



# Mayors for Economic Growth

ДОДАТОК 2

## Мери за економічне зростання

Рекомендації  
щодо структури та змісту  
Плану місцевого економічного  
розвитку

Березень 2017

# Вступне слово від Секретаріату Ініціативи «Мери за економічне зростання»

## Основні положення документу

Мета Ініціативи «Мери за економічне зростання» (M4EG) – сприяти розвитку потенціалу місцевих органів влади країн Східного партнерства в стимулюванні економічного зростання, підвищенні рівня зайнятості, забезпеченні участі громадян в економічних, соціальних і культурних процесах на місцевому рівні, а також підвищенні їх добробуту та якості життя.

Безпосередні завдання Ініціативи:

- Заохочення і підтримка місцевих органів влади та їх партнерів у розробці та реалізації Планів місцевого економічного розвитку, що визначають чинники економічного зростання територій з урахуванням провідного європейського досвіду та сучасних підходів;
- Розвиток професійних навичок і потенціалу місцевих органів влади для реалізації Планів місцевого економічного розвитку відповідно до принципів належного державного і раціонального фінансового управління;
- Налагодження партнерства та взаємодії на місцевому рівні, заснованих на принципах державно-приватного діалогу, з метою здійснення заходів, які сприяють зростанню, розвитку і зайнятості; а також
- Створення нових знань і поширення передового досвіду з метою стимулювання учасників процесу розвитку, демонстрації нових підходів на практиці, а також підтримки заходів, спрямованих на місцевий економічний розвиток.

## Завдання документа

У цьому документі пропонується структура Плану місцевого економічного розвитку, який будуть розробляти органи місцевого самоврядування в рамках Ініціативи «Мери за економічне зростання».

Також цей документ містить короткі пояснення під ключовими заголовками, які покликані допомогти органу місцевого самоврядування розробити свої План місцевого економічного розвитку.

## Пам'ятка щодо Плану місцевого економічного розвитку

План місцевого економічного розвитку має бути:



- коротким – основні секції (аналіз, цілі, бачення, дії) наскільки це можливо не повинні перевищувати 15 сторінок загального обсягу;
- розробленим місцевими органами влади та партнерами разом – саме вони мають його створити та будуть його втілювати;

**План місцевого економічного розвитку  
[Орган місцевого самоврядування...]**

- направленим на зростання приватного сектору з метою підтримки місцевого розвитку та забезпечення зайнятості.

Цей документ обмежується рекомендаціями щодо основної структури та орієнтовного обсягу основних розділів, а також оформлення таблиць, що мають допомогти подати сфокусовані дані. Додаткову допомогу під час розробки та реалізації Плану економічного місцевого розвитку Секретаріат Ініціативи «Мери за економічне зростання» надаватиме у вигляді різних форм підтримки та методів розвитку спроможності.

У цьому документі:

- пояснення в кожній секції позначені так: 
- точні поради щодо представлення відповідної інформації у кожному розділі позначені таким знаком: 
- всі додаткові поради щодо наповнення розділів наведені *курсивом*.

### Огляд структури Плану місцевого економічного розвитку

У нижченаведеній таблиці запропоновані основні розділи Плану місцевого економічного розвитку і вказані:

- і. рекомендований максимальний обсяг (кількість сторінок)
- ii. оцінка часу, необхідного органу місцевого самоврядування для розробки кожної частини Плану.

Зауважте, що підготовка кожного розділу Плану зазвичай передбачає:

- Планування та обговорення за участі ключових партнерів;
- Дослідження та збір інформації;
- Обговорення та аналіз інформації з партнерами;
- Визначення висновків;
- Оформлення висновків внесення їх у документ.

Для реалізації цих кроків необхідно визначити певні часові періоди. Звісно, багато органів місцевого самоврядування почнуть підготовку цього Плану не з чистого листа, так як у них вже можуть бути плани чи стратегії, які включають важливу інформацію та напрямки діяльності, які вони вже обрали. У таблиці наведена оцінка тривалості часу, необхідного для заповнення кожного розділу як для більш досвідчених органів місцевого самоврядування, так і для тих, які є новачками у плануванні місцевого економічного розвитку.

Основний розділ/Підрозділ	Максимальний обсяг (стр.)	Приблизний час для створення		Відповідність етапам Ініціативи «Мери за економічне зростання»
		досвідчені орган місцевого самоврядування	інші орган місцевого самоврядування	
0. Вступне слово мера	1	2 дні	2 дні	Етап 2: Завершення
1. Резюме	1	3 дні	3 дні	

**План місцевого економічного розвитку  
[Орган місцевого самоврядування...]**

<b>2. Зміст</b>	1			планування
<b>3. Список таблиць, схем та скорочень</b>	1			
<b>4. Вступ до Плану</b>	1			
<b>5. Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку</b>	1			
<b>6. Місцевий економічний аналіз</b>				Етап 1: Початок планування
i. Аналіз місцевої економічної структури	2	1 місяць	2 місяці	
ii. Співробітництво і взаємодія на місцевому рівні	1	1 місяць	1 місяць	
iii. Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу	1	1 місяць	1 місяць	
iv. Доступ до фінансування	1	1 місяць	1 місяць	
v. Земельні ресурси та інфраструктура	2	1 місяць	3 місяці	
vi. Правова та інституціональна база	1	1 місяць	1 місяць	
vii. Кваліфіковані трудові ресурси. Інклюзивність <sup>1</sup>	1	1 місяць	2 місяці	
viii. Зовнішнє позиціонування та маркетинг	1	1 місяць	1 місяць	
<b>7. SWOT-аналіз: внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози</b>	2	1 місяць	2 місяці	
<b>8. Бачення та цілі (включаючи очікувані результати)</b>	1	1 місяць	1 місяць	Етап 2: Завершення планування
<b>9. План дій</b>	2	2 місяці	3 місяці	
<b>10. Схема фінансування</b>	1	1 місяць	1 місяць	
<b>11. Показники та механізми моніторингу</b>	1	1 місяць	1 місяць	

### Рекомендації щодо розробки й складання Плану

Рекомендується притримуватися наступної послідовності під час розробки Плану:

1. Розділ 6, потім розділ 7, потім розділ 8, потім 9, потім 10 та 11 (розділи 10 та 11 можна розробляти одночасно)
2. Працюючи над розділом 6, варто спочатку досить глибоко пропрацювати підрозділ i, перш ніж перейти до підрозділів ii-viii. Робота на підрозділами ii та iii може проводитися водночас із підготовкою підрозділу i.

<sup>1</sup> можливості для всіх категорій населення працездатного віку отримати кваліфікацію

3. Розділи 1-5 включно варто формулювати після того, як всі інші розділи вже розроблено та сформовано.
4. Розділ 0 – передмова мера має бути написана мером до остаточної версії документу, після узгодження з партнерами.

Розробка Плану здійснюватиметься Партнерством з місцевого економічного розвитку, тобто групою партнерів, яка повинна бути створена в кожному органі місцевого самоврядування, що бере участь в Ініціативі "Мери за економічне зростання. До складу партнерства, на паритетних засадах, повинні увійти представники місцевих органів влади, бізнес-спільноти, громадських організацій, освітніх і дослідницьких організацій. Також, в кожному органі місцевого самоврядування-учаснику повинен бути призначений Радник мера з питань економічного розвитку (Local Development Officer), який буде основним координатором всієї роботи з розробки Плану, а потім і його реалізації.

Необхідно створити спільну редакційну групу для роботи над документом незабаром після того, як партнери з місцевого економічного розвитку розпочнуть процес планування. Незважаючи на те, що кількість партнерів по плануванню може бути достатньо великою, кількість осіб, що працює над формуванням матеріалів повинна бути не більше чотирьох. Партнери повинні узгодити, хто це і як вони будуть працювати. До робочої групи обов'язково має входити як мінімум один представник місцевих органів влади, представник бізнес-спільноти і представник громадянського суспільства.

Дуже важливим є процес взаємних консультацій між представниками місцевих органів влади, ділових кіл і громадянського суспільства. Консультації мають здійснюватися відповідно до конкретних процедур, розроблених партнерами до початку основного процесу планування, на регулярній основі принаймні раз на місяць. Процеси прийняття рішень повинні бути також заздалегідь узгоджені (на основі консенсусу, шляхом голосування більшістю голосів або іншим способом), а ухвалені потім рішення - документально підтверджені.

### **Підтримка в процесі розробки Плану від Секретаріату Ініціативи «Мери за економічне зростання»**

Деякі частини плану розробити важче, ніж інші. У найскладніших питаннях Секретаріат Ініціативи «Мери за економічне зростання» надаватиме більш інтенсивну підтримку, включаючи поради, заходи з підвищення спроможності або коучинг. Зазвичай, така підтримка буде надаватися національним експертом проекту Мери за Економічне Зростання, а за необхідності можлива групова робота Радників мерів з економічного розвитку з декількох органів місцевого самоврядування однієї країни. Частини розділу 6 можуть бути найскладнішими (мова йдеться про підрозділи i, iii, v, та viii). Національний експерт проекту Мери за Економічне Зростання можуть організувати спільну роботу органів місцевого самоврядування-учасників над підготовкою розділів (i) та (iv).

**В наступній частині документу містяться рекомендації зі створення кожного основного розділу та підрозділів запропонованої структури Плану місцевого економічного розвитку.**

< Титульна СТОРІНКА >



*Оформлення цієї титульної сторінки може відображати привабливість органу місцевого самоврядування та його головні переваги. З метою привертання уваги, заголовок плану може бути креативним.*

# ПЛАН МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Орган місцевого самоврядування:

Країна:

*Вставте позитивний слоган чи креативну назву [за бажанням]*

Дата

## 0. Передмова

### Передмова мера



Має бути написана мером після узгодження остаточної версії Плану всіма партнерами. Передмова мера має бути зверненням до громадян (цей документ буде загальнодоступним) і партнерів. Вона також повинен містити заяву про намір працювати над впровадженням Плану в рамках Ініціативи «Мери за економічне зростання».



Оскільки цей документ буде опублікованим, варто до нього включити наступний текст, що наведений нижче.

---

Щоб отримати копію цього Плану, зверніться до:

Ім'я:

Посада:

Адреса:

Телефон:

Факс:

Електронна пошта:

Веб-сайт:

## 1. Резюме



Резюме повинно бути написаним простою мовою та представляти собою стислий виклад загального змісту Плану. На той випадок, якщо читач не прочитає жодної іншої частини документу. Зокрема, воно повинно охоплювати:

охоплювати:

- Найбільш важливі положення зі Вступу
- Основні висновки SWOT-аналізу
- Узагальнене бачення ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
- Основні цілі
- Основні пропонувані заходи
- Основні висновки з розділу фінансування



## **2. Перелік таблиць та схем**



*Не більше однієї сторінки (разом з коротким переліком скорочень)*

## **3. Перелік скорочень**

## 4. Вступ до плану



Цей розділ повинен містити чіткі заяви про наступне:

- Факт приєднання органу місцевого самоврядування до Ініціативи «Мери за економічне зростання» (дата) [1 речення]
- Важливість місцевого економічного розвитку для території органу місцевого самоврядування [2 абзаци]
- Як орган місцевого самоврядування розуміє ініціативу «Мери за економічне зростання» і чому він приєднався до неї [1 абзац]
- Яким чином даний План співвідноситься із будь-якими іншими планами, що були розроблені раніше, відповідно до національного законодавства або умов донорських проектів/програм [1 абзац]
- Як він вписується у процес, розпочатий Ініціативою «Мери за економічне зростання» і як він буде використовуватися [1 абзац]
- Факт того, що План був розроблений у партнерстві з приватним сектором та громадянським суспільством відповідно до стандартів Ініціативи «Мери за економічний розвиток» [1 абзац]
- Що видатки на реалізацію Плану будуть частково покриватися з муніципального бюджету [1 абзац]

**Щодо другого зверху пункту:** у першому абзаці цього пункту коротко вкажіть наступні дані:

- Розташування органу місцевого самоврядування – відносно столиці, відстань (у кілометрах та тривалості подорожі) від великих морських портів та аеропортів або будь-яких великих міст
- Частка населення трудового віку (загальна і серед жінок/чоловіків)
- Середній вік (з розподілом за статтю)
- Міграційні потоки (до/з території органу місцевого самоврядування)

**Щодо третього пункту:** коли орган місцевого самоврядування долучався до Ініціативи «Мери за економічне зростання», вірогідно, партнерство ще не функціонувало в повному обсязі. Зараз партнери можуть прийти до спільного розуміння сутності Ініціативи "Мери за економічне зростання" та причини приєднання до неї.

**Щодо четвертого пункту:** у багатьох випадках вже є раніше розроблені плани. Люди можуть поцікавитися, навіщо потрібен ще один план. Важливо вказати, що (i) План місцевого економічного розвитку розроблений з метою участі в Ініціативі «Мери за економічне зростання»; (ii) План не всеохоплюючий і не замінює вже існуючі плани; (iii) основна увага цього Плану приділяється розвитку приватного сектора з метою стимулювання зростання, розвитку та підвищення зайнятості. Інші питання включати не

**План місцевого економічного розвитку  
[Орган місцевого самоврядування...]**

*потрібно (хоча вони можуть бути згадані).. Необхідно вказати «статус» Плану місцевого економічного розвитку з точки зору звичайної системи планування для певної країни (наприклад, це може додатковий документ спеціального призначення).*

**Щодо останнього пункту:** можливо, що до розробки інших вже існуючих планів не були залучені представники приватного сектору та/або організацій громадянського суспільства. Цей План слід розробляти в діалозі і тісній співпраці з приватним сектором. Ті ж самі принципи застосовуються під час впровадження плану та його моніторингу.

## 5. Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку



У трьох абзацах (загалом приблизно півсторінки), наведіть дуже короткий опис:

(а) принципів та

(б) основних процесів розробки цього Плану. Якщо необхідно надати іншу інформацію, (наприклад, склад робочих груп, регулярність зустрічей, процес ухвалення рішень тощо), наведіть її у Додатку А наприкінці документу.

Щодо пункту (а): ви можете посилатися на такі елементи, як «партнерство з приватним сектором», «партнерство з сектором громадянського суспільства», участь громадян або консультації щодо розробки документу. Не потрібно повторювати принципи ініціативи «Мери за економічне зростання», зосередьте увагу на тих принципах, які були найбільш актуальними для партнерства на етапі планування та інших (можливо, не так детально охоплених в концепції Ініціативи «Мери за економічне зростання»), але які мають велике значення для партнерства.

Щодо пункту (б): як і в пункті (а), не варто механічно описувати кожен процес, варто згадати лише ті, які були найбільш корисними та важливими для партнерства і його роботи.

**Етап 1: Підготовка плану**

## 6. Аналіз місцевої економічної структури



Цей розділ складається з кількох підрозділів:

- аналіз структури місцевої економіки
- аналіз кожного з тематичних блоків Ініціативи «Мери за економічне зростання».

Аналіз місцевої економічної структури є основою для аналізу усіх тематичних блоків Плану.

Аналіз економічного сектору передує аналізу тематичних блоків Ініціативи, з більшою увагою до тих із них, які мають більшу актуальність для вашого органу місцевого самоврядування. Головними завданнями аналізу тематичних блоків мають стати визначення основних діючих суб'єктів для кожного блоку і систематичних взаємодій між ними, виявлення успішних моделей такої взаємодії, а також визначення слабких місць.

Результати та висновки, отримані в результаті цього аналізу, стануть основою для майбутніх дій. Дані, представлені тут, будуть основою рішень на користь вибору певних дій серед можливих варіантів.



Наступні рекомендації стосуються всіх підрозділів в даному розділі.

Цей аналіз відрізняється від інших аналізів, які ви вже можливо робили для розробки інших місцевих стратегій чи планів розвитку. Він повинен бути дуже коротким, точним і містити тільки результати вашого дослідження, а не всі дані або докази, що лежать в його основі.

Тому, фактичні дані і висновки повинні бути точними, стислими та доречними. У кожній частині аналізу, ви представляєте результати всіх зборів даних, обговорень і консультацій які ви провели, щоб зрозуміти ситуацію. Ви не повинні надавати багато інформації в цілому, а тільки ту інформацію, яка сприяє точному висвітленню ситуації.

Дані: В ідеалі аналіз має засновуватись одночасно на кількісних достовірних даних і на «м'якій» інформації. Отримати цю інформацію часто можна завдяки досвіду партнера, його кваліфікації та знанню ситуації. Іноді, існує небажання використовувати подібний рід інформації. На місцевому рівні, однак, джерела офіційних даних часто обмежені. Це означає, що все ж таки необхідно буде використовувати «м'яку» інформацію, для того, щоб отримати загальну картину і допомогти інтерпретувати важливість офіційних даних. Ця доступність даних буде відрізнятися в різних країнах та органах місцевого самоврядування. Рекомендації з цього питання будуть надані координатором проекту у даній країні і, в цілому, він/вона може запропонувати додаткові підходи для подальшого поглиблення аналізу.

### **6.1 Аналіз місцевої економічної структури**



Цей аналіз є основоположним для підходу Ініціативи «Мери за економічне зростання». Аналіз має бути глибоким: він повинен висвітлювати реалії компаній і підприємців в ключових галузях економіки. Він повинен початися із спроби зрозуміти «розмір» кожної галузі. Тут є два головних виклики: відмінності у класифікації економічної діяльності в різних країнах і імовірна нестача кількісних даних про деякі з найбільш важливих питань - оборот, прибуток, продуктивність і дані про експорт місцевих компаній. Частина цієї інформації також буде конфіденційною. Кожен орган місцевого самоврядування (або органи місцевого самоврядування з кожної країни під керівництвом місцевого координатора проекту) має визначити дані, які можуть виступати в якості індикаторів розміру компанії та її зростання. З метою отримання деяких видів інформації необхідно буде обов'язково провести дослідження. Тенденція останніх років часто є більш важливою, ніж поточний стан.

Для цілей цього конкретного Плану глибина аналізу економічних галузей та підгалузей має бути достатньою для відповіді на ключове питання: **«Яку із галузей або підгалузей ми, як партнери, на основі даних та досвіду, вважаємо найбільш перспективною з точки зору росту, розвитку і працевлаштування?»**.

В першу чергу буде корисно зробити огляд основних суб'єктів, що діють у місцевому приватному секторі.

В Таблиці 1 Орган місцевого самоврядування повинен вказати національну класифікацію компаній за розміром та класифікацію за видами діяльності.

**Таблиця 1: Класифікація підприємств за розміром** (згідно Господарського Кодексу України)

Тип	Кількість співробітників	Річний оборот, євро
Мікро-бізнес (Приватний підприємець)	<2	Менш ніж 2 мільйони
Малий бізнес	<50	Менш ніж 10 мільйонів
Середній бізнес	50 – 250	Від 10 до 50 мільйонів
Великий бізнес	Понад 250	Понад 50 мільйонів

Вкажіть також національну класифікацію, яка використовується для визначення видів діяльності суб'єктів господарчої діяльності (за виключенням бюджетних установ)

**Таблиця 2: Класифікація за видами економічної діяльності**

	Усього, одиниць	У тому числі			
		підприємства		ФОПи	
		одиниць	% до загальної кількості	одиниць	% до загальної кількості
<b>Усього</b>					
у тому числі					
сільське, лісове та рибне господарство					
Промисловість					

**План місцевого економічного розвитку  
[Орган місцевого самоврядування...]**

<i>Будівництво</i>					
<i>оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</i>					
<i>транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність</i>					
<i>тимчасове розміщення й організація харчування</i>					
<i>інформація та телекомунікації</i>					
<i>фінансова та страхова діяльність</i>					
<i>операції з нерухомим майном</i>					
<i>професійна, наукова та технічна діяльність</i>					
<i>діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування</i>					
<i>Освіта</i>					
<i>охорона здоров'я та надання соціальної допомоги</i>					
<i>мистецтво, спорт, розваги та відпочинок</i>					
<i>надання інших видів послуг</i>					



Коли ви визначите класифікацію компаній за розміром і видами діяльності, що використовуються у вашій країні, надайте дані, як у наведеній нижче таблиці, адаптуючи їх, щоб представити одночасно показники за минулий рік і тенденцію останніх кількох років. Ви також можете надати інші дані, що стосуються конкретних компаній.

Таблиця 3: Розподіл компаній приватного сектору за чисельністю та видами діяльності

Види економічної діяльності	Кількість та % компаній								
	Усього	Мікро		Малі		Середні		Великі	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
сільське, лісове та рибне господарство									
промисловість									
будівництво									
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів									
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність									
тимчасове розміщування й організація харчування									
інформація та телекомунікації									
фінансова та страхова діяльність									
операції з нерухомим майном									
професійна, наукова та технічна діяльність									
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування									
освіта									
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги									
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок									
надання інших видів послуг									
Разом:									



Ця таблиця, або подібна до неї, буде основою для обговорення між ключовими суб'єктами, в результаті чого Партнерство з місцевого економічного розвитку визначить найбільш перспективні галузі, що мають потенціал для зростання. Щоб зробити це, партнерам з місцевого економічного розвитку можуть стати у нагоді дані, які дають відповідь на наступні питання:



- На даний час, яка компанія/галузь є найбільш ефективною, судячи із річного обороту і прибутків у співвідношенні з її розміром?
- Яка компанія (галузь) зростала найшвидше протягом останніх двох років?
- Яка компанія (галузь) бере участь у найбільшій кількості місцевих ланцюжків створення вартості?
- Яка компанія (галузь) в більшій мірі розраховує на місцевих постачальників і місцеві ресурси при побудові ланцюжка створення вартості?
- Товари та/або послуги якої компанії (галузі) є "візитною карткою" унікальних продуктів та послуг, властивих цій території?

Для отримання більш повного уявлення про нинішню ситуацію, доцільно провести розширений SWOT-аналіз місцевої економіки. Основні висновки повинні бути зроблені на основі аналізу наведених вище таблиць в ході структурованих обговорень між партнерами. У тексті документа слід зосередитися тільки на висновках.

## 6.2 Міжсекторальне співробітництво і взаємодія на місцевому рівні



Це перший із тематичних блоків проекту, які слід проаналізувати. Перш ніж вдаватися в подробиці, ми пропонуємо деякі загальні рекомендації для всіх тематичних блоків. Під тематичними блоками ми маємо на увазі елементи, викладені в Концепції Ініціативи «Мери за економічне зростання», показані на схемі нижче:



Тематичні блоки охоплюють основні аспекти, що безпосередньо впливають на здатність приватного сектора до зростання і розвитку; учасники процесів місцевого економічного розвитку можуть впливати на ці аспекти, хоча і в різній мірі.



### Рекомендації стосовно тематичних блоків

Наступні рекомендації стосуються всіх тематичних блоків, хоча таких блоків як «Земельні ресурси та інфраструктура» та «Кваліфікований людський капітал»,

інклюзивність», де можуть бути доступні достатні кількісні дані, вони стосуються меншою мірою.

Аналіз всіх тематичних блоків повинен враховувати дані, інформацію, досвід, а також точки зору:

- Представників приватного сектора, з якими зазвичай проводять інтерв'ю у фокус-групах;
- Суб'єктів державного сектору.

А також в залежності від тематики:

- Інших зацікавлених сторін.

Від кожної групи буде вимагатися, як правило, наступна ключова інформація:

- Потреби/попит, що існують;
- Наявне забезпечення цих потреб;
- Майбутні потреби/попит (особливо з урахуванням планів розвитку приватного сектора. - див вище).

За можливості необхідно використовувати точну кількісну інформацію. Однак, навіть в тих випадках, коли така інформація наявна, її можна тлумачити різними способами, в зв'язку з чим, її необхідно перевіряти і обговорювати з кожною з вищезгаданих груп. Одні й ті ж дані різні групи учасників можуть тлумачити по-різному!

Для проведення аналізу кожного тематичного блоку може знадобитися розробка короткого SWOT-аналізу. Тому, окрім таблиць, запропонованих в різних розділах, слід також розробити короткий SWOT-аналіз для визначення позитивних і негативних сторін в кожному розділі. У будь-якому випадку, в подальшому розділі потрібно надати загальний SWOT-аналіз для всього орган місцевого самоврядування, який може бути заснований на результатах всіх SWOT-аналізів, зроблених для основних тематичних блоків (рекомендації щодо проведення SWOT-аналізу читайте в розділі 7, стор. 28).

### **Співробітництво та взаємодія на місцевому рівні**



Необхідно проаналізувати даний тематичний блок, і навести результати аналізу в Плані. Основне питання, яке має бути розкрито в цьому розділі: **"Які форми і механізми співпраці на місцевому рівні необхідні для стимулювання місцевого економічного розвитку та яким чином їх можна реалізувати, виходячи із вже наявних умов?"**. Певною мірою відповідь на це питання стане очевидною в процесі роботи над іншими тематичними блоками, коли будуть виявлені основні діючі суб'єкти, наявна між ними взаємодія або її відсутність. Співпрацю на місцевому рівні необхідно стимулювати відповідно до потреб, попиту і можливостей для цього.



У даній сфері кількісні дані практично відсутні. Аналіз буде заснований на результатах обговорення і виявлення різних форм співробітництва в приватному секторі й місцевій економіці. Після серії обговорень з партнерами по плануванню (і проведених досліджень), за допомогою різних варіантів наведеної нижче таблиці, узгоджені висновки можуть бути викладені в остаточному варіанті таблиці і супровідному тексті. Важливо постаратися оцінити співпрацю кількісно, наприклад, з

урахуванням кількості організацій/установ, що беруть участь, залучених осіб, дій/заходів, форм співпраці і т.д.

Таблиця 4: Оцінка співпраці на місцевому рівні


Назва та/або функція (сфера/тема якої вона стосується)	Залучені інституції/ особи	Досягнення (тут також потрібно вказати, яким чином вона здійснюється: наприклад, на етапі планування, реалізації проектів, надання послуг, на постійній основі або періодично/ разово)	Оцінка: корисно чи не корисно

Вкористовуйте цей формат – і його обговорення – щоб визначити, узгодити і представити:

- Основні успішні форми співпраці;
- Основні необхідні умови для успішної співпраці (виходячи із досвіду);
- Основні області/теми/проблеми, до яких відноситься співпраця;
- Будь-які інші ключові сфери, в яких співпраця повинна здійснюватись, але поки що відсутня..

Ці дані допоможуть скласти короткий узгоджений текст і визначити подальші дії в даній сфері.

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

 Одна з основних функцій місцевої адміністрації полягає в створенні сприятливого ділового середовища для представників приватного сектору і громадянського суспільства на місцевому рівні. Відкрите, прогнозоване і прозоре ділове середовище є передумовою для формування життєздатної, ефективної і здорової системи в цілому. Нетерпимість до корупції місцевих органів влади та їхня прихильність до належного врядування (заснованого на принципах участі, інклюзивності, підзвітності та верховенстві права) є передумовами підвищення довіри до них ділових кіл, громадянського суспільства, а також підвищення загального рівня задоволеності громадян.

У цьому розділі ми розглянемо, як міська адміністрація й інші місцеві державні органи (наприклад, місцеве бюро з працевлаштування, місцева організація малого бізнесу (якщо така є) надають послуги або будь-яку форму підтримки, яка допомагає потенційним або існуючим підприємствам зростати. Тут ми не зосереджуємося на послугах, що забезпечують діяльність підприємств у правовому полі (що розглядається в рамках блоку «Правова та інституціональна база» нижче). У більшості країн наявні і особливо нові підприємства та підприємці часто знаходяться в не вигідному становищі та страждають від браку інформації, нестачі виробничих і ринкових знань і т.д., а органи влади (як правило, орган місцевого самоврядування) сприяють у їх наданні (якщо вони недоступні з інших

джерел). Подібна форма сприяння може застосовуватися в будь-якій галузі, тим більш, що потенційно спектр потреб бізнесу і можливих ділових послуг досить великі.

Цей аналіз допоможе вам визначити потреби, наявні послуги (і спосіб їх надання), прогалини в цій області та можливі форми допомоги в майбутньому. Аналіз необхідно провести в тісному діалозі з представниками приватного і державного секторів (представниками місцевих органів влади тощо). Недостатньо визначити наявність тієї чи іншої послуги або форми сприяння, важливо проаналізувати: чи існує вона у реальності або тільки на папері; ступінь її доступності та прозорості; хто і яким чином може нею скористатися; чи корисна послуга тим, для кого вона призначена; чи користуються вони нею?

Чи мають підприємства, в тому числі потенційні, в різних секторах серйозну потребу в допомозі? Якщо так, в якій саме? Якою мірою державні органи вже задовільняють потреби бізнесу? В яких сферах приватний сектор потребує розширення спектра держпослуг? Чи здійсненні ці побажання на практиці?

Провести цей аналіз можна тільки за допомогою інтерв'ю, опитувань та обговорень. Як правило, всі ці дані неможливо отримати з єдиного джерела; а якщо такі дані й існують, то партнери можуть інтерпретувати їх по-різному. У зв'язку з цим, інформацію необхідно збирати самостійно, а місцевий координатор проекту буде надавати допомогу в цьому.



**Примітка 1:** Види послуг, що вимагають розвитку (іноді з нуля) або підвищення якості, різняться залежно від органу місцевого самоврядування. Саме тому тут не наводиться докладний опис цих послуг. У більших за розміром, розвинених, наприклад, міських органах місцевого самоврядування, спектр послуг, що надаються, може бути зовсім іншим, ніж в невеликих населених пунктах. У міських органах місцевого самоврядування часто існують реальні можливості для розвитку економічних галузей, заснованих на інноваціях та знаннях, що може вимагати надання комплексних послуг і залучення організацій регіонального або національного рівня.



**Примітка 2:** У багатьох випадках може виявитися, що необхідні послуги можуть бути надані практично тільки через співпрацю із зовнішніми організаціями (наприклад, міжнародними банками, донорами, державними агентствами розвитку і т.д.). У подібних ситуаціях не має сенсу дублювати послуги. Навпаки, необхідно створити умови, при яких ці послуги будуть вільно пропонуватися місцевому приватному сектору. Деякі послуги, які надаватимуться на місцевому рівні, повинні спільно розроблятися представниками державного і приватного секторів, із застосуванням інноваційних методів (в тому числі неklasичних і нетрадиційних).



Даний розділ повинен містити таблицю, в якій підсумовуються основні проблеми, що стоять перед галузями і підгалузями, та які згодом можуть бути вирішені за допомогою нових або існуючих послуг і форм сприяння. Особливо важливо проаналізувати проблеми в тих секторах або підсекторах, які, як показує більш широкий аналіз, мають перспективу зростання.

Таблиця 5: Галузі (та підгалузі) з перспективою зростання та їхні проблеми

Галузь зростання (підгалузь)	Основні проблеми, вирішити які можна за допомогою послуг з підтримки бізнесу
Галузь (підгалузь) 1	
Галузь (підгалузь) 2	
Галузь (підгалузь) 3	

#### 6.4 Доступ до фінансування



Наявність фінансових ресурсів і доступ до фінансування практично завжди є серйозною проблемою для нових і малих підприємств. Цю потребу складно задовільнити на місцевому рівні, проте, певні заходи на місцях щодо залучення існуючих джерел фінансування можуть виявитися успішними. Відправною точкою повинен стати поглиблений аналіз поточної ситуації, що може виявитись складнішим за просте твердження: «Проблема – відсутність грошей; вирішення – гроші».

Аналіз проводиться відповідно до наявних (і майбутніх) потреб/попиту та існуючих умов для їх задоволення. Слід починати з більш загальної картини, а потім переходити до деталей. Необхідну інформацію мають три основні групи суб'єктів: представники приватного сектору (потенційні та дійсні бізнесмени); діючі фінансові установи та донорські організації; національні галузеві міністерства.



У різних органах місцевого самоврядування однієї й тієї ж країни інформація може відрізнятися, але незначною мірою. У зв'язку з цим пропонується наступний метод/процес:

- Місцевий координатор проекту Ініціативи "Мери за економічне зростання" буде надавати допомогу робочій групі, що складається з представників органу місцевого самоврядування-учасників, в підготовці ситуаційного аналізу, працюючи з Радником з економічного розвитку в кожному з органів місцевого самоврядування.
- Застосовуючи запропонований нижче механізм, кожен Радник з економічного розвитку буде оцінювати дані, отримані від представників приватного сектора. Місцевий координатор проекту Ініціативи "Мери за економічне зростання" порівняє ці дані з метою виявлення розбіжностей або неохоплених питань.
- У співпраці з Радниками з економічного розвитку, місцевий координатор проекту розробить коротку таблицю, де будуть відображені всі види фінансової чи іншої допомоги приватному сектору, що надається а) міністерствами, б) міжнародними банками і донорськими організаціями та в) благодійними чи іншими організаціями. Крім того, він визначить всі види фінансової допомоги, яка може бути надана органу місцевого самоврядування або іншим організаціям (приватним чи організаціям громадянського суспільства) для надання негрошової допомоги компаніям (донорські організації, зазвичай, вважають цю форму допомоги найкращою).

### 6.5 Земельні ресурси та інфраструктури



Підприємства будь-якого типу і розміру потребують сучасних приміщень і площ: виробничих, офісних, складських та іншого призначення. Органи місцевого самоврядування можуть надавати земельні ділянки для таких об'єктів, а також ініціювати або заохочувати дії, спрямовані на їх створення. Існує цілий ряд можливих вимог до подібних об'єктів. Вони можуть бути дуже простими, як наприклад, звичайне робоче місце (невелика майстерня або офіс), або складними, як масштабна дорога інфраструктура для спільного розміщення взаємопов'язаних компаній і організації, зокрема, науково-технічний парк (який може базуватися на території місцевого університету або науково-дослідного центру), бізнес-інкубатор і т.д.

Досвід показує, що земельних ділянок та інфраструктури завжди не вистачає або вони не відповідають попиту (неправильне розташування або невідповідний розмір, неможливість використання через практичні складнощі, подолання яких вимагає значних коштів, наприклад, забруднення ґрунту або велика відстань до комунальних систем і т.д.). Однак, досвід також свідчить, що створення більшості об'єктів вимагає великих вкладень, і якщо вони не почнуть використовуватися компаніями в найкоротші терміни, початкові інвестиції не окупляться. Тому тут необхідно діяти продумано. Слід також пам'ятати, що підготовка будь-яких проектів (проведення досліджень, отримання дозволу на будівництво, тендерні процедури і т.д.) і здійснення робіт вимагають чимало часу. З цієї причини на планування в даній сфері необхідно закладати більш тривалі терміни. Невеликим органам місцевого самоврядування можливо буде потрібно розглянути питання про співпрацю в цьому зв'язку із сусідніми органами місцевого самоврядування. Це в свою чергу ставить ряд складних інституційних завдань.




Місцевий координатор проекту в подальшому сприятиме в цьому питанні. Послідовність роботи в даній сфері: (i) проведення консультацій з приватним сектором; (ii) аналіз існуючої пропозиції і її відповідності попиту; (iii) виявлення всіх об'єктів, що перебувають у державній (муніципальній) власності, які потенційно можуть бути задіяні; (iv) співставлення - в контексті цього Плану - майбутніх потреб з ділянками, які виглядають найбільш доцільними для використання; (v) складання короткого списку ділянок, що відповідають можливим цілям. Потім слід зіставити отриманий список з результатами фінансового аналізу з метою виявлення можливих джерел фінансування. На базі вищезгаданого буде складено короткий перелік об'єктів, що стане відправною точкою для розробки і реалізації заходів у цій сфері. Секретаріат Ініціативи "Мери за економічне зростання" надасть подальшу методологічну підтримку (і інструменти) для здійснення цих заходів.

Результати аналізу повинні бути представлені за допомогою Таблиці 6, наведеної нижче, або подібної до неї:

Таблиця 6: Потреби приватного сектору у земельних ресурсах та інфраструктурі

Виражені потреби приватного сектора за типом інфраструктури	Існуючі умови задоволення потреб в цьому сегменті	Можливі потреби в майбутньому (протягом 6 років)
Мікрокомпанія або індивідуальний підприємець (майстерня) - з площами спільного користування або без них		
Офісні приміщення - з площами спільного користування або без них		
Бізнес-інкубатор (<10 стартапів /мікрокомпаній; >10 стартапів/мікрокомпаній)		
Бізнес/індустріальний парк		
Науковий/технологічний парк		

#### 6.6 Правова та інституціональна база

 Підприємства та підприємці часто скаржаться на перешкоди для зростання бізнесу у вигляді невиправданих правил, нормативних вимог та інших адміністративних бар'єрів. Що стосується місцевого економічного розвитку, то партнерам слід визначити ті перешкоди, які можна подолати або пом'якшити на місцевому рівні (а не чекати, коли уряд змінить законодавство). У зв'язку з цим необхідно виявити і коротко описати:

- Найбільш значні та серйозні адміністративні бар'єри, з якими стикаються ділові кола (потенційні підприємці, діючі підприємці та великі інвестори).
- Негативний вплив цих бар'єрів (що саме через них відбувається або не відбувається?).
- Хто може вирішити ці проблеми?

Очевидно, що якщо місцеві учасники можуть вирішити будь-яку з цих проблем хоча б частково, це може бути саме та сфера, у якій місцевому партнерству варто докласти зусиль.



Є багато способів швидкого та ефективного проведення цього аналізу. Можливі наступні варіанти:

- Запросити як мінімум двох дійсних підприємців з п'яти найбільших галузей або підгалузей (при необхідності пізніше можна запросити і більше); попросити їх перерахувати основні адміністративні бар'єри й органи, які їх встановлюють; потім (і тільки потім) попросити вказати, які з них становлять найбільшу проблему (вимагають тривалого часу для вирішення, складні, дорогі - можна ранжувати їх за ступенем складності від 1 до 5, а потім зосередити увагу на двох або трьох найбільш складних); спробувати визначити конкретні етапи процесу, які

представляють проблему для ділових людей. Це дозволить отримати чіткий перелік проблемних питань (сфери, процеси, послуги і т.д.).


- З урахуванням результатів пункту (i) вибрати всі сфери/питання, до яких залучений місцевий орган влади. Потім обговорити це з представниками місцевого органу влади, щоб зрозуміти їхню точку зору.
- Вивчити, яким чином досвід місцевих підприємців співвідноситься з ситуацією по країні в цілому (тут можна звернутися до доступних результатів наявних досліджень).
- На основі вищевикладеного стануть зрозумілими основні проблеми, з якими стикаються підприємці, ступінь їх важливості й можливості з їх вирішення на місцевому рівні. На більш пізньому етапі (по завершенні аналізу) буде здійснено пошук шляхів вирішення (або часткового вирішення) тих проблем, які лежать в сфері впливу місцевих партнерів. Це допоможе в плануванні подальших заходів.

Ви можете надати короткий виклад результатів у таблиці, наведеній нижче, та супровідному тексті до неї:

**Таблиця 7: Правові та інституціональні умови**

Встановлені проблеми в сфері регулювання	Високий/низький негативний вплив	Основний регулюючий орган	Можливість пом'якшення / поліпшення на місцевому рівні (докладно)

### **6.7 Кваліфіковані трудові ресурси, інклюзивність**

 Це сфера, в якій багато чого залежить саме від місцевих партнерів. Вона також складна з точки зору аналізу, і місцевий координатор проекту може надати допомогу в цьому питанні. В контексті Ініціативи "Мери за економічне зростання" необхідно знайти баланс між нинішнім і майбутнім попитом приватного сектору на професійні навички та пропозицію кваліфікованих фахівців. Такі фахівці можуть виявитися серед осіб, які закінчили школу, коледж або курси професійної підготовки, які повертаються на батьківщину після довгої відсутності (наприклад, роботи за кордоном), знову виходять на ринок праці (особливо жінки), або переміщуються з галузі, яка переживає спад, до зростаючої. Крім того, це можуть бути особи, які є в даний момент безробітними, неформально зайнятими або неактивними, але які бажають знайти підходящу роботу, можливо, в приватному секторі. В цілому, існує безліч змінних факторів і різних потреб. Завдання полягає в тому, щоб спробувати максимально узгодити їх з користю для всіх.

Хоча ця тема дуже широка, необхідно працювати цілеспрямовано і ефективно. Загальні статистичні дані про частку участі на місцевому ринку праці, демографію, зайнятість та безробіття, не дають детальної інформації про професійні навички, необхідні для місцевого



економічного розвитку. Необхідно глибше вивчити це питання, а багато статистичних даних в цій сфері, як правило, недоступні. Головне завдання полягає в тому, щоб зрозуміти:

- Які професійні навички працівників необхідні існуючим або майбутнім роботодавцям;
- Які навички вже є;
- Які професійні навички потрібно розвивати, щоб некваліфіковані, безробітні або інші неактивні особи могли знайти роботу, і також для забезпечення зростання приватного сектора.

Місцеві ринки праці не є закритими, і люди, що володіють професійними навичками, можуть вільно переміщуватися, тому необхідно зрозуміти суть міграційних процесів. Місцева (або регіональна) служба зайнятості може мати у своєму розпорядженні деякі дані про існуючі кадрові ресурси на додачу до загальної статистики ринку праці.

У світлі всього вищесказаного, відправною точкою аналізу є розуміння нинішньої мінливої ситуації з урахуванням:

- Існуючих і потенційних роботодавців;
- Шкіл, коледжів, університетів та інших освітніх установ;
- Студентів, громадян, які шукають роботу, і вже працевлаштованих громадян.

Секретаріат Ініціативи «Мери за економічне зростання» розробить методологію та інструменти для допомоги у цій складній сфері. Рекомендується наступна послідовність дій:



1. *Визначити – можливо, на основі доступних статичних даних (у місцевому центрі зайнятості або у органі місцевого самоврядування) основні галузі для працевлаштування, кількісні показники та тенденції працевлаштування, кількість безробітних та осіб з невизначеним статусом, бажано з розподілом за статтю. Це допоможе зрозуміти початкову ситуацію загалом.*
2. *Після широкого обговорення з роботодавцями або їхніми представниками з усіх галузей (можливо у формі більш відкритої зустрічі), визначіть та сфокусуйтеся на тих галузях, які а) вважаються великими; б) мають проблеми з кваліфікованою робочою силою; в) або спадають чи мають потенціал для росту (тобто, найближчими роками в цих галузях імовірно спостерігатиметься плінність робочої сили).*
3. *Розглядаючи ці галузі окремо, проведіть інтерв'ю з роботодавцями, щоб визначити, які вміння у працівників їм потрібні або від яких працівників вони можуть позбутися у найближчому майбутньому (часто працедавці неохоче обговорюють цю тему). Врахуйте кваліфікації, що нормативно вимагаються для певних посад. Врахувавши отримані дані, визначте, які типи вмінь та навичок будуть необхідні у майбутньому, а які будуть користуватися меншим попитом і можуть призвести до безробіття та/або до необхідності пройти перепідготовку для адаптації.*

4. На основі інформації, отриманої у пункті (2), обговорити з представниками системи освіти і навчання поточну ситуацію щодо отримання необхідних навичок, вмінь та інших аспектів, пов'язаних із підготовкою співробітників, що відповідатимуть вимогам працевлаштування.
5. Зважаючи на попередні висновки, визначені у пунктах (3) та (4), проведіть консультації між працедавцями та представниками системи освіти і навчання. Визначте основні проблемні зони та можливості, а також умови, необхідні для вирішення проблем і перетворення можливостей в конкретні дії. Залучіть до цього процесу організації громадянського суспільства та представників груп, що знаходяться у зоні ризику на ринку праці, або тих груп, що масово виключені з ринку праці.
6. Проведіть серію структурованих дискусій для обговорення задокументованих проблем та рішень, ухвалених на попередніх зустрічах. В результаті таких дискусій має бути створений короткий перелік можливих дій, що призведуть до покращення ситуації.

*Примітка:* дуже імовірно, що в процесі цієї роботи виникне пропозиція створення місцевого партнерства з розвитку кваліфікованих трудових ресурсів, до якого можуть увійти працедавці, представники системи освіти і навчання, місцевий центр зайнятості та місцеві органи влади, або аналогічний орган (якщо він ще не існує), що на постійній основі буде розробляти і здійснювати заходи в цій сфері.

Для представлення у аналітичній частині Плану, загальна ситуація має бути сформульована у форматі нижченаведеної таблиці (адаптованої за потреби):

**Таблиця 8А: Ситуація з кваліфікованою робочою силою**

<b>Галузь</b> (Відповідно до Таблиці 1]	<b>Поточна ситуація з кваліфікованою робочою силою</b> (наприклад, значна кількість/невелика нестача/невідповідність /перевищення попиту)	<b>Прогнозована ситуація у майбутньому</b> (наприклад, значна кількість/невелика нестача/невідповідність /перевищення попиту)	<b>Можливі напрямки дій</b>
Інше			

У наступній таблиці можна викласти основні проблеми/складнощі/перспективи, які стоять перед органом місцевого самоврядування в питаннях організації ефективного місцевого ринку праці з метою забезпечення приватного сектора необхідними кваліфікованими фахівцями. Див. нижче таблицю 8В.

**Таблиця 8В: Шляхи досягнення балансу між попитом на кваліфіковані трудові ресурси і можливостями працевлаштування в муніципальній освіті - системний аналіз**

<b>Переваги поточних методів</b>	<b>Рейтинг за важливістю (1-5)</b>	<b>Недоліки існуючих методів роботи</b>	<b>Рейтинг за важливістю (1-5)</b>
<b>Можливі шляхи покращення методів роботи</b>			

## 6.8 Зовнішнє позиціонування та маркетинг



Так звані "фактори розташування" значною мірою впливають на вибір приватними підприємцями та інвесторами місця для розташування своїх підприємств. На деякі з них, але не на всі, можна впливати на місцевому рівні. Ряд цих факторів відноситься до сприйняття привабливості конкретного місця та до його іміджу за його межами. При цьому, в кожній країні існують регіони, непривабливі для інвесторів і підприємців, так як вони не сприймаються ними, як привабливі для життя і ведення бізнесу.

Значна кількість цих факторів, по суті, можуть бути не пов'язані безпосередньо з діловим середовищем. Вони швидше можуть стосуватися якості життя, фізичної, екологічної та культурної привабливості місця. Ця проблема в першу чергу стосується органів місцевого самоврядування, які прагнуть залучити інвестиції ззовні.

У ряді випадків території стають непривабливими для життя і ведення бізнесу через потрапляння в спіраль економічного спаду. Вихід зі спіралі, безумовно, вимагає різного роду зусиль: деякі з них покликані вселити надію або показати перспективу. Об'єднання мешканців невеликого міста для спільної роботи, розвиток почуття гордості за свій район, пошук приводів для свят, а не конфліктів або скарг, можуть стати кроками на довгому шляху зміни внутрішньої ситуації та зовнішнього іміджу території.

Після створення кращого або більш позитивного іміджу, можна думати про позиціонування та просування свого органу місцевого самоврядування щодо інших територій. Очевидно, що в реалізації цих заходів потрібно розраховувати не тільки на маркетинг - реальні позитивні зміни повинні сприяти успіху в створенні позитивного іміджу.

Муніципальна адміністрація в особі мера має можливості для створення і поширення позитивного іміджу території з сприятливими умовами для ведення бізнесу - привабливого місця для життя, роботи, туризму та інвестицій. У ряді випадків необхідно вживати додаткових заходів, спрямованих на поліпшення фізичного та природного середовища життєдіяльності і якості життя в цілому. Для реалізації цих підходів потрібні спільні зусилля органів влади, приватного сектору та місцевої громади.



- Розгляньте питання про створення підкомітету у рамках Партнерства з метою реалізації "швидких досягнень" в даній сфері. Оскільки фінансові ресурси можуть бути недостатніми, необхідно виявляти ініціативи, які а) є маловитратними, б) мобілізують мешканців та в) цінуються ними.
- Слід провести опитування мешканців, включаючи школярів, з метою збору ідей. У мешканців, як правило, є чимало думок із приводу того, яким би вони хотіли бачити своє місто (район, поселення). Запитайте, що вони думають про місце, в якому живуть, і як, на їхню думку, воно сприймається зі сторони. Дізнайтеся у осіб, що живуть за межами муніципального утворення (наприклад, у жителів регіону, в якому воно розташоване), думку про ваше місто або район. Це допоможе отримати уявлення про реальний і уявний образи території зсередини і ззовні.

Результати аналізу можна представити в таблиці, наведеній нижче, яку при необхідності можна адаптувати.

Таблиця 9: Як місцевість сприймається її мешканцями

<b>Позитивні аспекти, очевидні сильні сторони нашої місцевості на думку мешканців</b>	<b>Ступінь важливості (1-5)</b>	<b>Негативні аспекти, очевидні СЛАБКІ сторони нашої місцевості на думку мешканців</b>	<b>Ступінь важливості (1-5)</b>
<b>Можливі дії, легкі для втілення</b>			<b>Під керівництвом</b>

## 7 SWOT аналіз



Об'єднавши результати різних аналізів, в тому числі окремих SWOT-аналізів за кожним тематичним блоком, доцільно розробити:

SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) для всього органу місцевого самоврядування за темою "Зростання, розвиток, зайнятість" з фокусом на приватний сектор і його потенціал до зростання, створення можливостей для працевлаштування та нарощування ресурсів для розвитку.

В цей SWOT-аналіз повинен бути включений цілий ряд елементів, що не були безпосередньо проаналізовані в попередніх розділах, але вийшли на перший план в ході обговорень.



Примітка: даний SWOT-аналіз не повинен перетворитися на загальний SWOT-аналіз з кожного аспекту місцевої економіки і місцевої громади. Слід сфокусувати увагу на загальній структурі місцевої економіки і тематичних блоках та розробити єдиний SWOT-аналіз, який об'єднує основні елементи. Це допоможе визначити, що буде перебувати в центрі уваги Плану місцевого економічного розвитку.

SWOT-аналіз є хорошим інструментом для поєднання різних оцінок місцевої економіки з метою визначення **рушійних сил**, які використовують місцеві переваги і можливості, й мінімізують загрози, а також сприяють усуненню недоліків. Тому, в якості пріоритетних необхідно вибрати ті питання, які можна вирішити на місцевому рівні, не забуваючи й про ті, які виходять за рамки місцевого контролю.

Результати цього кроку: 1) SWOT-аналіз за галузями і тематичними блоками і 2) загальний SWOT-аналіз для органу місцевого самоврядування, як поєднання найбільш важливих характеристик галузевих SWOT-аналізів.

Текст, який супроводжує SWOT-аналіз, має презентувати результати з точки зору:

**А.** Напрямків діяльності, визначених на основі виявлених переваг і зовнішніх очікуваних позитивних тенденцій, або ж необхідних через нагальні та гострі потреби у певних сферах,

**Б.** Усунення серйозних недоліків (слабких місць), які негативно впливають на зростання приватного сектора, при одночасному прогнозуванні зовнішніх загроз.

Будьте оптимістами! Зосередьтеся на пункті **А!** Заходи в рамках пункту **Б** будуть більш складними і трудомісткими. Стратегічний підхід, заснований на пункті **А**, швидше за все буде простішим в реалізації.

Короткий текст цього розділу підведе до наступного, в якому будуть представлені бачення і цілі Плану.

**Коли буде готовий узгоджений варіант остаточного SWOT-аналізу – ви завершили етап 1 «Початок планування»**

## Етап 2 – Завершення планування

### 8 Бачення та цілі



Другий етап покликаний завершити процес планування місцевого економічного розвитку, що відповідає звичайній практиці і принципам подібного планування. Проте, даний План не буде охоплювати всі питання, які зазвичай включаються в такого роду документ. На цьому етапі Партнерство в інтересах місцевого економічного розвитку погоджує своє бачення і цілі, а потім визначає заходи, які вживатимуться відповідно до проаналізованих та прийнятих в роботу тематичних блоків.

#### Стратегічне бачення



Бачення є сформульованим учасниками процесу планування описом кращого економічного майбутнього місцевої громади, яке стане свого роду "місцем призначення" - саме там орган місцевого самоврядування хотів би опинитися в майбутньому з точки зору зростання, розвитку та зайнятості в результаті здійснення свого Плану. Хоча бачення, ймовірно, неможливо реалізувати в повній мірі, воно дає чітке поняття про напрямок розвитку. Процес розробки бачення повинен бути творчим і об'єктивним. Саме на основі бачення будуть визначені цілі, заходи і проекти. Всі члени партнерства повинні бути залучені в розробку бачення як своєї програмної заяви.



Існують певні загальні вимоги для більшості програмних заяв. В цілому, програмні заяви про бачення повинні:

- бути зрозумілими і підтримуватися всіма членами громади;
- мати широке охоплення і враховувати різні місцеві інтереси;
- надихати і мотивувати всіх, хто бере участь в плануванні.

**Бачення має бути викладено в одному або двох абзацах. Воно не повинно дублювати цілі, що йдуть за ним.**

#### Основні цілі



Основні цілі вказують на конкретні результати, досягнення яких прагне місцеве співтовариство. Вони поглиблюють бачення, а також дають розуміння того, яким чином воно буде реалізоване. Цілі набагато конкретніші, ніж бачення, і повинні бути прив'язані до термінів (наприклад, забезпечити ... до кінця 2020 року і т.д.).



Ми наполегливо рекомендуємо визначити не більше трьох цілей. При цьому досягнення кожної з цих цілей цілком може стати результатом реалізації ряду спільних заходів за кількома тематичними блоками.

## 9 План дій



Докладний план дій є невід'ємною частиною Плану місцевого економічного розвитку та ключовою вимогою для його подальшого успішного здійснення.

Секретаріат Ініціативи "Мери за економічне зростання" буде надавати допомогу органам місцевого самоврядування в проведенні нарад Партнерств з планування дій, а також проведе контроль якості плану дій.

Існують різні варіанти формування зв'язків між цілями і діями. Для розробки Плану ми пропонуємо простий, гнучкий підхід, заснований на наступних принципах:

- Дії (заходи) можуть бути будь-якими, але за умови, що вони сприяють досягненню однієї або декількох поставлених цілей.
- Дії не обов'язково повинні бути «ізольованими». Вони можуть поєднувати в собі ряд заходів, що охоплюють кілька тематичних блоків – це не є проблемою.
- Дії не завжди вимагають фінансових витрат. Але в тих випадках, коли грошові кошти необхідні, має бути складений приблизний кошторис. В даному випадку мова йде не про "проекти" в традиційному сенсі. Залежно від ситуації дії можуть бути широкими або вузькими. Однак заходи в рамках основних дій повинні бути чітко спланованими.
- Деякі дії можуть стати підготовчими до наступних дій або проектів більшого масштабу.
- Дії, реалізація яких може швидко привести до видимих і відчутних результатів, стануть основою втілення Плану місцевого економічного розвитку.



Кожна потенційна дія в рамках місцевого економічного розвитку має оцінюватися з точки зору відповідності загальному баченню і цілям місцевого економічного розвитку, які обговорювалися і були узгоджені зацікавленими сторонами. Для розробки кожної запропонованої дії повинна бути створена невелика команда. Спочатку дії потрібно описати в нижченаведеній таблиці. Після схвалення партнерами всі дії будуть об'єднані в остаточний План дій.

Таблиця 10. Форма опису дії

Форма опису дії	
Назва	
Провідний партнер	
Партнери-учасники	
Час початку	
Тривалість	
Загальні витрати	
I. Капітальні витрати (за наявності)	
II. Інші витрати (за наявності)	
Джерела фінансування (якщо відомі)	
Підсумки (за необхідності -	

**План місцевого економічного розвитку  
[Орган місцевого самоврядування...]**

<b>орієнтири)</b>	
<b>Результати - показники</b>	
<b>Заплановані цілі, досягненню яких буде сприяти ця дія</b>	
<b>До якого тематичного блоку відноситься ця дія</b>	



План дій повинен готуватися в два етапи:

- Всі члени Партнерства в інтересах місцевого економічного розвитку узгодять заходи, які будуть включені в План дій. Слід включити тільки ті заходи, які вважаються здійсненними в зазначений період часу.
- Потім розробляється План дій в форматі, представленому нижче.

У План дій слід включити тільки ті заходи, які вважаються здійсненними. Якщо після розгляду реалізація дії здається неможливою, слід зменшити її масштаб і запропонувати підготовчі заходи для вивчення, тестування і розробки бажаного заходу або проекту.

Якщо мова йде про перший План місцевого економічного розвитку органу місцевого самоврядування, можна реалізувати кілька заходів для створення необхідних партнерств і налагодження процесів, які дозволять згодом провести більш дієві та значущі заходи.

Весь план дій повинен бути підготовлений відповідно до пропонованого шаблону - див. таблицю 11.

**Таблиця 11. План дій**

<b>Тематичний блок</b>	<b>Основні цілі</b>	<b>Дії / Ідеї проектів</b>	<b>Тривалість (початок - завершення)</b>	<b>Залучені партнери</b>	<b>Заплановані витрати</b>	<b>Результати</b>	<b>Показники (індикатори) для моніторингу</b>
	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
	4.	4.1.					
		4.2.					
		4.3.					
	5.	5.1.					
		5.2.					

Поряд із загальним планом дій, його окремі частини можуть бути представлені у окремих таблицях або діаграмах, розроблених у відповідності до конкретних потреб.



## 10. Схема фінансування



Розробка плану – дуже важливий процес. План місцевого економічного розвитку може залишитися всього лише документом, якщо не будуть мобілізовані ресурси для його реалізації. Необхідно вивчити всі можливі джерела фінансування і запросити до участі всіх, хто міг би зробити внесок у здійснення Плану. Місцеве партнерство повинно активно шукати інформацію про різні національні програми, особливо, про програми підтримки підприємств, а також про можливості фінансування на регіональному рівні. У процесі розробки Плану Дій стане очевидно, що для реалізації ряду заходів будуть потрібні фінансові кошти, які необхідно знайти.

Секретаріат Ініціативи "Мери за економічне зростання" надасть допомогу органам місцевого самоврядування в пошуку інформації про можливі джерела фінансування, в тому числі про програми донорських організацій та потенційних інвесторів.



Слід взяти до уваги той факт, що для реалізації ряду заходів можуть знадобитися нематеріальні ресурси. Наприклад, багато донорських організацій надають технічну допомогу в конкретних областях, а деякі НГО або підприємства приватного сектору згодні на проведення конкретних заходів, які вносять вклад в здійснення Плану дій без надання фінансових ресурсів безпосередньо.

Можливості фінансування можна представити в таблиці, аналогічній тій, що наведена нижче.

Таблиця 12. Схема фінансування

Дії	Заплановані витрати	Джерела фінансування				Нестача фінансування	Примітки
		Місцевий бюджет	Бюджети вищого рівня	Приватний сектор	Донори		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
І т.д.							
<b>Загалом</b>							

Цей План може стати "основою" для пошуку джерел фінансування. Фактично, пошук джерел фінансування може (і повинен) бути одним з необхідних заходів Плану Дій. Слід активно заохочувати і підтримувати партнерські відносини між державним і приватним секторами.

## 11. Показники і механізми моніторингу

Кожен План повинен включати в себе просту систему моніторингу ходу його реалізації. Під ходом реалізації маються на увазі темпи здійснення запланованих дій, безпосередні результати їхньої реалізації та результати, досягненню яких вони сприяли.

Під результатами мається на увазі користь для конкретних груп або території внаслідок проведених заходів та отриманих результатів. Деякі результати будуть досягнуті завдяки реалізації кількох дій.

Що стосується органів місцевого самоврядування, вперше залучених до місцевого економічного розвитку, їхні початкові успіхи проявляться в змінах процесів розвитку, які будуть контролюватися як з боку кожного Партнерства в інтересах місцевого економічного розвитку, так і зовнішніми експертами. З плином часу, з поступом процесу реалізації Плану, будуть зроблені висновки і підвищений потенціал, що дасть можливість реалізовувати більш серйозні дії, які дозволять досягати відчутних з точки зору зростання, розвитку і зайнятості результатів, що піддаються вимірюванню. Передбачається, що до моменту завершення даної Ініціативи буде досягнуто реального прогресу в цих областях і процеси місцевого економічного розвитку в ряді органів місцевого самоврядування стануть стійкими.

Швидкі результати можуть з'явитися завдяки діям, що втілюватимуться ще до початку власне реалізації даного Плану. З цієї причини необхідно встановити вихідні умови і точно визначити ті результати, які будуть досягнуті внаслідок реалізації заходів в рамках Плану, на противагу результатам, що є наслідком загальних факторів. Секретаріат Ініціативи "Мери за економічне зростання" буде надавати допомогу органам місцевого самоврядування у визначенні відповідних показників, а також їхніх базових і цільових значень - ця робота буде носити певною мірою технічний характер. Показники будуть відібрані з числа запропонованих в рамках Ініціативи "Мери за економічне зростання" (див. таблицю нижче). Однак в кожному органі місцевого самоврядування цілком може виникнути необхідність в розробці ряду специфічних показників.



Необхідно, щоб кожне Партнерство в інтересах місцевого економічного розвитку створило Комітет з моніторингу. Це може бути невелика група, в яку мають входити представники Партнерства при належному балансі жінок і чоловіків. Збори комітету будуть проводитися щоквартально. Нижче, в таблиці 13 наведені ключові показники моніторингу.

**Таблиця 13. Показники моніторингу**

<b>Етапи</b>	<b>Реалізація плану</b>	<b>Досягнення результатів (зміна)</b>
<p>Показники моніторингу для кожного Плану місцевого економічного розвитку</p>	<p>1) Загальний статус реалізації на сьогоднішній день, який може бути класифікований наступним чином:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ З випередженням графіка</li> <li>○ Згідно з графіком</li> <li>○ З невеликим відставанням від графіка</li> <li>○ З істотним відставанням від графіка</li> </ul> <p>2) % фактично здійснених дій Плану місцевого економічного розвитку (або здійснення яких почалося); і</p> <p>3) % коштів, передбачених Планом, фактично виділених на реалізацію цих дій (в тому числі із зовнішніх джерел).</p>	<p>1. <u>Індивідуально розроблені показники</u> (зазначені в Плані)</p> <p>2. <u>Загальні показники довгострокового впливу</u> (для самостійного моніторингу)<sup>2</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість нових робочих місць, створених на території</li> <li>• Збільшення місцевих податкових надходжень (%) - якщо можливо застосувати</li> <li>• Зростання інвестицій в даному органі місцевого самоврядування (загальний обсяг в євро)</li> </ul>

<sup>2</sup> Оцінка результатів реалізації заходів з місцевого економічного розвитку має велике значення для оцінки місцевими органами влади результатів своєї діяльності в цілому. Однак досягнення відчутних результатів, що піддаються вимірюванню, вимагає часу, який може виходити далеко за межі терміну реалізації проекту. Ці показники пропонуються учасникам виключно як інструмент самооцінки. Секретаріат Ініціативи не вимагає вказувати відповідні цільові показники в Планах розвитку або звітах про їх досягнення.

## Додаток А. Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку



*У цьому розділі наводиться більш докладний опис процесу, в рамках якого розробляється План місцевого економічного розвитку, наприклад, опис процесу проведення консультацій, засідань галузевих робочих груп і т.д. Інформація, наведена в цьому додатку, буде перевірена з точки зору якості планування і повинна бути документально підтверджена.*