядових та неурядових інституціях у Києві для утвердження власного впливу на процеси прийняття рішень щодо проектів або бюджетних питань.

Для того, аби мати змогу відігравати більшу роль у національній економіці, Рівне має розглянути можливість створення окремого виставкового центру. На сьогодні у Рівному відсутнє місце, яке відповідає міжнародним стандартам проведення офіційних заходів та/або виставок. Її наявність надасть додаткового стимулу для збільшення прибутків місцевих готелів, ресторанів, торгівлі. Крім того, така локація може також використовуватися для проведення культурних заходів та підтримки імідж Рівного як “міста фестивалів”.

Потенційних інвесторів з України можна шукати на національних виставках та за допомогою таких інституцій, як Торгово-промислова палата, Міністерство економічного розвитку і торгівлі тощо. Діяльність міської, обласної влади має бути скоординованою для зменшення бюджетних витрат.

Є сенс контактувати з великими національними бізнес-гравцями, які мають зв'язки з містом і можуть виявити готовність надати підтримку у маркетинговій або спонсорській діяльності.

Треба вчитися у інших. Завжди доцільно аналізувати успіхи інших міст та областей, з'ясувати, що дало їм змогу стати успішними і адаптувати отримані знання для власної стратегії.

### **Третє коло (міжнародне)**

Перехід до цього кола вимагає проведення найбільш відповідальної роботи. Тут місто може бути успішним тільки за обласного і загальнонаціонального сприяння. Відтак місто, область мають налагодити тісну співпрацю з усіма важливими інституціями, такими як посольства іноземних держав, інституції ЄС, ООН, неурядові організації тощо. Беручи за приклад Німеччину, я рекомендую сконтактувати з паном Александером Маркусом (**Aleksander Markus**), представником німецького міністерства економіки, або представниками GIZ чи Інституту Гетте у Києві. Усі ці контакти, а також програми, до яких вони можуть залучити місто, можуть бути корисними для використання наявних або пошуку нових можливостей для розвитку. Виставки, ярмарки та інші заходи є хорошим інструментом для того, щоб зорієнтуватися в потребах і запитах нових інвесторів. Варто збільшити бюджет відповідних інституцій (міста, області) з урахуванням участі у таких заходах. Контакти не знаходять у поштових скриньках; для їх отримання слід забезпечити особисту участь і комунікацію на заходах національного та міжнародного рівня.

Слід підвищити вимоги до працівників відповідних інституцій. Для них треба забезпечити якомога вищий стандарт підвищення кваліфікації для забезпечення їх компетентності на міжнародному рівні. Усі інформаційні матеріали повинні відповідати міжнародним вимогам.

Щодо залучення іноземних інвесторів у індустрію послуг (наприклад організація колл-центрів), працівники таких установ мають бути хоча б двомовні, в ідеалі – багатомовні. З власного досвіду мушу констатувати катастрофічно низький рівень володіння мовою більшості мешканців міста – найчастіше я чув відповідь “Я володію англійською на початковому рівні”, що означає низький рівень розуміння і комунікації.

З огляду на залучення до міста ІТ-компаній, рівень володіння іноземними мовами треба суттєво покращити. Місто має ініціювати програми вивчення англійської мови серед учнівської та студентської молоді, а також серед працівників туристичного (готельного, ресторанного) бізнесу.

## **5. Висновки**

Опираючись на спадщину міста, орієнтованого на Західний менталітет, такого, що знаходиться на перехресті основних шляхів зі Сходу на Захід та з Півночі на Південь, потенціал кваліфікованої робочої сили, Рівне цілком може реалізувати свої амбіції стати містом №2 у Західній Україні. Однак місто потребує значних зусиль та мужності для використання усіх наявних можливостей для розвитку самого міста та промислового потенціалу, залучення нових інвесторів та підвищення конкурентоспроможності влади та мешканців на міжнародному рівні. З огляду на обмеженість бюджету, обласна, міська влада мають об'єднати зусилля і взаємодіяти якомога тісніше. Їм слід використати переваги усіх дорадчих програм та програм підтримки, які пропонують Західні країни та відповідні міжнародні організації. Сподіваюся, моя робота у місті та мої рекомендації допоможуть зробити перші кроки до подальшого розвитку та сприятимуть тому, щоб Рівне успішно увійшло до третього кола.

**І на завершення, особиста мрія: повернутися до міста прямим рейсом до Рівненського аеропорту.**

Клаус Генгенбах  
Старший експерт  
Берлін, 20.09.2016