



Mayors for Economic Growth

ДОДАТОК 2

Мери за економічне зростання

Рекомендації щодо структури та змісту Плану місцевого економічного розвитку

березень 2017
(оновлено: березень 2019)

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 (ПМЕР), 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:

- Короткостроковим практичним планом дій на 2 роки, направленим на розробку конкретних заходів (під контролем місцевих органів влади), що будуть сприяти державно-приватному діалогу і створенню сприятливого ділового середовища на місцевому рівні;
- Коротким: основні розділи (аналіз, цілі, бачення, заходи) по можливості не повинні перевищувати 15 сторінок загального обсягу. Плани мають бути загальнодоступними,

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

конкретними, зрозумілими та комфортними для читання. Також, Плани, які значно перевищують зазначену кількість сторінок НЕ будуть прийматися на розгляд Секретаріатом Ініціативи «Мери за економічне зростання».

-
- Розробленим місцевим органом влади спільно з партнерами (представниками підприємництва, громадських організацій), об'єднаних у робочу групу, яка буде розробляти план та відповідати за його впровадження;
- Спрямованим на розбудову приватного сектору з метою сприяння розвитку місцевої економіки та підвищення рівня зайнятості населення;
- План місцевого економічного розвитку запропонованого формату не є обов'язковим інструментом для здійснення оперативного планування на регулярній основі. Такий План розробляється за потреби досягнення стратегічних цілей місцевого економічного розвитку, як документ який консолідує обґрунтований комплекс заходів / дій, спрямованих на досягнення відповідних цілей..

Майте на увазі, що План має бути наданий Секретаріату М4ЕГ для його оцінювання. Для цього б план необхідно перекласти англійську мову. Перекладається лише сам План без додатків. Таким чином, для надання офіційної оцінки, Секретаріат М4ЕГ повинен отримати план англійською та місцевою мовою - а додатки тільки на місцевій мові.

Місцевим органам влади рекомендовано забезпечити переклад Плану самостійно. Якщо така можливість відсутня, Секретаріат Ініціативи "Мери за економічне зростання" може розглянути прохання, і якщо воно буде обґрунтованим, сприятиме в організації перекладу. У разі якщо місцевий орган влади сам здійснює переклад на англійську, велика увага повинна бути приділена ЯКОСТІ перекладу. Важливо пам'ятати, що якщо якість перекладу невисока, навіть самий якісний План ризикує отримати низьку оцінку, так як розглядатиметься буде саме перекладена версія!

План може включати кілька додатків. Оскільки програми не будуть переводитися на англійську мову, необхідно, щоб ВАЖЛИВА інформація з додатків була коротко відображена в самому Плані з обов'язковим посиланням на те, що більш детально вона викладена в тому чи іншому додатку, *наприклад « більш детально ця інформація наведена у додатку 2, стор. 18»*.

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.

Огляд структури Плану місцевого економічного розвитку

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

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

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

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	
		досвідчені орган місцевого самоврядування	інші орган місцевого самоврядування
Вступне слово мера	1	1 день	1 день
1. Резюме	1	3 дні	3 дні
2. Зміст	1		
3. Список таблиць, схем та скорочень	1		
4. Вступ до Плану	1		
5. Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку	1		
6. Місцевий економічний аналіз			
6.1. Аналіз місцевої економічної структури	2	1 місяць	2 місяці
6.2. Співробітництво і взаємодія на місцевому рівні	1	1 місяць	1 місяць
6.3. Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу	1	1 місяць	1 місяць
6.4. Доступ до фінансування	1	1 місяць	1 місяць
6.5. Земельні ресурси та інфраструктура	1	1 місяць	1 місяць
6.6. Правова та інституціональна база	1	1 місяць	1 місяць
6.7. Кваліфіковані трудові ресурси. Інклюзивність ¹	1	1 місяць	2 місяці
i. 6.8. Зовнішнє	1	1 місяць	1 місяць

¹ можливості для всіх категорій населення працездатного віку отримати кваліфікацію

позиціонування та маркетинг				
7. SWOT-аналіз: внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози	2	1 місяць	2 місяці	
8. Бачення та цілі (включаючи очікувані результати)	1	1 місяць	1 місяць	Етап 2: Завершення планування
9. План дій	2	2 місяці	3 місяці	
10. Схема фінансування	1	1 місяць	1 місяць	
11. Показники та механізми моніторингу	2	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 **6.1.**, перш ніж перейти до підрозділів **6.2.-6.8.**
3. Розділи 1-5 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 місцевого економічного розвитку (Local Economic Development Officer), який буде основним координатором всієї роботи з розробки Плану, та наступного впровадження його заходів. .

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).

На додаток до цих Рекомендацій підписанти можуть пройти онлайн-тренінг з розробки Плану місцевого економічного розвитку, доступний англійською, українською та деякими іншими мовами. Цей тренінг є онлайн-версію 4-модульної навчальної програми по розбудові спроможностей та навичок з розробки плану МЕР в рамках Ініціативи "Мери за економічне зростання". Цей тренінг дозволяє детально ознайомитися з концепцією Ініціативи, підходами та інструментами, що до розробки Плану місцевого економічного розвитку. Онлайн-тренінг доступний для підписантів Ініціативи "Мери за економічне зростання" після реєстрації за адресою <http://www.elearning.m4eg.eu/#/en>.

В наступній частині документу містяться рекомендації що до розробки кожного розділу та підрозділів 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 формулювання Вашого бачення [за бажанням]

*(для більш детальної інформації щодо формулювання Бачення
див. Розділ 8)*

Дата

Передмова

(Передмова мера_



Має бути написана мером після узгодження остаточної версії Плану робочою групою з його написання. Передмова мера має бути зверненням до громадян (цей документ буде загальнодоступним) і партнерів. Вона також повина містити заяву про намір спільно працювати над впровадженням Плану в рамках Ініціативи «Мери за економічне зростання». Передмова мера має бути обсягом не менше близько половини сторінки, але не перевищувати одну сторінку. В ідеалі цей розділ повинен бути підписаний мером. Уникайте ініціалів (наприклад Василь Гордійчук, а не В. Гордійчук)



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

Щоб отримати копію цього Плану, зверніться до:

Ім'я:

Посада:

Адреса:

Телефон:

Факс:

Електронна пошта:

Веб-сайт:

ЗМІСТ

Передмова	стор. наприклад Error! Bookmark not defined.
1. Резюме	Error! Bookmark not defined.
2. Перелік таблиць та схем	Error! Bookmark not defined.

3.	Перелік скорочень	Error! Bookmark not defined.
4.	Вступ до плану	Error! Bookmark not defined.
5.	Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку	Error! Bookmark not defined.
6.	Аналіз місцевої економічної структури	Error! Bookmark not defined.
6.1.	Аналіз структури місцевої економіки	Error! Bookmark not defined.
6.2.	Міжсекторальне співробітництво і взаємодія на місцевому рівні	Error! Bookmark not defined.
6.3.	Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу	Error! Bookmark not defined.
6.4.	Доступ до фінансування	Error! Bookmark not defined.
6.5.	Земельні ресурси та інфраструктура	Error! Bookmark not defined.
6.6.	Правова та інституційна база	Error! Bookmark not defined.
6.7.	Кваліфіковані трудові ресурси, інклюзивність	Error! Bookmark not defined.
6.8.	Зовнішнє позиціонування та маркетинг	Error! Bookmark not defined.
7.	SWOT аналіз	Error! Bookmark not defined.
8.	Бачення та цілі	18
9.	План дій	19
10.	Схема фінансування	22
11.	Показники та механізм моніторингу	23
12.	Додатки	26
Додаток 1. Процес розробки плану		26
Додаток 2. Розпорядження про створення робочої групи з розробки Плану місцевого економічного розвитку		27
Додаток 3. список членів робочої групи з розробки Плану місцевого економічного розвитку		28
Додаток 4 Таблиці		31

1. Резюме



Резюме має 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
- Бачення розвитку територіальної громади
- Основні цілі
- Основні пропонувані заходи (дії)
- Основні висновки з розділу фінансування

В ідеалі, обсяг розділу «Резюме» не повинен перевищувати 1-1,5 сторінки.

2. Перелік таблиць та схем

3. Перелік скорочень

4. Вступ до плану (1 сторінка):



Цей розділ повинен містити чіткі заяви про наступне:

- Факт приєднання органу місцевого самоврядування до Ініціативи «Мери за економічне зростання» (дата)
- Обґрунтування муніципалітетом необхідності розробки Плану місцевого економічного розвитку
- Яким чином даний План співвідноситься із будь-якими іншими планами, в тому числі і більш «високого рівня», що були розроблені раніше, відповідно до національного законодавства або умов донорських проектів/програм
- Факт того, що План був розроблений у партнерстві з приватним сектором та громадянським суспільством відповідно до стандартів Ініціативи «Мери за економічний розвиток»
- Частина / сума фінансування, що виділяється з муніципального бюджету

Щодо третього пункту:

У багатьох випадках вже є раніше розроблені плани. Люди можуть поцікавитися, навіщо потрібен ще один план. Важливо вказати, що (i) з метою вирішення конкретних економічних проблем або подальшого зміцнення місцевої економіки за допомогою державно-приватного діалогу (ii) План не всеохоплюючий і не замінює вже існуючі плани та не суперечить їм; (iii) основна увага цього Плану приділяється розвитку приватного сектора з метою стимулювання зростання, розвитку та підвищення зайнятості. Інші питання включати не 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 четвертого пункту: можливо, щодо 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), це потрібно зробити у Додатку А наприкінці документу.

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

Однак, в цьому розділі необхідно чітко вказати, як саме відбиралися учасники, а також загальний склад Партнерства (число представників бізнесу / приватного сектора, місцевої адміністрації, наукових кіл / сфери освіти). Скільки чоловіків і жінок і т.д. Більш конкретну інформацію, з копією рішення про створення робочої групи з розробки плану МЕР із зазначенням імен і посад учасників (список членів робочої групи), кількості засідань і дат їх проведення, способів прийняття рішень та інше, необхідно вказати в додатках.

Важливо розуміти, що План, розроблений без участі представників приватного сектора та громадських організацій, матиме дуже обмежений вплив. Необхідно забезпечити широку і активну участь представників бізнесу та ГО в процесі розробки Плану. Важливо також зазначити, що приватний сектор складається з компаній різних розмірів (включаючи ФОПів) і різних галузей місцевої економіки. У зв'язку з цим, в ідеалі, до розробки Плану повинні бути залучені представники різних видів бізнесу за розміром та видами діяльності.

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.

6. Місцевий економічний аналіз

Мета розділу - викласти узагальнений погляд представників Партнерства (влади, бізнесу та громадянського сектору) на існуючий стан справ, проблеми і нереалізований потенціал в сфері місцевої економіки, а також висновки та можливі цілі та дії, які сприятимуть місцевому розвитку.

Цей розділ складається з кількох підрозділів:

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

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 значною мірою стануть основою для визначення бачення цілей майбутнього Плану (розділ 8). Статистка та висновки, представлені в цьому розділі, будуть обґрунтуванням для визначення плану дій (для розділу 9).



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. Аналіз повинен бути дуже коротким, точним і містити тільки результати та висновки ваших досліджень, консультаций та обговорень, в той час як більш детальна інформація та статистичні дані (таблиці), що лежать в основі аналізу, мають бути наведені в Додатку до Плану.

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 всю наявну інформацію, а тільки ту інформацію, яка має відношення до теми, що аналізується.

Статистика та інші 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 підрозділ базується на аналізі існуючої структури місцевої економіки і основних її галузей. Він повинен містити опис основних економічних характеристик території, включаючи домінуючі галузі економіки. Не потрібно вимагати докладної інформації про обсяг промислового виробництва. Необхідно лише надати стислий **огляд** місцевої економіки з **описом поточної** місцевої економічної ситуації по порівнянню середніх показників по країні.

Однак, подібна статична картина не дозволяє вказувати на розвиток економіки, іншими словами, такий опис не зможе дати чіткого уявлення про те, які галузі місцевої економіки необхідно розвивати. Якщо такий опис буде зроблено подібно до статичної картини, то майбутні точки зростання не можливо буде визначити.

Щоб визначити такі потенційні точки росту в якості основи для планового економічного розвитку, вищезгадані економічні показники повинні бути доповнені даними, що відображають динаміку місцевої економіки. Також, в якості прикладу, слід включити **порівняльний аналіз і бенчмаркінг як на місцевому, так і на національному / світовому рівні**

Порівняльний аналіз / бенчмаркінг на місцевому рівні:

- На даний час, яка місцева компанія/галузь є найбільш ефективною, судячи із річного обороту і прибутків у співвідношенні з її розміром?
- Яка компанія (галузь) зростала найшвидше протягом останніх двох-трьох 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?

Порівняльний аналіз / бенчмаркінг на національному рівні:

- Визначення зростаючих та занепадаючих галузей як на національному, так і на світовому рівні
- Порівняння муніципалітету за рівнем зайнятості, заробітної плати, місцевого ВВП, ВВП на душу населення і т.д. із середніми показниками по країні і по іншим відповідним критеріям (наприклад, з містом або селом аналогічного розміру).
- Порівняння показників основних галузей місцевої економіки із світовими тенденціями і визнаними лідерами у відповідних галузях.
- Визначення відповідних нішевих можливостей в ряді основних галузей місцевої економіки.

Крім того, якісні дані можуть допомогти отримати важливу інформацію, особливо в невеликих муніципалітетах, де кількісні дані відсутні. У подібному випадку опитування громадської думки та фокус-групи, в тому числі за участю представників приватного сектора, можуть бути особливо ефективними.

Аналіз місцевої економічної ситуації повинен бути **реалістичним**; необхідно утриматися від завищення оцінки. Співпраця з приватним сектором і громадянським суспільством допоможе уникнути серйозних помилок. Якщо в Партнерстві з розробки Плану місцевого економічного

розвитку будуть переважати представники місцевої адміністрації, існує ризик того, що в самих Планах ситуація в місцевій економіці буде описана нереалістично, в надмірно позитивному ключі. Представники бізнесу і громадянського суспільства сприятимуть створенню більш реалістичної картини.

Надмірно позитивна оцінка поточної ситуації буде однозначно великою помилкою, особливо тому, що існує безліч можливостей для виявлення недоліків та перешкод на шляху економічного розвитку та шляхів усунення. Акцентом Плану повинен бути не тільки нові ініціативи, а й на поліпшення існуючих структур, процесів, ринків і ланцюжків створення доданої вартості.

Нарешті, для створення більш повної картини місцевої економіки і її потенціалу необхідний ширший SWOT-аналіз місцевої економіки (див. Розділ 7 цього документа).

Аналіз тематичних блоків Ініціативи «Мери за економічне зростання»

Під "тематичними блоками" маються на увазі блоки питань у веденні місцевих органів влади, які прагнуть налагодити місцеве ділове середовище і роботу приватного сектора. Тематичні блоки докладно описані в Концепції Ініціативи "Мери за економічне зростання" і перераховані нижче::



- Міжсекторальна співпраця та взаємодія на місцевому рівні
- Прозора, вільна від корупції адміністрація, що сприяє розвитку бізнесу
- Доступ до фінансування
- Земельні ресурси та інфраструктура
- Правова та інституціональна база
- Кваліфіковані трудові ресурси, інклюзивність
- Зовнішнє позиціонування та маркетинг



Рекомендації стосовно аналізу 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 одному із наступних розділів потрібно надати загальний SWOT-аналіз для всієї громади, який має базуватися на результатах всіх SWOT-аналізів, зроблених для основних тематичних блоків (рекомендації щодо проведення SWOT-аналізу читайте в розділі 7).

6.2. Міжсекторальна співпраця 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.

Взаємодія між місцевими органами влади, представниками бізнесу (приватного сектору) та наукових кіл / галузі освіти, безумовно, має першочергове значення для вирішення питань місцевого економічного розвитку



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.

Для того щоб обговорення цього тематичного блоку пройшло більш конструктивно, ми пропонуємо членам Партнерства в інтересах місцевого економічного розвитку заповнити таблицю на наступній сторінці.

Таблиця X: Оцінка співпраці на місцевому рівні (заповнюється за бажанням та розміщується у додатках В тексті плану - лише посилання на неї)


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

Використовуйте 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 невідгідному 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.



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...) або спільними зусиллями декількох сусідніх громад. У подібних ситуаціях не має сенсу дублювати однакові 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).

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; регіональні органи влади та національні галузеві міністерства.



У різних органах місцевого самоврядування однієї й тієї ж країни інформація може відрізнятися, але незначною мірою.

6.5 Земельні ресурси та інфраструктура



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.



Послідовність роботи в даній сфері: (i) проведення консультацій з приватним сектором; (ii) аналіз існуючої пропозиції і її відповідність 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.

4.6 Правова та інституціональна база



Підприємства та підприємці часто скаржаться на перешкоди для зростання бізнесу у вигляді невинуватених 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 х: Правові та інституціональні умови (заповнюється за бажанням та розміщується у додатках В тексті плану - лише посилання на неї)

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. 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.

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;
- Який людський капітал недостатньо використовується.

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 декількох аспектів:

- Існуючих і потенційних роботодавців;
- Шкіл, коледжів, університетів та інших освітніх установ;
- Студентів, громадян, які шукають роботу, і вже працевлаштованих громадян;
- Категорії громадян, що мають труднощі із працевлаштуванням

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.

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 динаміки 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 х: Як місцевість сприймається її мешканцями (заповнюється за бажанням та розміщується у додатках В тексті плану - лише посилання на неї)

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

7. SWOT аналіз



Об'єднавши результати різних аналізів, в тому числі всіх можливих 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 загальних показниках 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.

Для того, щоб бути корисним у процесі розробки Планів місцевого економічного розвитку, SWOT-аналіз повинен бути націлений на перспективу, а саме, тобто враховувати не лише існуючі, але й майбутні проблеми.

Слід пам'ятати, що під час аналізу сильних та слабких сторін, ви маєте справу з **внутрішніми** (місцевими) факторами, тобто з характеристиками території та її економіки, а під час аналізу загроз та можливостей розглядаються зовнішні фактори, наприклад, зовнішні суб'єкти, тенденції та умови, що знаходяться поза контролем місцевих органів влади.

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. Напрямок 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.

Короткі висновки цього розділу, розміщені у наступній таблиці, дозволять сформулювати бачення та цілі (розділ 8), Плану МЕР.

сильні сторони- STRENGTH	слабкі сторони - WEAKNESSES
можливості - OPPORTUNITIES	загрози - THREATS

7. 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.

Бачення і цілі повинні бути чітко пов'язані з аналізом місцевої економічної ситуації (Розділ 6) та SWOT-аналізом (Розділ 7). Якщо немає логічного зв'язку з аналізом, то бачення і цілі будуть здаватися довільними і являти собою тільки побажання. Всі частини Плану повинні бути пов'язані між собою і сприйматися читачем як єдине ціле. Робіть перехресні посилання між частинами Плану, щоб зробити їх взаємозв'язок більш очевидним.

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 максимально стислим та зрозумілим. Нижче наведено приклади формулювання стратегічного бачення для різних типів організацій.

Приклади формулювання бачення розвитку

Території

- *“Стати найоригінальнішим місцем в світі для їзди на гірських велосипедах”*
План Асоціації велосипедного туризму по гірській місцевості західної Канади
- *“Сильний туризм як складова сильної економіки регіону”*
План розвитку туризму міста Кімберлі
- *“Надати туристам унікальний досвід знайомства з місцевим колоритом та самобутністю, роблячи внесок в загальну стійкість економіки острова Солт Спринг.”*
План розвитку туризму острова Солт-Спринг

Некомерційної організації

- **Зоопарк міста Сан-Дієго:** Стати світовим лідером із залученням людей до охорони дикої природи.
- **Осеана (організація із захисту океану)** прагне зробити океани таким же здоровим та багатим середовищем, яким воно було раніше.
- **Save the Children (міжнародна організація із захисту прав дітей «Врятуємо дітей»):** Світ, в якому кожна дитина отримує право на життя, захист, розвиток та участь.
- **Clinton Foundation:** Реалізація стійких програм, які покращують доступ всіх людей по всьому світу до інвестицій, можливостей та життєво важливим послугам в теперішньому та майбутньому.
- **Amnesty International (Міжнародна амністія):** Світ, в якому кожна людина має права, що закріплені у Всезагальній декларації прав людини та інших відповідних міжнародних документах..
- **Special Olympics (Спеціальна Олімпіада):** Змінити свідомість людей по всьому світу, заохочуючи їх відкрити серця та прийняти громадян з обмеженими інтелектуальними можливостями, а також інших людей, що відрізняються від більшості.



Основні цілі. Основні цілі вказують на конкретні результати, які прагне досягнути місцеве співтовариство. Досягнення цілей в результаті впровадження Плану означає наближення до реалізації бачення. Вони поглиблюють бачення, а також дають розуміння того, яким чином воно почне реалізовуватись.

Цілі повинні розроблятися на той же період, що і План (на два роки). Цілі, що розробляються повинні відповідати так званим критеріям SMART, тобто бути:

S (specific) – конкретними. Формулювання цілі повинно бути чітким, для того, щоб кожний зрозумів її однаково. Певна ціль містить чіткий опис очікуваного результату.

M (measurable) – вимірюваними. Формулювання цілі повинно містити відповідь на питання "як дізнатись, що її досягнуто?" та критерії, якими можна це оцінити (кількість, якість, частота, витрати, терміни і т.д.).

A (achievable) – досяжними. Будьте реалістами під час оцінювання того, чого можна досягнути протягом певного періоду часу з ресурсами в наявності.

R (relevant) – актуальними. Перевірте, чи чітко мета пов'язана з результатами аналізу і чи дійсно сприяє досягненню бачення. Зіставлення цілі з тематичними блоками Ініціативи "Мери за економічне зростання", до яких вони відносяться.

T (time-bound) – обмеженими за термінами. Вкажіть термін досягнення цілі. Він не може виходити за межі строку впровадження Плану (2 роки).



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 найголовнішою частиною Плану місцевого економічного розвитку, а інші частини лише закладають основу та містять загальну логіку заходів, що пропонуються.

План дій представляє унікальну тактику, яку зацікавлені сторони муніципалітету спільно вибирають для досягнення поставлених цілей, і вимагає чимало роботи та творчості. Зазвичай існує більше ніж один спосіб вирішення проблеми або досягнення бажаного результату. Таким чином, рекомендованим способом визначення відповідних дій для Плану буде **мозковий штурм** між членами Партнерства з місцевого економічного розвитку щодо того, що саме можна зробити для досягнення кожної мети. Деякі із запропонованих заходів можуть бути добре відомими передовими практиками, які є ефективними у більшості випадків для подібних завдань, а деякі з них можуть бути унікальними пропозиціями, розробленими для конкретного місцевого контексту.

Наступним кроком буде критична оцінка всіх пропозицій і спільне вирішення питання про подальший хід дій. Коли досягнуто консенсусу щодо дій щодо Плану, вкажіть у деяких допоміжних текстах, **ЧОМУ** ці конкретні дії були визначені найбільш ефективними та ефективними у цьому випадку.

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.

План дій має чітко відобразити те, що деякі речі, які можуть зробити місцеві адміністрації своїми силами, а інші можуть бути зроблені лише у співпраці з іншими (сусідніми) муніципалітетами - або навіть регіонами та національними міністерствами / агентствами. Туризм є гарним прикладом цього. Ви, звичайно, можете поліпшити ситуацію з туризмом у вашій місцевості, але якщо ви хочете насправді залучити туристів до свого муніципалітету (якщо це не столиця або дуже велике регіональне місто), ви обов'язково повинні співпрацювати з іншими муніципалітетами та / або регіонами для створення позитивної картини для всього регіону. Міжмуніципальне співробітництво є інструментом саме для цього.

Висновок полягає в тому, що План повинен відображати, які напрями ваша адміністрація може опрацювати самостійно - і які частини потребуватимуть співпраці з іншими муніципалітетами, з регіонами та / або з національними органами влади.

Таблиця х. Форма опису дії (заповнюється за бажанням та розміщується у додатках В тексті плану - лише посилання на неї)



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	

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

<i>(якщо відомі)</i>	
Підсумки (за необхідності - орієнтири)	
Результати - показники	
Заплановані цілі, досягненню яких буде сприяти ця дія	
До якого тематичного блоку відноситься ця дія	

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 шаблону - див. таблицю 4.



Таблиця 1 План дій – обов’язкова

Тематичний блок	Основні цілі (з розділу 7)	Дії за планом (-ми)	Тривалість початок- (місяць та рік) - завершення (місяць та рік)	Залучені партнери	Заплановані витрати (національна валюта та еквівалент в ЄВРО)	Результати (те що ви очікуєте в результаті дії за проектом- див колонка 3 зліва)	Показники (індикатори для моніторингу)
вказіть відповідні тематичні блоки	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
вказіть відповідні тематичні блоки	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
вказіть відповідні тематичні блоки	4.	4.1.					
		4.2.					
		4.3.					

Особливу увагу слід приділити узгодженню двох типів індикаторів для кожної дії (два крайні стовпці праворуч у таблиці вище).

Результат (конкретний новостворений продукт, об'єкт, інституція, структура, і т.д., тобто те що ви очікуєте в результаті дії за проектом - див третю колонку зліва цієї таблиці) - (наприклад, звіт про техніко-економічне обґрунтування, розроблена проектно кошторисна документація,).

Підсумок (або результат) показники показують більш високий рівень позитивних змін, що очікуються в результаті створення конкретного продукту, об'єкту елементу інфраструктури (кількість людей, які пройшли навчання, кількість МСП, які отримують послуги підтримки, і т.д. тобто надають вимірювані докази, якщо дії успішно досягають відповідної мети



При розробці індикаторів і цілей, будь ласка, не забувайте враховувати і вказувати базові дані для кожного індикатора (якщо є). Базова лінія означає стан речей до реалізації проекту, а представлення вихідних даних забезпечує гарне порівняння прогресу «до» і «після» реалізації проекту.

9. 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. В якості додаткового джерела інформації, підписанти можуть використовувати звіт М4ЕГ щодо можливостей фінансування для місцевих адміністрацій для реалізації (частин) своїх Планів місцевого економічного розвитку (січень 2018), доступних на веб-сайті М4ЕГ у бібліотеці М4ЕГ <http://m4eg.eu/en/libraryhome>.



Слід взяти до уваги той факт, що для реалізації ряду заходів можуть знадобитися не грошові ресурси (земля, приміщення, тощо). 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.

Ви можете опрацювати можливості фінансування шляхом заповнення нижченаведеної таблиці.

Таблиця 2 Схема фінансування – за бажанням таблицю можна розміщувати у додатках

Дії (згідно таблиці 1)	Заплановані витрати (грн. – євро)	Джерела фінансування ²				Нестача фінансуванн я (грн. – євро) ³	Примітки
		Місцевий бюджет(грн. – євро)	Бюджети вищого рівня(грн. – євро)	Приватний сектор(грн. – євро)	Донори		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
І т.д.							
Загалом	0000,00/000,00	0000,00/000,00	000,00/000,00	000,00/000,00	000,00/000,00	000,00/000,00	

² НАЯВНІ ТА ПОТЕНЦІЙНІ

³ Нестача не має перевищувати 10% від «вартості» дії

Цей розділ **Плану** має 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.

10. Показники і механізми моніторингу

У таблиці плану дій представлена загальна логіка запропонованих заходів і основна інформація про терміни, бюджет і відповідальних сторін.

Однак для якісного планування також важливо мати чітке уявлення про необхідні етапи кожної дії і їх терміни. Тому можна скласти додатковий календарний план по місяцях для кожної дії. Це дозволить переконатися в їх здійсненості з точки зору термінів, а також отримати загальну картину динаміки реалізації Плану місцевого економічного розвитку за два роки для внутрішнього використання.

Оскільки Секретаріат Ініціативи буде запитувати звіти про хід реалізації Плану місцевого економічного розвитку кожні 6 місяців, заплановані дії повинні бути розбиті на чотири звітні періоди і представлені у вигляді плану моніторингу, який є невід'ємною частиною Плану.

План моніторингу є по суті графік реалізації Плану, розбитий на 4 звітні періоди (по 6 місяців кожен) з проміжними очікуваними результатами, які будуть визначені для кожного з них. У графіку повинні бути перераховані всі дії в тому ж порядку, в якому вони вказані в плані дій (див. Таблицю 1).

Таблиця 3. (2⁴) ГРАФІК ВПРОВАДЖЕННЯ / ПЛАН МОНІТОРИНГУ – обов'язково

Заходи (такі є самі як я заходи таблиці 1)	Дата початку(місяць /рік) – дата закінчення (місяць/рік)	Очікувані результати міс. 1-6	Очікувані результати міс. 7-12	Очікувані результати міс. 13-18	Очікувані результати міс. 19-24
1.1.					
1.2.					
1.3.					

Згодом, при поданні звітів про хід реалізації, підписанти повинні будуть лише вказати, чи досягнуті проміжні очікувані результати за цей конкретний звітний період, і уявити коментарі з приводу будь-яких розбіжностей. Це дозволить оцінити прогрес і результати роботи кожного підписанта, а також допоможе виявити недоліки, якщо реалізація Плану значно відстає від графіка.



Необхідно, зі складу робочої групи з розробки плану місцевого економічного розвитку створити Комітет з моніторингу. Це може бути невелика група, в яку повинні входити представники робочої групи з розробки плану МЕР при належному балансі жінок і чоловіків та представників влади, бізнесу та громадськості.

⁴ Номер 2 для цієї таблиці, якщо Ви вирішите розмістити попередню таблицю у додатках

Додаток А. Процес розробки Плану місцевого економічного розвитку – обов'язково



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 (додатки Б та В):.

Додаток Б (ОБОВ'ЯЗКОВО): Розпорядження про створення робочої групи з розробки Плану місцевого економічного розвитку

Додаток В(ОБОВ'ЯЗКОВО): список членів робочої групи з розробки Плану місцевого економічного розвитку

Додаток Г (Таблиці – які саме - на Ваш розсуд):