Mayors for Economic Growth

დანართი 2

მერები ეკონომიკური ზრდისთვის

რეკომენდაციები ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის სტრუქტურისა და შინაარსის შესადგენად

(გადასინჯულია 2019 წლის თებერვალში)

ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნოს წინასიტყვაობა

დოკუმენტის საფუძველი

ინიციატივა „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ მიზნად ისახავს ადგილობრივი ხელისუფლების მხარდაჭერას აღმოსავლეთ პარტნიორობის ქვეყნებში, რათა აქტიურად შეუწყონ ხელი ეკონომიკურ განვითარებასა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას რეგიონში, ასევე უზრუნველყონ ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ ხელსაყრელი პირობების შექმნა ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული თანამონაწილეობის, საზოგადოების კეთილდღეობის მიღწევისა და ცხოვრების დონის ამაღლებისათვის.
ინიციატივის უახლოესი მიზნები შემდეგია:

- ადგილობრივი ხელისუფლებისა და მათი პარტნიორების მხარდაჭერა და წახალისება ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შედგენისა და განხორციელების პროცესში, რომელიც, საუკეთესო ევროპული პრაქტიკისა და მიდგომების საფუძველზე, უმთავრეს ადგილობრივ ეკონომიკურ მამოძრავებელ ძალას განსაზღვრავს.
- ადგილობრივი ხელისუფლების ტექნიკური უნარების გაუმჯობესება ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის განხორციელების მიზნით, კარგი მმართველობისა და საიმედო ფინანსური მართვის პრინციპების შესაბამისად.
- ადგილობრივი პარტნიორობის შექმნისა და თანამშრომლობის ქსელის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა საჯარო-კერძო დიალოგის პრინციპების საფუძველზე, იმ ქმედებათა განხორციელების მიზნით, რომლებიც ზრდას, განვითარებასა და დასაქმებას უწყობს ხელს.
- ადგილობრივი განვითარების მთავარი აქტორების წახალისების მიზნით, ტექნიკური ცოდნისა (know-how) და საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება და გავრცელება, ახალი მიდგომების დანერგვა სამუშაო ადგილას და განვითარებაზე ორიენტირებული ადგილობრივი პოლიტიკისა და საქმიანობის შენარჩუნება.

დოკუმენტის მიზანი

წინამდებარე დოკუმენტი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის სტრუქტურას განსაზღვრავს, რომელსაც ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ მონაწილე მუნიციპალიტეტები შეიმუშავებენ.

დოკუმენტი, ასევე, ითვალისწინებს მოკლე მითითებებს დოკუმენტის ძირითადი სათაურების მიხედვით, რომლებიც სპეციალურად ინიციატივის მონაწილე

მუნიციპალიტეტების დასახმარებლად შემუშავდა მათი გეგმის დეტალურად დამუშავების პროცესში.

მოკლე ცნობა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შესახებ

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა უნდა იყოს:

- მოკლევადიანი, 2 წლიანი პრაქტიკული სამოქმედო გეგმა, რომელიც მიზნად ისახავს ადგილობრივი ადმინისტრაციული ორგანოების კონტროლის ქვეშ მყოფი კონკრეტული ღონისძიებების განსაზღვრას, რაც საჯარო-კერძო დიალოგს შეუწყობს ხელს და ადგილობრივ ბიზნეს-გარემოს გააუმჯობესებს.
- მოკლე – დოკუმენტის ძირითადი ნაწილები (მიზნები, ხედვა, ქმედებები) სასურველია არ აღემატებოდეს ჯამში 15 გვერდს. სამოქმედო გეგმა საჯარო დოკუმენტია, რომელიც უნდა იყოს ლაკონური, პრაქტიკული, ადვილად წასაკითხი და გასაგები. ის გეგმები, რომლის მოცულობა მნიშვნელოვნად აღემატება მითითებული გვერდების რაოდენობას, სამდივნოს მიერ შეფასებისთვის არ მიიღება.
- ადგილობრივი ხელისუფლებისა და მისი პარტნიორების მიერ და მათი მიზნებისთვის შემუშავებული - ისინი არიან გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ერთეულები.
- უშუალოდ ფოკუსირებული კერძო სექტორის ზრდაზე იმისათვის, რომ ადგილობრივ განვითარებასა და დასაქმებას შეუწყოს ხელი.
- ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმები არ არის განკუთვნილი სისტემატიზირებული, რეგულარული დაგეგმვისთვის. ისინი ადგილობრივი ხელისუფლების განხორციელებისათვის საჭირო დამატებით ინსტრუმენტს წარმოადგენს ინფორმირებული, პრობლემებზე დაფუძნებული ღონისძიებების და ქმედებების განხორციელებისთვის, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკის გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად.

გაითვალისწინეთ, რომ გეგმა ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნოს უნდა წარედგინოს შეფასებისათვის. ამიტომ, გეგმა ინგლისურ ენაზე უნდა ითარგმნოს. სავალდებულოა მხოლოდ გეგმის და არა მისი დანართების ინგლისურად თარგმნა. ამგვარად, გეგმის შეფასებისათვის ოფიციალურად წარდგენის დროს, სამდივნოს უნდა გაეგზავნოს ორივე - ინგლისურ და ადგილობრივ ენაზე ნათარგმნი გეგმები, ხოლო დანართები მხოლოდ ადგილობრივ ენაზე.

ადგილობრივ ხელისუფლებებს ვურჩევთ, რომ გეგმების თარგმნა თვითონ უზრუნველყონ. თუ ეს შეუძლებელია, სამდივნო ორგანიზებას გაუწევს დოკუმენტის თარგმნას. იმ შემთხვევაში, თუ მუნიციპალიტეტი თვითონ თარგმნის დოკუმენტს, დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს თარგმანის ხარისხს. გთხოვთ, გაითვალისწინოთ, რომ ცუდი თარგმანის შემთხვევაში არსებობს კარგი გეგმის დაბალი შეფასების რისკი, ვინაიდან ექსპერტები გეგმის ნათარგმნი ვერსიის მიხედვით იმსჯელებენ!

გეგმა შეიძლება რამდენიმე დანართს შეიცავდეს. ვინაიდან დანართები ინგლისურ ენაზე არ ითარგმნება, მნიშვნელოვანია, რომ დანართების შესახებ ძირითადი ინფორმაცია გეგმაში იყოს ასახული შესაბამისი მითითებით, რომ დაწვრილებითი ინფორმაცია ხელმისაწვდომია კონკრეტულ დანართში.

წინამდებარე დოკუმენტი მოიცავს ძირითად სტრუქტურას, მითითებებს გეგმის ცალკეული ნაწილების სიდიდეზე და ცხრილებს კონკრეტული მონაცემების წარმოსადგენად. „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ინიციატივის სამდივნო შემდგომაც გააგრძელებს ხელმომწერი მუნიციპალიტეტების მხარდაჭერას ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში, შესაძლებლობების განვითარებისა და მხარდაჭერის სხვადასხვა საშუალებების გამოყენებით.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის სტრუქტურის მიმოხილვა

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის ძირითადი ნაწილები და მითითებულია:

- რეკომენდებული მაქსიმალური სიდიდე (გვერდების რაოდენობა)
- სავარაუდო ვადა, რაც მუნიციპალიტეტებს თითოეული ნაწილის შემუშავებისათვის დასჭირდებათ.

გაითვალისწინეთ, რომ თითოეული ნაწილის შემუშავება, როგორც წესი, შემდეგ ქმედებებს მოიცავს:

- ძირითად პარტნიორებთან ერთად დაგეგმვა და განხილვა;
- ინფორმაციის მოკვლევა და შეგროვება;
- პარტნიორებს მიერ ინფორმაციის განხილვა და ანალიზი;
- მიგნებების გამოვლენა;
- მიგნებების საბოლოო დოკუმენტში ასახვა.

თითოეული ქმედებისთვის საჭიროა განისაზღვროს დროის გარკვეული მონაკვეთი. რასაკვირველია, მუნიციპალიტეტების უმეტესობა გეგმის განხორციელებას ნულიდან არ იწყებს. სავარაუდოდ, მათ უკვე ექნებათ გეგმის ან სტრატეგიის მონახაზი, რომელიც მნიშვნელოვანი ინფორმაციისა და მიმართულებებისგან შედგება მათ მიერ შერჩეული ქმედებების განსახორციელებლად. მოცემულ ცხრილში დროის მიახლოებითი მონაკვეთებია მითითებულია, რაც თითოეული ეტაპის განხორციელებისთვის იქნება საჭირო. სავარაუდო დროები განსაზღვრულია როგორც „უფრო გამოცდილი“, ასევე ახალი მუნიციპალიტეტებისთვის, რომლებიც პირველად იწყებენ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების დაგეგმვას.

ძირითადი ნაწილი/ქვეპუნქტი	მაქსიმ. სიდიდე (გვერდები)	სავარაუდო დრო შემუშავებისთვის (გამოცდილი მუნიციპალიტეტები)	სავარაუდო დრო შემუშავებისთვის (სხვა მუნიციპალიტეტები)
მერის მიმართვა	1	1 დღე	1 დღე
1. შემაჯამებელი შინაარსი	1	3 დღე	3 დღე
2. სარჩევი	1		

3. ცხრილების, ციფრებისა და აბრევიატურების სია	1		
4. გეგმის შესავალი	1		
5. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესი	1		
6. ადგილობრივი ეკონომიკური ანალიზი			
6.1 ადგილობრივი ეკონომიკური სტრუქტურის ანალიზი	2	1 თვე	2 თვე
6.2 ადგილობრივი თანამშრომლობა და ქსელური კავშირები	1	1 თვე	1 თვე
6.3 ბიზნესისადმი მეგობრული, გამჭვირვალე და კორუფციისგან თავისუფალი ადმინისტრაცია	1	1 თვე	1 თვე
6.4 ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა	1	1 თვე	1 თვე
6.5 მიწა და ინფრასტრუქტურა	1	1 თვე	1 თვე
6.6 მარეგულირებელი და ინსტიტუციური ჩარჩო	1	1 თვე	1 თვე
6.7 უნარები და ადამიანური კაპიტალი, ინკლუზიურობა	1	1 თვე	2 თვე
6.8 გარე პოზიციონირება და მარკეტინგი	1	1 თვე	1 თვე
7. ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი	2	1 თვე	2 თვე
8. ხედვა და მიზნები (მათ შორის, მოსალოდნელი შედეგები)	1	1 თვე	1 თვე
9. სამოქმედო გეგმა	2	2 თვე	3 თვე
10. დაფინანსების სქემა	1	1 თვე	1 თვე
11. მონიტორინგის ინდიკატორები და მექანიზმები	2	1 თვე	1 თვე

რჩევები გეგმის შემუშავებასა და ფორმულირებასთან დაკავშირებით

ჩვენი რეკომენდაციაა, გეგმის შემადგენელი ნაწილები შემდეგი თანმიმდევრობით შეიმუშაოთ:

1. ნაწილი 6, შემდგომ ნაწილი 7, ნაწილი 8, ნაწილი 9, შემდგომ 10 და 11 (მე-10 და მე-11 ნაწილები შესაძლოა ერთდროულად შემუშავდეს)

2. მე-6 ნაწილში, უმჯობესი იქნება 6.1 ქვეპუნქტის გაცილებით ადრე მომზადება, ვიდრე 6.2-6.8 ქვეპუნქტებზე დაიწყებთ მუშაობას.

3. 1-5 ნაწილები - უნდა ჩამოყალიბდეს მას შემდეგ, რაც გეგმის სხვა დანარჩენი ნაწილები შემუშავებული და ფორმულირებული იქნება.

4. ნაწილი 0 – მერის მიმართვა თავად მერის მიერ უნდა დაიწეროს დოკუმენტის საბოლოო ვერსიისთვის, მას შემდეგ, რაც გეგმა პარტნიორებთან იქნება შეთანხმებული.

გეგმას შეიმუშავებს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორობა, რომელიც ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ მონაწილე ყველა მუნიციპალიტეტში უნდა ჩამოყალიბდეს. თანასწორობის პრინციპის საფუძველზე დამყარებული პარტნიორობა უნდა შედგებოდეს ადგილობრივი ხელისუფლების, ბიზნეს სექტორის, არასამთავრობო ორგანიზაციების და საგანმანათლებლო და კვლევითი ინსტიტუტების წარმომადგენლებისგან. თითოეულ მუნიციპალიტეტში, ასევე, უნდა დაინიშნოს ეკონომიკური განვითარების ოფიცერი, რომელიც გეგმის შემუშავებისა და მისი შემდგომი განხორციელების პროცესში მთავარი კოორდინატორის როლს შეასრულებს.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორობის წევრთა მიერ დაგეგმვის პროცესის დაწყებიდან მოკლე დროშივე უნდა შეიქმნას გეგმის შემმუშავებელი ჯგუფი. შესაძლოა „დამგეგმავი პარტნიორები“ საკმაოდ ბევრნი იყვნენ, მაგრამ გეგმაზე მომუშავე ადამიანების რაოდენობა ოთხს არ უნდა აღემატებოდეს. პარტნიორები უნდა შეთანხმდნენ გუნდის წევრების კანდიდატურებსა და მათი მუშაობის ფორმატზე. სავალდებულოა, რომ გუნდის ოთხი წევრიდან ერთი მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენელი იყოს, ერთი ბიზნეს სექტორს წარმოადგენდეს და ერთიც სამოქალაქო საზოგადოებას.

კონსულტაციის პროცესი ადგილობრივ ხელისუფლებას, ბიზნეს სექტორსა და სამოქალაქო საზოგადოებას შორის უმნიშვნელოვანესია. ის კონკრეტული პროცედურების შესაბამისად უნდა წარიმართოს, რომლებიც პარტნიორების მიერ დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე იქნება დადგენილი და მინიმუმ თვეში ერთხელ რეგულარულ საკონსულტაციო შეხვედრებს გამართავს ადგილობრივი ხელისუფლების, ბიზნეს სექტორისა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენელთა მონაწილეობით. გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურები ასევე წინასწარ ზუსტად უნდა იქნეს დადგენილი (კონსენსუსის შედეგად, ხმათა უმრავლესობით ან სხვაგვარად შეთანხმებით) და შემდეგ, დოკუმენტირებული.

ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნოს დახმარება გეგმის შემუშავებაში

გეგმის ზოგიერთი ნაწილი გაცილებით რთული შესადგენია და სხვებთან შედარებით დამატებით დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს. ყველაზე რთულ საკითხებთან დაკავშირებით, ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნო უფრო მეტ დახმარებას გაუწევს ხელმომწერ მუნიციპალიტეტებს რჩევების, შესაძლებლობების განვითარების ან სწავლების მიმართულებით. როგორც წესი, ამგვარ დახმარებას ინიციატივის ადგილობრივი ექსპერტები (Country Expert) უზრუნველყოფენ, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, ასევე შესაძლებელია სამუშაო ჯგუფის ჩართვა ქვეყნის სხვადასხვა მუნიციპალიტეტების ეკონომიკის განვითარების ოფიცრების მონაწილეობით. ყველაზე რთულია გეგმის მე-6 ნაწილის ცალკეული ქვეპუნქტების (მაგ.: 6.1, 6.3, 6.5 და 6.8) შემუშავება. გათვალისწინებულია მუნიციპალიტეტების ერთობლივი მუშაობა ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ადგილობრივი ექსპერტების მხარდაჭერით, განსაკუთრებით, 6.1 და 6.4 ქვეპუნქტების მოსამზადის პროცესში.

ამ სახელმძღვანელოს გარდა, ონლაინ სასწავლო კურსი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების შესახებ შემუშავებული და ხელმისაწვდომია ინგლისურ, რუსულ, სომხურ, ქართულ, რუმინულ და უკრაინულ ენებზე. ონლაინ კურსი წარმოადგენს „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ინიციატივის შესაძლებლობათა განვითარების 4-მოდულიანი აუდიტორული სწავლების ანალოგს, და M4EG-ის კონცეფციების, მიდგომებისა და მუშაობის მეთოდების სიღრმისეულ მიმოხილვას წარმოადგენს. ონლაინ სასწავლო კურსი ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ხელმომწერებისთვის ხელმისაწვდომია ინდივიდუალური რეგისტრაციის მეშვეობით, მისამართზე http://www.elearning.m4eg.eu/#/en.

ამ დოკუმენტის დანარჩენი ნაწილი არის სახელმძღვანელო მითითებები ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის სტრუქტურის თითოეულ ნაწილსა და ქვეპუნქტზე.

< სატიტულო გვერდი >

სატიტულო გვერდი შეიცავს ინფორმაციას მუნიციპალიტეტის და მისი მიმზიდველი მხარეების შესახებ. გეგმას შესაძლოა გაუკეთდეს „დასამახსოვრებელი სათაური".

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა

მუნიციპალიტეტი:

გეგმა:

აქ მიუთითეთ ხედვის შესახებ განაცხადი

[არასავალდებულო]

(ხედვის შესახებ განაცხადზე მეტი ინფორმაციისთვის იხილეთ თავი 8)

თარიღი

მერის მიმართვა

მერის მიმართვა თავად მერის მიერ უნდა დაიწეროს დოკუმენტის საბოლოო ვერსიისთვის, მას შემდეგ, რაც გეგმა პარტნიორებთან იქნება შეთანხმებული. ტექსტი წარმოადგენს მოქალაქეებისა და პარტნიორების მისამართით გაკეთებულ განცხადებას (დოკუმენტი საჯარო უნდა იყოს). აღნიშნული განცხადებით, მერი გეგმის განხორციელების მზადყოფნას უნდა გამოხატავდეს ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ფარგლებში. მერის მიმართვა დაახლოებით ½ გვერდს უნდა შეადგენდეს და არ აღემატებოდეს 1 გვერდს. სასურველია, მიმართვას ხელს მერი აწერდეს.

აღნიშნული დოკუმენტი უნდა გამოქვეყნდეს, ამიტომ შესაძლებელია მას შემდეგი ინფორმაცია დაემატოს.

გეგმის ასლის მისაღებად, გთხოვთ, დაუკავშირდეთ:

სახელი, გვარი:
თანამდებობა:
მისამართი:
ტელეფონი:
ფაქსი:
ელ-ფოსტა:
ვებგვერდი:

1. შემაჯამებელი შინაარსი

შემაჯამებელი შინაარსი ადვილად უნდა იკითხებოდეს და არ შეიცავდეს რთულ ტერმინოლოგიას. შეჯამება ლაკონურად უნდა გადმოსცემდეს გეგმის საერთო შინაარსს იმ შემთხვევისთვის, თუ მკითხველი გეგმის დანარჩენ ნაწილებს აღარ წაიკითხავს. კერძოდ, შემაჯამებელი შინაარსი უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

- გეგმის შესავალი ნაწილის ძირითადი ასპექტები
- SWOT ანალიზის ძირითადი დასკვნები
- მუნიციპალიტეტის ხედვა
- ძირითადი მიზნები
- ძირითადი შეთავაზებული ქმედებები
- მნიშვნელოვანი დასკვნები დაფინანსების შესახებ

საუკეთესო პრაქტიკით, შემაჯამებელი შინაარსი არ უნდა აღემატებოდეს 1-1,5 გვერდს.

2. სარჩევი

3. აბრევიატურების სია

4. გეგმის შესავალი

ამ ნაწილში ნათლად უნდა იყოს ჩამოყალიბული შემდეგი (ჯამში, 1 გვერდი):

1. მუნიციპალიტეტმა ხელი მოაწერა შეთანხმებას ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ კლუბში გაწევრიანების შესახებ (თარიღი)

2. მუნიციპალიტეტის დასაბუთება/მოტივაცია ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების შესახებ

3. როგორ ეხმიანება გეგმა სხვა, უკვე არსებულ, სახელმწიფო ნორმატიული აქტების შესაბამისად ან დონორი ორგანიზაციების დაფინანსებული პროექტის/პროგრამის ფარგლებში შემუშავებულ გეგმებს

4. რომ გეგმა შემუშავებულია კერძო სექტორსა და სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობით, ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სტანდარტების შესაბამისად

5. ადგილობრივი ბიუჯეტიდან გეგმის განხორციელებისათვის გამოყოფილი სახსრები ან დაფინანსების ნაწილი.

მესამე პუნქტთან დაკავშირებით:

ხშირ შემთხვევებში, გარკვეული გეგმა უკვე არსებობს. ხალხს გაუჩნდება კითხვა: „რა საჭიროა კიდევ ერთი გეგმა?“. აუცილებელია იმაზე მითითება, რომ (i) ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა მუშავდება კონკრეტული ეკონომიკური გამოწვევების გადასაჭრელად, ან კერძო-საჯარო დიალოგის გზით ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერების მიზნით; (ii) ეს არ არის ყოვლისმომცველი გეგმა და ვერ ჩაანაცვლებს ან წინააღმდეგობაში მოვა სხვა გეგმებთან; (iii) ის ვიწროდ ფოკუსირდება კერძო სექტორზე, რათა ხელი შეუწყოს ზრდას, განვითარებასა და დასაქმებას. სხვა საკითხები არ უნდა იყოს გათვალისწინებული (თუმცა, შესაძლოა მათზე მითითება). აუცილებელია დადგინდეს, რა „სტატუსი“ აქვს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმას ქვეყანაში მოქმედი დაგეგმვის სისტემის თვალსაზრისით (მაგალითად, ის შეიძლება იყოს დამატებითი, სპეციალური დანიშნულების დოკუმენტი).

მეოთხე პუნქტთან დაკავშირებით:

სხვა არსებული გეგმები შესაძლოა არ ითვალისწინებდეს კერძო სექტორის ან სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მონაწილეობას. აღნიშნული გეგმა კერძო სექტორთან დიალოგისა და მჭიდრო თანამშრომლობის შედეგად უნდა შემუშავდეს, და მისი მონაწილეობა გეგმის განხორციელებისა და მონიტორინგის ეტაპზეც უნდა გაგრძელდეს.

5. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესი

ძალიან მოკლედ, სამ აბზაცში (საერთო ჯამში, არ უნდა აღემატებოდეს ნახევარ გვერდს) აღწერეთ შემდეგი:

(ა) პრინციპები, და

(ბ) გეგმის განვითარებისათვის საჭირო ძირითადი პროცესები. დამატებითი ინფორმაცია (როგორიცაა, სამუშაო ჯგუფების შემადგენლობა, მათი შეხვედრების სიხშირე, გადაწყვეტილების მიღების პროცესები და სხვ.) დოკუმენტის ბოლოს, "ა" დანართში უნდა წარმოადგინოთ.

ამავე თავში ნათლად უნდა ჩამოაყალიბოთ მონაწილეების **შერჩევის წესის** და პარტნიორობის **ზოგადი შემადგენლობის** შესახებ (რამდენი წევრია ბიზნესის სფეროდან თუ კერძო სექტორიდან, მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციიდან, სამეცნიერო/განათლების სფეროდან და სხვ., ასევე, რამდენი მამაკაცი და ქალია, და ა.შ.). უფრო დეტალური ინფორმაცია მონაწილეთა სახელებით და თანამდებობებით, შეხვედრების რაოდენობის და თარიღების, გადაწყვეტილების მიღების წესის და სხვა საკითხების შესახებ უნდა წარმოადგინოთ „ა" დანართში.

გთხოვთ, გაითვალისწინოთ, რომ კერძო სექტორის მონაწილეობის გარეშე შემუშავებულ გეგმას ძალიან შეზღუდული ზეგავლენა ექნება. თქვენ უნდა შეეცადოთ უზრუნველყოთ ბიზნეს სექტორის ფართო და აქტიური მონაწილეობა გეგმის შემუშავების პროცესში. ასევე, გახსოვდეთ, რომ კერძო სექტორი სხვადასხვა სიდიდის კომპანიებს (მათ შორის, მცირე ფერმერებს) და ადგილობრივი ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორებს მოიცავს. აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა სახის ბიზნეს ორგანიზაციები ჩართული უნდა იყვნენ გეგმის შემუშავების საქმეში.

[(ა) პუნქტთან დაკავშირებით] დოკუმენტში თქვენ შეგიძლიათ ისეთ ასპექტებზე მიუთითოთ, როგორიცაა „თანამშრომლობა კერძო სექტორთან", „თანამშრომლობა სამოქალაქო საზოგადოებასთან", მოქალაქეთა მონაწილეობა ან კონსულტაციები. საჭირო არ არის ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის" პრინციპების გამეორება. ამის ნაცვლად, შეეცადეთ პარტნიორობისთვის მნიშვნელოვან პრინციპებზე გააკეთოთ აქცენტი, რომლებიც შესაძლოა განსაზღვრული არ იყოს ინიციატივაში „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის", მაგრამ მნიშვნელოვანია თანამშრომლობისთვის.

[(ბ) პუნქტთან დაკავშირებით] იგივე შენიშვნა, რაც ეხებოდა (ა) პუნქტს: ნუ აღწერთ თითოეულ პროცესს მექანიკურად, არამედ მხოლოდ ისინი გამოყავით, რომლებიც ყველაზე სასარგებლო და მნიშვნელოვანი იყო დაგეგმვის პარტნიორობისა და მისი საქმიანობისთვის.

6. ადგილობრივი ეკონომიკური ანალიზი

გეგმის ამ ნაწილის მიზანია, წარმოადგინოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორთა კონსოლიდირებული ხედვა არსებული მდგომარეობის (status quo), პრობლემების და ადგილობრივი ეკონომიკური ვითარების გამოუყენებელი პოტენციალის შესახებ.

ეს ნაწილი სხვადასხვა ქვეპუნქტებისგან შედგება:

- ადგილობრივი ეკონომიკური სტრუქტურის ანალიზი

- ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ თითოეული „თემატური ბლოკის“ ანალიზი.

ეკონომიკური სექტორის ანალიზს მოსდევს ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ თემატური ბლოკების ანალიზი, სადაც ყურადღება იმ ბლოკებზეა გამახვილებული, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ამა თუ იმ მუნიციპალიტეტსა თუ ქალაქს. თემატური ბლოკების ანალიზისას ამოსავალი წერტილი შემდეგი ასპექტები უნდა იყოს: თითოეული თემატური ბლოკის ფარგლებში მნიშვნელოვანი აქტორების რუკის შედგენა, მათი სისტემატური ურთიერთქმედების გამოვლენა, წარმატებული მოდელების წარმოჩენა და ნაკლოვანებების გამოვლენა.

ამ ანალიზის შედეგად გაკეთებული მიგნებები და დასკვნები გარკვეულწილად საფუძველს ქმნის მომავალი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის მიზნებისა და კონკრეტული ქმედებების განსაზღვრისთვის. აქ წარმოდგენილი მტკიცებულებები თქვენს გადაწყვეტილებაზე მიუთითებს, თუ რატომ არჩიეთ ერთი ტიპის ქმედებები მეორეს.

ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია და შენიშვნები ამ ნაწილის ყველა ქვეპუნქტს ეხება.

ეს ანალიზი განსხვავდება სხვა ანალიზებისაგან, რომლებიც სავარაუდოდ ჩატარებული გაქვთ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ან გეგმის შედგენისთვის. მოცემული ანალიზი უნდა იყოს ძალიან მოკლე, ზუსტი და მხოლოდ თქვენი კვლევისა და განხილვების **დასკვნები და მიგნებები** უნდა წარმოაჩინოს, ხოლო ყველა ის მონაცემი ან/და მტკიცებულება, რომელთაც ის ეყრდნობა, გეგმის დანართში შეგიძლიათ მიუთითოთ.

წარმოდგენილი მტკიცებულებები და მიგნებები უნდა იყოს ზუსტი, ლაკონური და არსებითი. თითოეული ანალიზი უნდა შეიცავდეს გამოკვლევის შედეგებს, ასევე ჩატარებულ განხილვებსა და კონსულტაციებს არსებული ვითარების სრულად ასახვის მიზნით. ნუ შეეცდებით, თქვენს ხელთ არსებული ყველა მასალა წარმოადგინოთ, არამედ მხოლოდ ის მონაცემები მიუთითეთ, რომლებიც ზუსტად შეესაბამება განსახილველ თემას.

<u>მონაცემები</u>: საუკეთესო შემთხვევაში, ანალიზი უნდა ეფუძნებოდეს ორივე, რაოდენობრივ, სარწმუნო მონაცემებს და კოლეგებთან, პარტნიორებთან საუბრის შედეგად მიღებულ ე.წ. „კულუარულ“ ინფორმაციას (“soft” information), რომელიც გამოცდილებისა და ზოგადად, სიტუაციის შესწავლის შედეგად გროვდება. რიგ შემთხვევებში, თავს არიდებენ ხოლმე ინფორმაციის ამ უკანასკნელი ტიპის გამოყენებას. თუმცაღა, ადგილობრივ დონეზე ოფიციალური მონაცემების შეგროვება ხშირად შეზღუდულია, რაც „კულუარული“ ინფორმაციის გამოყენების საჭიროებას ქმნის არსებული სურათის შექმნისა და ოფიციალური მონაცემების მნიშვნელობის განმარტებისთვის. მონაცემებზე ხელმისაწვდომობა განსხვავდება ქვეყნებისა და მუნიციპალიტეტების მიხედვით. ამ საკითხზე კომპეტენტურ რეკომენდაციებს ინიციატივის ადგილობრივი ექსპერტი გასცემს, მას ასევე სხვა მიდგომების შეთავაზება შეუძლია სიღრმისეული ანალიზის გაკეთების მიზნით.

6.1 ადგილობრივი ეკონომიკური სტრუქტურის ანალიზი

მოცემული ანალიზი წარმოადგენს არსებული ადგილობრივი ეკონომიკური სტრუქტურისა და ადგილობრივი ეკონომიკის ძირითადი სექტორების მიმოხილვას. ის მოცემული ტერიტორიის ეკონომიკურ პროფილს, ანუ ეკონომიკის წამყვან დარგებს უნდა აღწერდეს. არ მიუთითოთ რთულად გასაგები მონაცემები ან სამრეწველო პროდუქტების რაოდენობა, არამედ წარმოადგინეთ ადგილობრივი ეკონომიკის ლაკონური ანგარიში და **აღწერეთ** არსებული ადგილობრივი ეკონომიკური მდგომარეობა ეროვნულ საშუალო მაჩვენებელთან მიმართებაში.

თუმცა ეკონომიკის მოკლე ასახვა არ იძლევა ზუსტ სურათს, თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს ეკონომიკა, ამიტომ, ასეთი აღწერა არ შეგიქმნით ზუსტ წარმოდგენას იმაზე, ადგილობრივი ეკონომიკის რომელ სექტორებსა და სფეროებზე უნდა გაამახვილოთ მომავალში ყურადღება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ მოცემულ ანალიზში ასეთი მოკლე ანგარიშით შემოიფარგლებით, ნამდვილად ვერ შეძლებთ წარმატებული ეკონომიკური ზრდის მიმართულების განსაზღვრას.

იმისათვის, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმაში მოსალოდნელი წარმატებული ეკონომიკური განვითარების სფეროები განსაზღვროთ, საჭიროა ეკონომიკის სტატიკური აღწერა ადგილობრივი ეკონომიკის დინამიკის შეფასებასთან ერთად, რაც უნდა მოიცავდეს გარკვეულ **შედარებებს და შედარებით ანალიზს („ბენჩმარკინგი“), როგორც ადგილობრივ, ასევე ეროვნულ და გლობალურ დონეზე.**

<u>**შედარებები ადგილობრივ დონეზე/შედარებითი ანალიზი („ბენჩმარკინგი“)**</u>

- რომელია ამჟამად ყველაზე ეფექტური ადგილობრივი კომპანია/სექტორი მისი სიდიდის შესაბამისი წლიური ბრუნვისა და მოგების გათვალისწინებით?
- რომელია ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია/სექტორი ბოლო 2-3 წლის განმავლობაში?
- რომელი კომპანია/სექტორი შეადგენს ადგილობრივ ფასეულობათა ჯაჭვის უდიდეს ნაწილს?
- რომელი კომპანია/სექტორი იყენებს ძირითადად ადგილობრივ მიმწოდებლებსა და რესურსებს თავიანთი ფასეულობათა ჯაჭის განსავითარებლად?
- რომელი კომპანიის/დარგის პროდუქცია ან/და მომსახურება ასახავს მოცემული ტერიტორიის ინდივიდუალობას/გამოარჩევს სხვებისგან?

<u>**შედარებები ეროვნულ დონეზე/შედარებითი ანალიზი („ბენჩმარკინგი“)**</u>

- ზოგადად, რომელ სექტორებში შეინიშნება კლება და რომელი სექტორები ვითარდება, როგორც ეროვნულ დონეზე, ისე გლობალურად?
- შეადარეთ მუნიციპალიტეტში არსებული მდგომარეობა დასაქმების, ხელფასების, ადგილობრივი მშპ-ს, ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-ს კუთხით, ეროვნული საშუალო და სხვა შესაბამისი მაჩვენებლების მიხედვით (მაგალითად, ერთნაირი სიდიდის ქალაქები ან სოფლები).
- ადგილობრივი ეკონომიკის ძირითადი სექტორების მაჩვენებლები შეადარეთ გლობალურ ტენდენციებთან და შესაბამისი სექტორების აღიარებულ ლიდერებთან.
- რომელი დარგობრივი შესაძლებლობებია ხელმისაწვდომი თქვენს ადგილობრივ ეკონომიკურ სექტორებში?

ხარისხობრივი მონაცემები ასევე ეხმარება საკითხის არსის გარკვევაში, განსაკუთრებით, მცირე ზომის ადგილობრივ მუნიციპალიტეტებში, სადაც რაოდენობრივი მონაცემები ხელმისაწვდომი არაა. სწორედ ასეთ შემთხვევებში, კერძო სექტორისა და სამოქალაქო საზოგადოების მხრიდან საკითხის შესწავლა, ფოკუს ჯგუფები და გამოკითხვა შეიძლება ძალიან ღირებული იყოს.

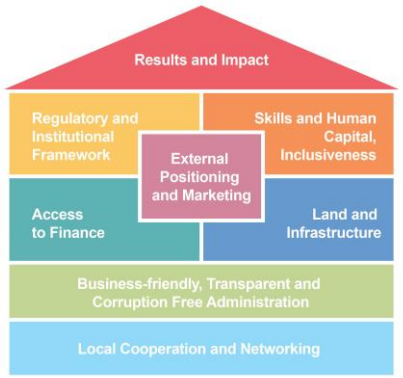
კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი არის ის, რომ ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება ან ანალიზი **რეალისტური** უნდა იყოს და ზედმეტად დადებით შეფასებებს არ უნდა შეიცავდეს. კერძო სექტორთან და სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობა ასეთი შეცდომების თავიდან არიდებაში დაგეხმარებათ. თუკი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორობა ძირითადად მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებით დაკომპლექტდება, შესაძლოა მიიღოთ ისეთი გეგმები, სადაც ადგილობრივი ეკონომიკის ფაქტობრივი მდგომარეობის არარეალური სურათი იქნება ასახული. ბიზნეს სექტორისა და სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებს შეუძლიათ უფრო რეალისტური სურათის შექმნაში დახმარება!

არსებული მდგომარეობის ზედმეტად დადებითი შეფასება დიდი შეცდომა იქნება ბევრი თვალსაზრისით, განსაკუთრებით თუ გავითვალისწინებით იმას, რომ უამრავი ეკონომიკური შესაძლებლობა არსებობს იმ მიმართულებების განსაზღვრის და გამოსწორებისთვის, რომლებიც სათანადოდ არ მუშაობს. გეგმებში ყურადღება არა მარტო ახალ ინიციატივებს, არამედ არსებული სტრუქტურების, პროცესების, ბაზრებისა და ფასეულობათა ჯაჭვის გაუმჯობესებას უნდა მიექცეს!

და ბოლოს, ადგილობრივი ეკონომიკის უფრო ფართო SWOT ანალიზი ასევე დაგეხმარებათ ადგილობრივი ეკონომიკისა და მისი პოტენციალის სრული სურათის შექმნაში (იხილეთ, დოკუმენტის მე-7 თავი).

ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ თემატური ბლოკების ანალიზი

ტერმინით „თემატური ბლოკები“ იმ სფეროებს აღვნიშნავთ, რომლებიც ადგილობრივი ადმინისტრაციების მიერ უნდა დარეგულირდეს ადგილობრივი ბიზნეს გარემოსა და კერძო სექტორის საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით, რაც განსაზღვრულია „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ კონცეფციაშია. თემატური ბლოკები მოყვანილია ქვემოთ:



- ადგილობრივი თანამშრომლობა და ქსელური კავშირები
- ბიზნესისადმი მეგობრული, გამჭვირვალე და კორუფციისგან თავისუფალი ადმინისტრაცია
- ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა
- მიწა და ინფრასტრუქტურა
- მარეგულირებელი და ინსტიტუციური ჩარჩო
- უნარები და ადამიანური კაპიტალი, ინკლუზიურობა
- გარე პოზიციონირება და მარკეტინგი

გზამკვლევი თემატური ბლოკების ანალიზისთვის

სახელმძღვანელო მითითებები ყველა თემატურ ბლოკზეა წარმოდგენილი, თუმცა ნაკლებად ეხება ისეთ სფეროებს, როგორიცაა „მიწა და ინფრასტრუქტურა“ და „უნარები, ადამიანური კაპიტალი და ინკლუზიურობა“, სადაც ხელმისაწვდომია მნიშვნელოვანი რაოდენობრივი მონაცემები.

<u>თითოეული სფეროს</u> ანალიზი უნდა მოიცავდეს მტკიცებულებებს, მონაცემებს და გამოცდილებას, ასევე ხედვას შემდეგი აქტორებისგან:

- კერძო სექტორის წარმომადგენლები, ძირითადად, ფოკუს-ჯგუფების ინტერვიუების მეშვეობით
- საჯარო სექტორის წარმომადგენლები

და თემიდან გამომდინარე:

- სხვა შესაბამისი აქტორები.

თითოეული ჯგუფისგან მიღებული მნიშვნელოვანი ინფორმაცია შემდეგ საკითხებს შეეხება:

- არსებული საჭიროებები/მოთხოვნები
- არსებული მდგომარეობა
- სამომავლო საჭიროებები/მოთხოვნები (განსაკუთრებით, კერძო სექტორის განვითარების გეგმების გათვალისწინებით (იხილეთ ზემოთ)).

სადაც შესაძლებელია, გამოიყენეთ უტყუარი მონაცემები (“hard data”). თუმცაღა, მაშინაც კი, როდესაც მსგავსი მონაცემების მოპოვება სირთულეს არ წარმოადგენს, შესაძლებელია მისი სხვადასხვანაირად განმარტება. ამიტომ, საჭიროა მონაცემების განხილვა და ზემოთ მითითებულ თითოეულ ჯგუფთან გადამოწმება. ერთი და იმავე მონაცემს, შესაძლოა, ყველასთვის იგივე მნიშვნელობა არ ჰქონდეს!

თითოეული თემატური ბლოკის განხილვამდე მნიშვნელოვანია თავდაპირველად მოკლე SWOT ანალიზის ჩატარება. შესაბამისად, იმ ცხრილების პარალელურად, რომლებსაც ჩვენ გთავაზობთ, ასევე ჩაატარეთ მოკლე SWOT ანალიზიც, რათა გამოავლინოთ თითოეული სფეროს დადებითი და უარყოფითი, ძლიერი და სუსტი მხარეები. ნებისმიერ შემთხვევაში, გეგმის ერთ-ერთ მომდევნო ნაწილში, თქვენ უნდა წარმოადგინოთ მუნიციპალიტეტის საერთო SWOT ანალიზი, რომელიც შეიძლება რამოდენიმე მოკლე SWOT ანალიზს დაეყრდნოს (SWOT ანალიზის შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად იხილეთ მე-7 ნაწილი).

6.2 ადგილობრივი თანამშრომლობა და ქსელური კავშირები

ეს საკითხი გაანალიზებას საჭიროებს, ხოლო ანალიზის მიგნებები დოკუმენტში უნდა იქნეს ასახული. მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელსაც გეგმის ეს ნაწილი უნდა პასუხობდეს, შემდეგია: **„ადგილობრივი თანამშრომლობის რა ფორმები და მექანიზმებია საჭირო იმისათვის, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროცესი წინ წავიდეს და როგორ შეიძლება ამის მიღწევა არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით?“** პასუხი გარკვეულწილად გამოიკვეთება სხვა თემატურ ბლოკებზე მუშაობის პროცესში, მას შემდეგ, რაც გამოავლენთ მნიშვნელოვან აქტორებს, ასევე, ურთიერთქმედებენ თუ არა ისინი ერთმანეთთან და რა ფორმით ხდება ეს თანამშრომლობა. თქვენ ადგილობრივი პარტნიორობის ჩამოყალიბებას უნდა შეუწყოთ ხელი, რადგან ნათლად არსებობს ამის საჭიროება, მოთხოვნა და შესაძლებლობები.

<u>ადგილობრივი ადმინისტრაციის, ბიზნესის (კერძო სექტორი), ასევე, საგანმანათლებლო/სამეცნიერო სფეროს თანამშრომლობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც საქმე ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას ეხება!</u>

ამ ნაწილზე მცირე მონაცემები არსებობს. თქვენი ანალიზი უნდა მოიცავდეს განხილვებსა და თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმების გამოვლენას კერძო სექტორის საქმიანობასა და ადგილობრივ ეკონომიკასთან დაკავშირებით. დაგეგმვის პარტნიორებთან რამოდენიმეჯერ ჩატარებული განხილვის (ასევე, კვლევებისა) და ქვემოთ მოცემული ცხრილის სხვადასხვა ვერსიების დამუშავების შემდგომ, მხარეთა მიერ შეჯერებული მიგნებები ცხრილის საბოლოო ვერსიასა და თანდართულ ტექსტში იქნება წარმოდგენილი. მნიშვნელოვანია, შეეცადოთ თანამშრომლობის რაოდენობრივი მონაცემებით ასახვა, მაგ: მონაწილე ორგანიზაციების/ინსტიტუტების რაოდენობა, პროცესის მონაწილე თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა, განხორციელებული ქმედებების/ღონისძიებების რიცხვი, თანამშრომლობის ფორმები და სხვა.

ამ თემატური ბლოკის განხილვის ხელშეწყობის მიზნით, გთავაზობთ ერთობლივი სავარჯიშოების ჩატარებას ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორების წევრებისთვის, რისთვისაც უნდა შეავსოთ შემდეგ გვერდზე მოცემული ცხრილი.

ცხრილი 1: ადგილობრივი თანამშრომლობის შეფასება (არასავალდებულო)

დასახელება ან/და ფუნქცია (მუშაობის სფერო/თემატიკა)	მონაწილე ორგანიზაციები/ პირები	მიღწევები (ასევე მიუთითეთ, თუ როგორ მუშაობს – მაგ.: "გეგმავს", ახორციელებს პროექტებს, უზრუნველყოფს მომსახურებას, მუდმივია ან *ad hoc*/შემთხვევითი	შეფასება: სასარგებლო ან უსარგებლო

ამ ფორმატის გამოყენებისა და შემაჯამებელი განხილვების შედეგად თქვენ უნდა გამოავლინოთ, შეათანხმოთ და წარმოადგინოთ შემდეგი:

- თანამშრომლობის ყველაზე წარმატებული ფორმები;
- გამოცდილების შედეგად განისაზღვრული მნიშვნელოვანი პირობები წარმატებული თანამშრომლობისათვის;
- ძირითადი სფეროები/თემები/პრობლემები, სადაც თანამშრომლობა განხორციელდა;
- მნიშვნელოვანი სფეროები, სადაც არ არსებობს თანამშრომლობა, მაგრამ აუცილებელია.

ამ მონაცემების შეჯერების შედეგად მიიღებთ **მოკლე, შეთანხმებულ ტექსტს**, რომელიც მოცემული სფეროს განვითარებისათვის საჭირო სამომავლო ქმედებებზე მიუთითებს.

6.3 ბიზნესისადმი მეგობრული, გამჭვირვალე და კორუფციისგან თავისუფალი ადმინისტრაცია

ადგილობრივი ხელისუფლების ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა სხვა აქტორებისათვის, მათ შორის, კერძო სექტორისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა. რაც უფრო მეტად ღია, პროგნოზირებადი და გამჭვირვალეა ეს გარემო, მით მეტად ცოცხალი, ეფექტური და ჯანსაღი ხდება თავად სისტემა. ნულოვანი ტოლერანტობა კორუფციის მიმართ და კარგი მმართველობის პრინციპების (როგორიცაა, მონაწილეობა, ინკლუზიურობა, ანგარიშვალდებულება და კანონის უზენაესობა) განუხრელი დაცვა ორ უმთავრეს წინაპირობას წარმოადგენს იმისათვის, რომ გაიზარდოს რწმენა ბიზნეს წრეებში, ნდობა სამოქალაქო საზოგადოებაში და ზოგადი კმაყოფილება ადგილობრივ მოსახლეობაში.

ამ ნაწილში განვიხილავთ, თუ როგორ უზრუნველყოფენ მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაცია და სხვა ადგილობრივი სახელმწიფო ორგანოები (მაგ.: ადგილობრივი დასაქმების სააგენტო, ადგილობრივი მცირე ბიზნეს ორგანიზაციები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)) მომსახურების მიწოდებას ან ნებისმიერი სახის დახმარებას, რაც არსებული ბიზნეს სექტორის ზრდასა და განვითარებას შეუწყობს ხელს. ამ ნაწილში ჩვენ <u>არ</u> განვიხილავთ იმ სერვისებს, რომლებიც ბიზნეს სექტორს საკანონმდებლო მოთხოვნების შესრულებაში ეხმარება (ეს საკითხი დეტალურად არის განხილული ქვემოთ, „მარეგულირებელი და ინსტიტუციური ჩარჩოების" ნაწილში). უმეტეს ქვეყნებში მოქმედი

და განსაკუთრებით, დამწყები ბიზნეს კომპანიები და მეწარმეები ხშირად ზარალდებიან არახელსაყრელი პირობების ან მომსახურების არარსებობის გამო (მაგ.: ინფორმაციის ნაკლებობა, პროდუქციის ან ბაზრის ტექნიკური ცოდნის არქონა), ამიტომ საჯარო ოგანოები (ხშირად, მუნიციპალიტეტები) საჭირო დახმარებას უწევენ ბიზნეს სექტორს (იმ შემთხვევებში, თუ ასეთი მომსახურება სხვაგვარად ხელმისაწვდომი არ არის). დახმარების აღნიშნული ფორმა ეკონომიკის ნებისმიერ სექტორზე ვრცელდება. თავისი შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ბიზნესის საჭიროებებისა და მომსახურებების სპექტრი უზარმაზარია.

ჩატარებული ანალიზის მეშვეობით თქვენ შეძლებთ გამოავლინოთ არსებული საჭიროებები, განსაზღვროთ მომსახურების მიწოდების მოქმედი სისტემა (და როგორ მუშაობს ის), მიწოდების ნაკლოვანებები და დახმარების შესაძლო ფორმები სამომავლოდ. ყოველივე ეს კერძო სექტორის წარმომადგენლებსა და საჯარო სექტორის შესაბამის ორგანოებს შორის (მუნიციპალიტეტი, სხვ.) აქტიური დიალოგის მეშვეობით უნდა იქნეს მიღწეული. მომსახურების მიწოდების ან დახმარების ფორმების არსებობა საკმარისი არ არის. ჩნდება კითხვები: მომსახურებები უფრო მეტად ქაღალდზე არსებობს თუ რეალურად ხორციელდება? რამდენად ადვილია მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობა? არის თუ არა გამჭვირვალე? ვინ და როგორ იყენებს ამ მომსახურებას? რამდენად გამოიყენება და მოსაწონია აღნიშნული მომსახურება მათ მიერ, ვისთვისაც ის არის გამიზნული?

საჭიროებენ თუ არა მოქმედი და პოტენციური ბიზნეს კომპანიები სხვადასხვა სექტორის მხრიდან მნიშვნელოვან დახმარებას? თუ ეს ასეა, რომელ სექტორში და რა სახის დახმარებაზეა მოთხოვნა? რა დონეზე უზრუნველყოფენ საჯარო ორგანოები ბიზნეს სექტორის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას? რომელ სფეროში ესაჭიროება კერძო სექტორს საჯარო ორგანოებისაგან უფრო მეტი დახმარება? როგორ შეიძლება ამის პრაქტიკულად განხორციელება?

ამ ანალიზის მომზადება მხოლოდ ინტერვიუების, კვლევებისა და განხილვების გზით არის შესაძლებელი. შეუძლებელია სრული ინფორმაციის მოპოვება მხოლოდ ერთი წყაროს გამოყენებით, და შესაძლებელი რომც იყოს, ასეთ შემთხვევაში, შეიძლება ვერ მოხერხდეს მონაცემების პარტნიორებთან შეთანხმება. ამიტომ, უნდა შეეცადოთ სხვადასხვა ინფორმაციის შეგროვება.

<u>შენიშვნა 1:</u> ის მომსახურებები, რომლებიც გაუმჯობესებას ან განვითარებას საჭიროებენ (რიგ შემთხვევებში, ნულიდან არის დასაწყები), შეიძლება განსხვავდებოდნენ მუნიციპალიტეტების მიხედვით. სწორედ ამიტომ, ჩვენ არ გთავაზობთ დეტალურად, თუ რა ტიპის სერვისებზეა საუბარი. გაცილებით დიდ და მეტად განვითარებულ ან ურბანულ მუნიციპალიტეტებში არსებულ მომსახურებაზე მოთხოვნა შეიძლება სრულიად განსხვავდებოდეს მცირე ზომის მუნიციპალიტეტებში არსებულისგან. ურბანულ მუნიციპალიტეტებში შესაძლოა რეალური შესაძლებლობები არსებობდეს ინოვაციების ან განათლების სექტორების განვითარებისათვის. ამისათვის უფრო მეტად დახვეწილი მომსახურებები იქნება საჭირო, რომელთა მიწოდებისთვის სხვადასხვა ორგანიზაციის ჩართვა იქნება საჭირო რეგიონული თუ ეროვნული მასშტაბით.

<u>შენიშვნა 2:</u> ხშირ შემთხვევებში, შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ მოთხოვნილი მომსახურებების მიწოდება რეალურად მხოლოდ გარეშე ორგანიზაციებთან (მაგ.:

საერთაშორისო ბანკები, დონორები, განვითარების სახელმწიფო სააგენტოები და ა.შ.) თანამშრომლობით ან რამოდენიმე მეზობელ მუნიციპალიტეტთან ერთობლივი ღონისძიების შედეგად არის შესაძლებელი. ასეთ შემთხვევებში, არ იქნება გონივრული თითოეულ მუნიციპალიტეტში იმავე მომსახურების დუბლირება. აჯობებს ისეთი პირობების შექმნა, სადაც შესაძლებელი იქნება ადგილობრივი კერძო სექტორისთვის მომსახურების ეფექტურად მიწოდება. სხვა შემთხვევებში, გარკვეული მომსახურების მიწოდებისათვის საჭირო იქნება საჯარო და კერძო სექტორების მჭიდრო თანამშრომლობა, რომელთაც ინოვაციური მომსახურება უნდა შეიმუშაონ (უმჯობესია არა-კლასიკური ან ტრადიციული).

6.4 ფინანსებზე ხელმისაწვდომობა

ფინანსური რესურსების არსებობა და მათზე ხელმისაწვდომობა, ხშირ შემთხვევებში, უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს ახალი ან მცირე ბიზნესისათვის. ეს არის საჭირო რესურსი, რომლის ადგილობრივად მოპოვება ძნელია, თუმცაღა ადგილობრივ დონეზე განხორციელებულმა სწორმა ქმედებებმა, შესაძლოა, არსებული ფინანსური რესურსები თქვენს რეგიონზე მიმართოს. პირველ ეტაპზე, არსებული მდგომარეობის ანალიზი უნდა გაკეთდეს. სიტუაცია შესაძლოა გაცილებით რთული იყოს, ვიდრე საკითხის ამგვარად დაყენება: „პრობლემას წარმოადგენს უფულობა; პრობლემის გადაწყვეტა ფულია".

ანალიზი კეთდება არსებული (და სამომავლო) საჭიროებების/მოთხოვნებისა და არსებული მიწოდების შესაბამისად. ანალიზი საერთო სურათის შეფასებით უნდა დაიწყოთ და შემდგომ, პრობლემას უფრო ღრმად ჩაწვდეთ. საჭირო ინფორმაციის მოპოვებაზე სამი მთავარი ჯგუფი იმუშავებს: კერძო სექტორის აქტორები (პოტენციური და მოქმედი ბიზნესმენები); მოქმედი ფინანსური ინსტიტუტები, დონორი ორგანიზაციები ან სხვა; ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოები და სამინისტროები შესაბამისი სექტორის მიხედვით.

ინფორმაცია შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთი და იმავე ქვეყნის სხვადასხვა მუნიციპალიტეტებში, თუმცა მათ შორის არსებითი განსხვავება არ იქნება.

ზემოთ ჩამოთვლილი სამივე ჯგუფის წარმომადგენლებთან ინტერვიუების საფუძველზე შეგიძლიათ ბინესის განვითარებისთვის არსებული ფინანსური რესურსების გამოვლენა და ადგილობრივ კერძო და ბიზნეს სექტორებთან ერთად გადაწყვეტა, საკმარისია თუ არა ეკონომიკის ხელშეწყობისთვის, ან რა არის საჭირო სრულყოფილი სიტუაციის მისაღებად.

6.5 მიწა და ინფრასტრუქტურა

ნებისმიერი ტიპისა თუ ზომის ბიზნესს შეუფერხებელი ფუნქციონირებისათვის უძრავი ქონება, ფართობი და თანამედროვე სტანდარტებით კეთილმოწყობილი სივრცე ესაჭიროება, როგორიცაა სახელოსნოები, ოფისები, საწარმოო და მომსახურების სივრცეები და სხვა. მუნიციპალიტეტებს შესაძლოა ხელეწიფებოდეთ ამ მიზნით მიწის გამოყოფა ან მსგავსი სივრცეების შექმნის ინიცირება. ამ სფეროში არსებული პოტენციური მოთხოვნების სპექტრი საკმაოდ ფართოა, დაწყებული ყველაზე მარტივი და პრიმიტიული სივრცის მოწყობით, როგორიცაა სამუშაო ადგილი (პატარა სახელოსნო ან ოფისი), დამთავრებული მასშტაბური, ძვირადღირებული ინფრასტრუქტურით, რომელიც

ერთ სამუშაო სივრცეში გააერთიანებს ისეთ კომპანიებსა და ორგანიზაციებს, რომლებიც აქტიურად ურთიერთთანამშრომლობენ. ასეთი სივრცეებია, მაგალითად, სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პარკები (რომლებიც, შესაძლოა, რომელიმე ადგილობრივი უნივერსიტეტის ან კვლევითი ორგანიზაციის ტერიტორიაზე განთავსდეს), ბიზნეს ინკუბატორები და სხვა.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ მიწა და ინფრასტრუქტურა ძნელად მოსაპოვებელი რესურსებია და მათი მიწოდება მოთხოვნის არაადეკვატურია (არასწორი ადგილმდებარეობა ან ფართობი, პრობლემების გამოსასწორებელად საჭირო მაღალი ხარჯები, მაგ.: მიწის დაბინძურება ან საკომუნიკაციო ქსელებისაგან დაშორებული მდებარეობა და სხვა). თუმცა, გამოცდილებამ ასევე აჩვენა, რომ ამა თუ იმ ტერიტორიის განვითარებისათვის ყოველთვის დიდი თანხაა საჭირო და თუ კომპანიები მალევე არ უზრუნველყოფენ ამ ტერიტორიაზე დასახლებას, თავდაპირველი ინვესტიციის ამოღება შეუძლებელი ხდება. შესაბამისად, ამ სფეროში აუცილებელია ფრთხილი და დაფიქრებული მოქმედება. ასევე დაიმახსოვრეთ, რომ ნებისმიერი პროექტი, რომლის განხორციელებასაც ამ სფეროში დაიწყებთ, დროში იქნება გაწელილი (კვლევები, სამუშაოს წარმოების ნებართვა, ტენდერების ორგანიზება და სხვა), ხოლო სამუშაოების ჩატარება და დასრულება ასევე დიდ დროს მოითხოვს. სწორედ ამიტომ, ამ სფეროში დაგეგმვის სამუშაოები დროის დიდ მონაკვეთზე უნდა გადანაწილდეს. მცირე ზომის მუნიციპალიტეტებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ სფეროში მეზობელ მუნიციპალიტეტებთან თანამშრომლობის შესაძლებლობა, რაც, თავის მხრივ, დამატებით რთულ, ინსტიტუციურ დაბრკოლებებსა თუ გამოწვევებს წამოჭრის.

აღნიშნულ სფეროში მუშაობა შემდეგი თანმიმდევრობით უნდა დაიგეგმოს: (i) კერძო სექტორთან კონსულტაციების გამართვა; (ii) მომსახურების მიწოდების სქემის შედგენა და არსებულ მოთხოვნასთან მისი შესაბამისობის ანალიზი; (iii) სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული ყველა იმ ობიექტის დადგენა, რომელთა განვითარებაც არის შესაძლებელი; (iv) ბოლოს, მოცემული გეგმის ფარგლებში, სამომავლო მოთხოვნების კორელაცია განვითარების პერსპექტივის მქონე ობიექტებთან; (v) უნდა გაკეთდეს იმ ობიექტების მოკლე ჩამონათვალი, რომლებიც პოტენციურ მიზნებს ყველაზე მეტად შეესაბამება. ეს სია შეადარეთ „ფინანსური“ ანალიზის შედეგებს დაფინანსების პოტენციური წყაროს გამოსავლენად. შედეგად იმ ობიექტების მოკლე ჩამონათვალს მიიღებთ, რომლებიც საწყის ეტაპს წარმოადგენენ მოცემულ სფეროში დაგეგმვისა და ნებისმიერი ქმედების დასაწყებად.

6.6 მარეგულირებელი და ინსტიტუციური ჩარჩო

ბიზნესის წარმომადგენლები და მეწარმეები ხშირად გამოთქვამენ უკმაყოფილებას იმის თაობაზე, რომ მათი ბიზნეს საქმიანობის განვითარებას შეუსაბამო წესები, რეგულაციები და ადმინისტრაციული ბარიერები უშლის ხელს. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით, ყველაზე სასარგებლო, რისი გაკეთებაც პარტნიორებს შეუძლიათ, არის იმ სირთულეების გამოვლენა, რომელთა გადაჭრა ან შემცირება ადგილობრივად არის შესაძლებელი (ნაცვლად იმისა, რომ მთავრობის მიერ კანონის შეცვლას დაელოდოთ). შესაბამისად, ამ ნაწილში თქვენ უნდა განსაზღვროთ და მოკლედ აღწეროთ შემდეგი:

- ყველაზე მნიშვნელოვანი და სერიოზული ადმინისტრაციული პრობლემები, რომლებიც ბიზნესის წინაშე დგას (პოტენციური მეწარმეების, მოქმედი ბიზნესმენებისა და მსხვილი ინვესტორების ჩათვლით).

- ამ ბარიერების ნეგატიური გავლენა (კონკრეტულად და ზედმიწევნით აღწერეთ, რა კეთდება ან არ კეთდება ამ პრობლემებიდან გამომდინარე)

- ვის შეუძლია სათანადო ზომების მიღება აღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად?

რასაკვირველია, თუ ადგილობრივ აქტორებს თვითონ შეუძლიათ რომელიმე ამ პრობლემის თუნდაც ნაწილობრივ გადაჭრა, მოცემულ სფეროში ადგილობრივი პარტნიორობა ერთობლივი ძალისხმევით უნდა ჩაერთოს.

აღნიშნული საკითხების სწრაფად და ეფექტურად გაანალიზების მრავალი ხერხი არსებობს. გთავაზობთ რამოდენიმე მათგანს:

- 5 უმსხვილესი სექტორიდან ან ქვესექტორიდან მინიმუმ ორი მოქმედი ბიზნესმენი მოიწვიეთ (შეგიძლიათ მოგვიანებით გაზარდოთ ეს რიცხვი, თუ საჭირო გახდება); სთხოვეთ მათ, დაასახელონ ის ძირითადი ადმინისტრაციული ამოცანები, რომელთა გადაჭრაც კანონის მოთხოვნათა დაცვის უზრუნველსაყოფად ესაჭიროებათ, და მიუთითონ ის სააგენტო, რომელიც ამ საკითხებზე მუშაობს; შემდეგ (და მხოლოდ ამის შემდეგ) სთხოვეთ, ჩამოთვალონ ყველაზე რთულად გადასაჭრელი ამოცანები (შრომატევადი, რთული, ძვირადღირებული) (შესთავაზეთ 1-5-მდე შეფასების შკალით, ორი ან სამი ყველაზე რთული საკითხის დასახელება); შეეცადეთ, ზუსტად დაადგინოთ საქმიანობის ის სფეროები, რომელსაც ბიზნესმენები პრობლემატურად მიიჩნევენ. ამგვარად, თქვენ მიიღებთ პრობლემატური საკითხების ზუსტ ჩამონათვალს (პრობლემური სფეროები, პროცესები, მომსახურებები და სხვ.).

- (i) პუნქტიდან მიღებული შედეგების გათვალისწინებით, მონიშნეთ ყველა ის სფერო/საკითხი, სადაც ადგილობრივი სააგენტო აქტიურად არის ჩართული. შემდეგ, ისინი სააგენტოს წარმომადგენლებთან ერთად განიხილეთ, რომ მათი ხედვის და მიდგომის შესახებ გაიგოთ.

- *გამოიკვლიეთ, რამდენად პასუხობს ადგილობრივი ბიზნესმენების გამოცდილება ერთიან „ეროვნულ“ რეალობას (გამოიყენეთ ნებისმიერი კვლევა, თუ ეს შესაძლებელია).*

- ზემოთ ჩამოთვლილის შედეგად, თქვენ რეალური წარმოდგენა გექნებათ შემდეგზე: ძირითადი პრობლემები, რომელთა წინაშეც ბიზნესმენები დგანან; რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პრობლემები; რა დონეზე შეიძლება ამ პრობლემების ადგილობრივად გადაჭრა; ბოლო ეტაპზე - ანალიზის შემდეგ - თქვენ ამ პრობლემების შესაძლო გადაწყვეტის (ან ნაწილობრივ გადაწყვეტის) გზები უნდა მოიძიოთ, რომლებიც ადგილობრივი პარტნიორობის გავლენის სფეროს წარმოადგენს. *ამას, შესაძლოა, მოგვიანებით გარკვეული ქმედებები მოყვეს.*

შეჯამებული მიგნებები ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოადგინეთ თანდართულ ტექსტთან ერთად:

ცხრილი 2: მარეგულირებელი და ინსტიტუციური ჩარჩო (არასავალდებულო)

გამოვლენილი საკანონმდებლო სირთულეები	მაღალი/ დაბალი უარყოფითი გავლენა	პროცესში ჩართული ძირითადი საჯარო ორგანო	ადგილობრივად გადაწყვეტის/გაუმჯობესების შესაძლებლობები (დეტალები)

6.7 უნარები და ადამიანური კაპიტალი, ინკლუზიურობა

ეს არის სფერო, სადაც ადგილობრივ პარტნიორებს ბევრის მიღწევა შეუძლიათ. იმავდროულად, ეს საკმაოდ რთული სფეროა ანალიზის გაკეთების თვალსაზრისით. ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ ფარგლებში, აუცილებელია ისეთ საკითხებს შორის ბალანსის მოძიება, როგორიცაა, კერძო სექტორში არსებული და სამომავლო მოთხოვნები უნარებთან დაკავშირებით და შესაბამისი უნარების მქონე სპეციალისტების ხელმისაწვდომობა. ასეთი სპეციალისტების პოვნა შესაძლებელია ახლად სკოლადამთავრებულ ახალგაზრდებს, კოლეჯის ან ტრენინგის კურსდამთავრებულებს შორის, იმ ადამიანებს შორის, რომლებიც გარკვეული დროის არყოფნის შემდგომ (მაგ.: საზღვარგარეთ მუშაობა) სამშობლოში ბრუნდებიან, ან შრომით ბაზარს კვლავ უბრუნდებიან (განსაკუთრებით, ქალები), ან იმ სფეროდან, რომელიც დაღმასვლას განიცდის, მზარდ სექტორში გადადიან.

ასევე, შესაძლოა არსებობდნენ გარკვეული პროფესიული კატეგორიის ადამიანები, ან თუნდაც, მოსახლეობის ცალკეული ჯგუფი (მაგ.: ქალები, ახალგაზრდები, ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლები), რომლებსაც სამუშაოს მოძიებაში სირთულეები ექმნებათ და საარსებო სახსრებს გარკვეული ობიექტური დაბრკოლებებს გამო ვერ შოულობენ. ასეთ შემთხვევებში, საჭიროა გარკვეული ღონისძიებების გატარება აღნიშნული კატეგორიებისთვის სამუშაო ადგილების შექმნის ხელშეწყობის ან მათთვის პროფესიული მომზადების/გადამზადების უზრუნველყოფის მიზნით, რათა შრომის ბაზარზე უფრო კონკურენტუნარიანები გახდნენ.

აღნიშნული თემა საკმაოდ ვრცელია და ამიტომ, მნიშვნელოვანია მიზანმიმართული და ეფექტური მუშაობა. ადგილობრივ შრომის ბაზარზე არსებული შრომისუნარიანი მუშახელის ზოგადი სტატისტიკა, დემოგრაფიული მონაცემები, დასაქმებისა და უმუშევრობის მაჩვენებლები - არ იქნება საკმარისი მასალა იმისათვის, რომ სიტუაციური ანალიზი გაკეთდეს იმ მოთხოვნად უნარებზე, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარებისათვის არის საჭირო. საკითხს უფრო მეტად უნდა ჩაუღრმავდეთ, თუმცა გაითვალისწინეთ, რომ სტატისტიკის სახით დამატებითი მონაცემები შესაძლოა ვერ მოიპოვოთ. მთავარი ამოცანა და გამოწვევაა სწორი წარმოდგენა გქონდეთ შემდეგზე:

- უნარები, რომლებიც არსებულ თუ მომავალ დამსაქმებლებს ესაჭიროებათ;

- უნარები, რომლებიც უკვე ხელმისაწვდომია;
- უნარები, რომელთა განვითარებაც ორი მიმართულებით შეიძლება - კვალიფიკაციის არმქონე, დაუსაქმებელი თუ გარკვეულწილად უმოქმედო ადამიანებისთვის ახალი შესაძლებლობების მიცემა და კერძო სექტორის ზრდისა და განვითარების უზრუნველყოფა.
- გამოუყენებელი ადამიანური კაპიტალი, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია.

ადგილობრივი შრომის ბაზარი არ წარმოადგენს ჩაკეტილ სივრცეს და კვალიფიციურ კადრებს შეუძლიათ ადგილობრივ ბაზარზე შემოსვლა ან გასვლა. ამიტომ, აუცილებელია ამ მიგრაციული ნაკადების ცოდნა. დასაქმების ადგილობრივ (თუ რეგიონულ) ოფისს შესაძლოა ჰქონდეს არსებულ უნარებზე გარკვეული მონაცემები, შრომის ბაზრის უფრო ვრცელ სტატისტიკურ მონაცემებთან ერთად.

ამ სფეროში ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს არსებული და ცვალებადი სიტუაციის შესახებ ცოდნა, რაც სხვადასხვა კუთხიდან უნდა იყოს დანახული, კერძოდ:

- ამჟამინდელი და პოტენციური დამსაქმებლების პერსპექტივა;
- სკოლები, ტრენინგ-ცენტრები, უნივერსიტეტები, განათლებისა და გადამზადების სხვა დაწესებულებები
- სტუდენტები, დასაქმების მსურველები და უკვე დასაქმებული ადამიანები
- იმ ადამიანთა კატეგორია, რომლებსაც დასაქმებაში სირთულეები ექმნებათ.

სასურველია, მუშაობა შემდეგნაირად გაგრძელდეს:

1. გამოავლინეთ - შესაძლოა, ხელმისაწვდომ სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით (ადგილობრივი დასაქმების სააგენტო, მუნიციპალიტეტი) - დასაქმების მთავარი სექტორები, სამუშაო ადგილების რაოდენობა და დასაქმების ტენდენციები, დაუსაქმებელი და არამოთხოვნადი სპეციალისტები. სასურველია, ეს სტატისტიკა სქესის მიხედვით დაყოთ. აღნიშნული მონაცემები არსებული სურათის ფართოდ დანახვის საშუალებას მოგცემთ.

2. აღნიშნული საკითხი ვრცლად განიხილეთ დამსაქმებლებთან ან ყველა სექტორის წარმომადგენლებთან (შეგიძლიათ ორგანიზება გაუწიოთ მასშტაბურ შეხვედრას) და ყურადღება გაამახვილეთ შემდეგ სექტორებზე: ა) მსხვილი წარმოება; ბ) აქვთ უნარებთან დაკავშირებული პრობლემები; გ) კლებადია ან პოტენციურად მზარდი (სხვა სიტყვებით, სექტორები, სადაც უახლოეს წლებში კადრების დენადობაა მოსალოდნელია).

3. თითოეული სექტორი ცალ-ცალკე განიხილეთ, ჩაატარეთ ინტერვიუები დამსაქმებლებთან იმ პროფესიული უნარების თაობაზე, რომლებიც ამჟამად ყველაზე მეტად ესაჭიროებათ ან იმ სპეციალისტების შესახებ, რომელთა სამსახურიდან გათავისუფლებაც შესაძლოა უახლოეს მომავალში დასჭირდეთ (გაითვალისწინეთ, რომ ხშირად დამსაქმებლებს არ სურთ ამ თემაზე საუბარი). მხედველობაში იქონიეთ გარკვეული ტიპის ვაკანსიებზე არსებული უნარების ოფიციალური მოთხოვნები. შეეცადეთ, გამოავლინოთ იმ უნარების ტიპი,

რომლებიც უკვე ძალიან მოთხოვნადია ან უახლოეს მომავალში გახდება ასეთი, ასევე ის უნარები, რომლებიც ნაკლებადაა მოთხოვნადი და შესაძლოა, უმუშევრობა გამოიწვიოს ან/და კადრების გადამზადება გახდეს საჭირო.

4. მე-2 პუნქტზე მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, უნარებზე არსებული მოთხოვნა და მიწოდება საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და ტრენინგ ცენტრების წარმომადგენლებთან ერთად განიხილეთ, ასევე, იმსჯელეთ იმ საკითხებზე, თუ როგორ შეიძლება დასაქმების მსურველები „მოთხოვნის შესაბამის“ (job fit) კადრად აქციოთ.

5. წინასწარ მონაცემებზე დაყრდნობით (მე-3 და მე-4 პუნქტების საფუძველზე), ორგანიზება გაუწიეთ დამსაქმებლებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და ტრენინგ ცენტრების წარმომადგენლების შეხვედრას. გამოავლინეთ ძირითადი „პრობლემური“ და „შესაძლებლობების“ სფეროები, ასევე პირობები, რომლებიც პრობლემების გადასაჭრელად და შესაძლებლობათა ქმედებებად გადაქცევისთვის არის საჭირო. პროცესში ჩართეთ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები, შრომის ბაზარზე არსებული „რისკ ჯგუფების“ წარმომადგენლები და ასევე, ის ჯგუფები, რომლებიც თითქმის ჩამოშორებული არიან შრომით ბაზარს.

6. ორგანიზებული და რეგულარულად ჩატარებული განხილვების შედეგად, რომლებიც წინა შეხვედრებზე გაჟღერებულ საკითხებსა და შეთავაზებულ გადაწყვეტებს უნდა დაეფუძნოს, იმ ქმედებათა მოკლე ჩამონათვალი გააკეთეთ, რომლებიც არსებული სიტუაციის გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად.

<u>შენიშვნა:</u> შესაძლოა, საჭირო გახდეს „უნარების საკითხზე“ მომუშავე ადგილობრივი პარტნიორობის (მასში გაერთიანდებიან დამსაქმებლები, საგანმათლებლო დაწესებულებები და ტრენინგ-ცენტრები, ადგილობრივი დასაქმების სააგენტო და მუნიციპალიტეტი) ან მსგავსი ორგანოს ჩამოყალიბება (თუ მსგავსი უკვე არ არსებობს), რომელიც მუდმივმოქმედი ორგანო გახდება და ამ სფეროში განსახორციელებელ ღონისძიებებზე იმუშავებს.

6.8 გარე პოზიციონირება და მარკეტინგი

ე.წ. „ადგილობრივი ფაქტორები“ (locational factors) დიდ გავლენას ახდენს კერძო სექტორის მეწარმეებისა თუ ინვესტორების გადაწყვეტილებაზე, რომ თავიანთი ბიზნესი განათავსონ ერთ კონკრეტულ ადგილას და არა მეორე გეოგრაფიულ არეალში. რიგ შემთხვევებში - თუმცა ყოველთვის არა - ეს დამოკიდებულება ადგილობრივი ძალისხმევის შედეგად შეიძლება შეიცვალოს. დამტკიცებულია, რომ ზოგიერთი ფაქტორები ამა თუ იმ ადგილის „მიმზიდველობასთან“ და იმ საერთო „იმიჯთან“ არის დაკავშირებული, რომლითაც ეს ადგილი სარგებლობს. სამწუხაროდ, ყველა ქვეყანაში არსებობს ისეთი ადგილები, რომელსაც ინვესტორები თავს არიდებენ, ხოლო მეწარმეები ცდილობენ, რაც შეიძლება სწრაფად დატოვონ ეს ტერიტორია, რადგანაც ბიზნესის წარმოების თვალსაზრისით პოზიტიურად „არ აღიქმება“.

ამ ფაქტორების უმეტესობა, შესაძლოა, არც იყოს ბიზნეს გარემოსთან პირდაპირ კავშირში. ისინი უფრო მეტად ცხოვრების ხარისხს, ადგილმდებარეობის ფიზიკურ მომხიბვლელობას, ასევე გარემო და კულტურულ მიმზიდველობას ეხება. ეს

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი სექტორებისთვის, რომლებიც გარე ინვესტიციების მოზიდვას ცდილობენ.

რიგ შემთხვევებში, ესა თუ ის ადგილი მიმზიდველობას კარგავს, რადგან ე.წ. „დაცემის სპირალში“ ხვდება. ამ სპირალიდან თავის დასაღწევად სხვადასხვა ტიპის ქმედებების განხორციელებაა საჭირო. ზოგიერთი მათგანი მოლოდინებს და პერსპექტივებს ქმნის. მაგალითად: პატარა ქალაქის მაცხოვრებელთა მობილიზება, რომ ერთად დაიწყონ რამის კეთება, იამაყონ თავიანთი საცხოვრებელი ადგილით, სახალხო დღესასწაულებისათვის სპეციალური თარიღებისა და თემატიკის შექმნა - კონფლიქტისა და უკმაყოფილების ნაცვლად - ეს ყოველივე შესაძლოა ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი კამპანიის ნაწილი გახდეს, რომლის მიზანია ადგილზე არსებული რეალობის შეცვლა და ადგილმდებარეობის გარე იმიჯის გაუმჯობესება.

მას შემდეგ, რაც უკეთესი და უფრო პოზიტიური იმიჯის შექმნაზე მუშაობას დაასრულებთ, შესაძლებელია იმაზე ფიქრი, თუ როგორ უნდა მოხდეს ადგილმდებარეობის, რეგიონის გარე ბაზარზე წარდგენა და მისი პოზიციონირება - სხვა მსგავსი ადგილების კონკურენციის გათვალისწინებით. რასაკვირველია, ეს მიდგომა მხოლოდ მარკეტინგს ვერ დაეფუძნება. რეალისტური დადებითი ცვლილებები პოზიტიური იმიჯის შექმნას და გავრცელებას შეუწყობს ხელს.

ადგილობრივი ხელისუფლება, რომელსაც ქალაქის მერი წარმოადგენს, შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე უწყებაა, რომელმაც უნდა შექმნას, დახვეწოს და წარმოაჩინოს თავისი რეგიონის დადებითი და ბიზნესისადმი მეგობრული იმიჯი - როგორც საცხოვრებლად, სამუშაოდ, მოგზაურობისა და ინვესტიცირებისათვის სასურველი ადგილი. რიგ შემთხვევებში, ასევე აუცილებელია ისეთი ნაბიჯების გადადგმა, რომელიც მეტნაკლებად გააძლიერებს და გააუმჯობესებს იმიჯს, მისი მატერიალური თუ ბუნებრივი გარემოსა და ცხოვრების ხარისხის ამაღლების მიზნით. მსგავსი მიდგომების შემუშავება საჯარო და კერძო სექტორების ერთობლივ მუშაობას, ასევე ადგილობრივი მოსახლეობის მხარდაჭერას საჭიროებს.

- იფიქრეთ ქვეკომიტეტის შექმნაზე ფართო თანამშრომლობის ფარგლებში, რომელიც მოცემულ რეგიონში „მარტივი მიღწევების“ შესაძლებლობებს გამოავლენს. არასაკმარისი ფინანსური რესურსების პირობებში მნიშვნელოვანია ისეთი ინიციატივების განსაზღვრა, რომლებიც ა) შედარებით ნაკლებ ხარჯებს მოითხოვს; ბ) მოქალაქეების მობილიზებას ახდენს; გ) მოსახლეობაში მოწონებით სარგებლობს.

- კონსულტაციები გამართეთ მოქალაქეებთან, მათ შორის, სკოლის მოსწავლეებთან იდეების შეგროვების მიზნით. მოქალაქეებს, როგორც წესი, მრავალი იდეა და შეთავაზება აქვთ იმის შესახებ, თუ „როგორი სურთ იყოს მათი ქალაქი (დაბა, რაიონი)“. გამოჰკითხეთ მათ, თუ რას ფიქრობენ თავიანთი საცხოვრებელი ადგილის შესახებ, ასევე, მათი აზრით, როგორ აღიქვამენ გარეშე პირები მათ ქალაქსა თუ რაიონს. აუცილებლად გაესაუბრეთ სხვა რაიონების მაცხოვრებლებსაც (ფართოდ მოიცავით რეგიონი), თუ რას ფიქრობენ თქვენი ქალაქისა თუ რეგიონის შესახებ. ეს დაგეხმარებათ თქვენი იდეების შემდგომ განვითარებაში, რომელიც რაიონის შიგნით, ასევე მის გარეთ არსებულ რეალურ და აღქმულ იმიჯზე იქნება დაფუძნებული.

ამ სფეროს ანალიზის შედეგად მიღებული მონაცემები შეგიძლიათ ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოადგინოთ, ან სურვილისამებრ გადააკეთოთ.

ცხრილი 3: როგორ აღიქმება ადგილობრივი გარემო ადგილობრივი მაცხოვრებლების მიერ – არასავალდებულო

მუნიციპალიტეტის საზოგადოებრივი იმიჯის ძლიერი და მოსაწონი მხარეები	მნიშვნელობის რეიტინგი (1-5)	მუნიციპალიტეტის საზოგადოებრივი იმიჯის სუსტი და დაწუნებული მხარეები	მნიშვნელობის რეიტინგი (1-5)
შესაძლო ქმედებები, რომლებიც შეიძლება ადვილად განსახორციელებელია			წარმართავს

7. SWOT ანალიზი

ყველა ანალიზი, მათ შორის, SWOT ანალიზები, რომლებიც თითოეულ თემატურ ბლოკზე ცალ-ცალკე გაკეთდა, გამოყენებული იქნება ქვემოთ ჩამოთვლილის განსავითარებლად:

SWOT ანალიზი (ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საფრთხეები) „ზრდის, განვითარებისა და დასაქმების“ კონცეფციასთან არის დაკავშირებული და ორიენტირებულია კერძო სექტორზე და მისი ზრდის შესაძლებლობებზე, ასევე დასაქმების შესაძლებლობებს ქმნის და რესურსების განვითარებას უწყობს ხელს.

მოცემული SWOT ანალიზი იმ საკითხებსაც უნდა მოიცავდეს, რომლებიც დეტალურად განხილული არ ყოფილა წინა ნაწილების ანალიზის დროს, თუმცა განხილვების დროს გამოიკვეთა მათი მნიშვნელობა.

შენიშვნა: მიაქციეთ ყურადღება, რომ მოცემული SWOT ანალიზი ზოგად SWOT ანალიზად არ გადაიქცეს, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკისა და საზოგადოების ყველა ასპექტს მოიცავს. ყურადღება საერთო ადგილობრივ ეკონომიკურ სტრუქტურასა და თემატურ ბლოკებზე გაამახვილეთ და უბრალოდ, გააკეთეთ SWOT ანალიზი, რომელიც თემატური ბლოკის ძირითად ელემენტებს მოიცავს. ეს დაგეხმარებათ იმის დადგენაში, თუ რაზე უნდა გაკეთდეს ძირითადად აქცენტი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმაში.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესში გამოყენების მიზნით, SWOT ანალიზი მომავალზე ორიენტირებული უნდა იყოს, სადაც განხილული იქნება არა მხოლოდ არსებული გამოწვევები, არამედ გამოცლინდება **მომავალი** გამოწვევებიც.

გახსოვდეთ, რომ ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზის დროს ისეთი **შიდა** ფაქტორები განიხილება, როგორიცაა, ტერიტორიისა და მისი ეკონომიკის თავისებურებები, ხოლო შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი **გარე** ფაქტორებს მოიცავს, როგორიცაა, გარე აქტორები, ტენდენციები და ის ფაქტორები, რომლებიც თქვენი და მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციის კონტროლის ფარგლებს სცილდება.

SWOT ანალიზი ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასებისთვის კარგ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, რაც საჭიროა ეკონომიკის **მამოძრავებლების** გამოსავლენად, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკის ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების უპირატესობებს იყენებენ და ამცირებენ საფრთხეებსა და სისუსტეებს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია იმ საკითხებისთვის პრიორიტეტულობის მინიჭება, რომლებიც შესაძლოა ადგილობრივი აქტორების მიერ მოგვარდეს, ასევე, იმ საკითხების გამოვლენა, რომელთა გადაჭრა ადგილობრივ შესაძლებლობებს აღემატება.

შედეგები: 1) დარგობრივი + თემატური ბლოკების SWOT ანალიზი, და 2) მთლიანი მუნიციპალიტეტის SWOT ანალიზი, რომელიც დარგობრივი SWOT ანალიზის უმნიშვნელოვანეს მახასიათებლებს მოიცავს.

SWOT ანალიზის თანდართული ტექსტი უნდა წარმოაჩენდეს შემდეგ მიგნებებს:

> **ა.**ქმედებები, რომელიც გამოვლენილ ძლიერ მხარეებს ეფუძნება, შესაძლოა გარე შესაძლებლობების გამოყენებას ისახავს მიზნად და იმ სფეროებზეა მიმართული, სადაც ასეთი ქმედებები ნამდვილად საჭირო და აუცილებელია;
>
> **ბ.** ძირითად სისუსტეებთან გამკლავება, რომლებიც კერძო სექტორის ზრდაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენენ, აგრეთვე, გარე საფრთხეების გამოვლენა.

განეწყვეთ ოპტიმისტურად! ყურადღება გაამახვილეთ „**ა**“ პუნქტზე. „**ბ**“ პუნქტის ქმედებები უფრო კომპლექსური და რთული იქნება, ხოლო „**ა**“ პუნქტზე დაფუძნებული სტრატეგიული მიდგომა გაცილებით ეფექტური იქნება.

აქვე დაურთეთ მცირე ტექსტი, რომელიც შემდეგი ნაწილის შესავალი გახდება, სადაც თქვენს ხედვასა და მიზნებს წარმოადგენთ.

8. ხედვა და მიზნები

მეორე ეტაპზე გათვალისწინებულია ადგილობრივი ეკონომიკური გეგმის დასრულება. ამ ნაწილში ასევე უნდა იხელმძღვანელოთ ადგილობრივი ეკონომიკური დაგეგმვის ტრადიციული პრინციპებითა და გამოცდილებით - თუმცა, ეს გეგმა არ მოიცავს ყველა იმ საკითხს, რომლებიც ანალოგიური ტიპის გეგმებისთვის არის დამახასიათებელი. ამ ეტაპზე, ადგილობრივი ეკონომიკური დაგეგმვის პარტნიორობის წევრები შეაჯერებენ თავიანთ ხედვასა და მიზნებს; ამის შემდგომ, პარტნიორობა იმ ქმედებებს დასახავს, რომლებიც თანხვედრაშია უკვე გაანალიზებულ თემატურ ბლოკებთან და რაზეც პარტნიორობას სურს მუშაობის გაგრძელება.

ხედვა და მიზნები **პირდაპირ უნდა უკავშირდებოდეს** ადგილობრივ ეკონომიკურ ანალიზს (ნაწილი 6) და SWOT ანალიზს (ნაწილი 7). ანალიზთან ლოგიკური კავშირის გარეშე ხედვა და მიზნები დაუსაბუთებელი იქნება. ისინი სურვილები უფრო იქნება,

ვიდრე რეალური და ხელშესახები მიზნები. მთლიანობაში, გეგმის არცერთი ნაწილი არ უნდა იყოს ცალკე განყენებული. მიაქციეთ ყურადღება, რომ გეგმის ნაწილები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული და მკითხველისთვის ის უნდა აღიქმებოდეს, როგორც ერთი ამბის შემადგენელი სხვადასხვა ნაწილი. ნუ მოერიდებით გეგმის ცალკეულ ნაწილებს შორის პარალელის გავლებას ან მითითებას, რათა მკითხველისთვის უფრო ნათელი გახდეს ასეთი კავშირი.

სტრატეგიული ხედვა

ხედვა არის აღწერა, თუ როგორ ეკონომიკურ მომავალს ისურვებდნენ დაინტერესებული მხარეები ადგილობრივი თემისათვის. ხედვა არის „საბოლოო მიზანი“ და თემის განაცხადი იმის შესახებ, თუ რისი მიღწევა სურს გეგმის განხორციელების შედეგად ზრდის, განვითარებისა და დასაქმების თვალსაზრისით. მიუხედავად იმისა, რომ ხედვა ხშირ შემთხვევებში ბოლომდე მიღწეული და განხორციელებული ვერ იქნება, თემს ნათელი წარმოდგენა ექმნება სამომავლო მიზნებთან და საქმიანობის მიმართყლებებთან დაკავშირებით. „ხედვის გაწერა“, ანუ ხედვის ჩამოყალიბების პროცესი უნდა იყოს როგორც წარმოსახვითი, ასევე რეალისტური. სწორედ ხედვის საფუძველზე ყალიბდება გეგმის მიზნები, ქმედებები და განსახორციელებელი პროექტები. დაგეგმვის პარტნიორობა სრულად უნდა ჩაერთოს ხედვის შემუშავების პროცესში: სწორედ ეს არის მისი მისია.

არსებობს გარკვეული მახასიათებლები, რომლებიც ხედვის განაცხადების უმეტესობას საერთო აქვს. ზოგადად, ხედვის შესახებ განაცხადი უნდა იყოს:

- გაგებული და გაზიარებული თემის წევრების მიერ;
- საკმარისად ფართო და მოცულობითი იმისათვის, რომ მრავალფეროვანი ადგილობრივი შესაძლებლობები წარმოაჩინოს;
- სტიმულის მიმცემი და წამახალისებელი მათთვის, ვინც დაგეგმვის პროცესშია ჩართული.

ხედვა, რაც შეიძლება, მოკლე და ლაკონური უნდა იყოს. ქვემოთ იხილეთ სტრატეგიული ხედვის მაგალითები სხვადასხვა დაწესებულებებისა და ორგანიზაციებისთვის.

ხედვის შესახებ განაცხადის მაგალითები

I. <u>ტერიტორიები</u>

- “სამთო ველოდიპედებით ტურიზმის მოყვარულთა ყველაზე მრავალფეროვანი დანიშნულების ადგილად აღიარება მსოფლიოში”
  დასავლეთ კანადის სამთო ველოსიპედებით ტურიზმის მოყვარულთა ასოციაციის ტურისტული გეგმა
- “ძლიერი ტურიზმის ეკონომიკა მძლავრი ეკონომიკური სტრუქტურის ფარგლებში”
  კიმბერლის ტურისტული გეგმა

- "ვიზიტორებისთვის განსაკუთრებული მომსახურების შეთავაზება, რაც მათ რაიონს სხვებისგან გამოარჩევს, მათ განსაკუთრებულობას უსვამს ხაზს და სოლტ სპრინგის კუნძულის ერთიან მდგრად განვითარებას უწყობს ხელს."
  სოლტ სპრინგის კუნძულის ტურისტული გეგმა

II. <u>არაკომერციული ორგანიზაციები</u>

სან დიეგოს ზოოპარკი: მსოფლიო ლიდერად გადაქცევა ადამიანის ველურ ბუნებასთან დაკავშირებისა და ბუნების დაცვის მიმართულებით.
„ოკეანა" გულმოდგინეთ ცდილობს, რომ ჩვენი ოკეანეები ადრინდელივით მდიდარი, ჯანსაღი და უხვი გახდეს.
გადაარჩინე ბავშვები (Safe the children): მსოფლიო, სადაც ყველა ბავშვს აქვს სიცოცხლის, დაცვის, განვითარების და მონაწილეობის უფლება.
კლინტონის ფონდი: მდგრადი პროგრამების განხორციელება, რომლებიც ინვესტიციებზე ხელმისაწვდომობას, შესაძლებლობებს და სიცოცხლისთვის საჭირო მომსახურებას უზრუნველყოფენ მსოფლიოს მასშტაბით, ახლანდელი და მომავალი თაობებისთვის.
„ამნესტი ინტერნეშენალ": მსოფლიო, სადაც ყველა ადამიანი ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციით და სხვა საერთაშორისო ინსტრუმენტებით გარანტირებული ადამიანის უფლებებით სარგებლობს.
სპეციალური ოლიმპიადა: მთელ მსოფლიოში საზოგადოების შეცვლა ადამიანთა შთაგონების გზით, რომ იაზროვნონ საღად, მიიღონ და ჩართონ გონებრივი ჩამორჩენილობის მქონე და ყველა განსხვავებული ადამიანები.

ძირითადი მიზნები

ძირითადი მიზნები იმ კონკრეტულ შედეგებზე მიუთითებს, რომელთა მიღწევასაც ადგილობრივი საზოგადოება ისახავს მიზნად. ეს ხედვის გაღრმავებასა და იმის განსაზღვრაში ეხმარება, თუ „როგორ" უნდა განხორციელდეს ხედვა.

ვინაიდან ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა 2-წლიანი გეგმაა, მიზნები ამავე ვადით უნდა გაიწეროს. მიზნების შემუშავებისას გაითვალისწინეთ, რომ ისინი ე.წ. SMART კრიტერიუმებს უნდა შეესაბამებოდეს, ესენია:

S – კონკრეტული. მიზნები ისე უნდა აღიწეროს, რომ ყველა, ვინც წაიკითხავს, მეტნაკლებად ერთნაირად განმარტოს ისინი. მიზნები უნდა იყოს ზუსტი, თვალსაჩინო, ხოლო პროექტის შედეგი ნათლად განსაზღვრული.

M – გაზომვადი. ეს კრიტერიუმი პასუხობს კითხვას: "როგორ გავიგოთ, ამართლებს თუ არა მიზნები მოლოდინებს?", ისინი შეფასების ტერმინებით დგინდება, როგორიცაა: რაოდენობა, ხარისხი, სიხშირე, ხარჯები, ვადები, და ა.შ.

A – მიღწევადი. იყავით რეალისტური იმასთან დაკავშირებით, თუ რისი მიღწევა შეგიძლიათ მოცემულ დროში და ხელმისაწვდომი რესურსებით.

R – რელევანტური. დარწმუნდით, რომ მიზანი ანალიზის შედეგებთან პირდაპირ კავშირშია, და ნამდვილად ხედვის მიღწევას უწყობს ხელს. მიზანი M4EG-ის თემატურ ბლოკებს შეუსაბამეთ.

T - **დროში გაწერილი**. მიუთითეთ მიზნების მისაღწევად დადგენილი ვადა. მათი ხანგრძლივობა არ შეიძლება აღემატებოდეს გეგმის ხანგრძლივობას (2 წელი).

ჩვენი რეკომენდაციაა, აირჩიეთ მაქსიმუმ სამი მთავარი მიზანი. თითოეული მათგანის მისაღწევად შესაძლოა რამოდენიმე ქმედების ერთდროულად განხორციელება გახდეს საჭირო, თემატური ბლოკების თემების შესაბამისად.

9. სამოქმედო გეგმა

დეტალური სამოქმედო გეგმა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის **ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილს** წარმოადგენს, სხვა ნაწილებთან ერთად, რომლებიც დაგეგმილი ქმედებების ლოგიკურ საფუძველს წარმოადგენს.

სამოქმედო გეგმა უნიკალური მოკლევადიანი სტრატეგიაა, რომელსაც დაინტერესებული მხარეები ერთობლივად ირჩევენ დასახული მიზნების მისაღწევად. ის სერიოზულ მუშაობასა და კრეატიულობას მოითხოვს. როგორც წესი, პრობლემის გადაჭრის ან შედეგის მიღწევის არაერთი გზა არსებობს. ამდენად, გეგმის შესაბამისი ქმედებების განსაზღვრისთვის, რეკომენდებულია ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების დაგეგმვის პარტნიორობის წევრთა შორის „**ბრეინსტორმინგის**“ ჩატარება, თუ რა უნდა გაკეთდეს კონკრეტულად თითოეული მიზნის მისაღწევად. ზოგიერთი სავარაუდო ქმედება შეიძლება კარგად ცნობილი, კარგი პრაქტიკის მაგალითი იყოს, რომელიც ძალიან ეფექტურია მსგავსი მიზნების მისაღწევად, ხოლო ზოგიერთი მათგანი განსაკუთრებული იყოს, კონკრეტული ადგილობრივი კონტექსტის შესაბამისად.

შემდეგ ეტაპზე, სამოქმედო გეგმის ყველა წინადადების კრიტიკული შეფასება უნდა გაკეთდეს და დაგეგმილ ქმედებებზე ერთობლივი გადაწყვეტილება იქნეს მიღებული. სამოქმედო გეგმაზე შეთანხმების მიღწევის შემდეგ, თანდართულ ტექსტში მიუთითეთ, თუ **რატომ** განისაზღვრა მოცემულ შემთხვევაში ეს კონკრეტული ქმედებები, როგორც ყველაზე საჭირო და ეფექტური.

მიზნებსა და ქმედებებს შორის კავშირი სხვადასხვაგვარად შეიძლება ჩამოყალიბდეს. მოცემული გეგმისთვის, მარტივ და მოქნილ მიდგომას გთავაზობთ, რომელიც შემდეგ პრინციპებს ეფუძნება:

- ქმედებები ნებისმიერი სახის შეიძლება იყოს, თუმცა ყველა მათგანი ერთ პირობას უნდა აკმაყოფილებდეს - ისინი ერთი ან რამოდენიმე დასახული მიზნის მიღწევისაკენ უნდა იყოს მიმართული.
- ქმედებები არ უნდა იყოს განცალკევებული, დამოუკიდებელი. ისინი შესაძლოა რამოდენიმე „ქვე-ქმედებას“ აერთიანებდნენ, რომლებიც ერთდროულად რამოდენიმე თემატური ბლოკის სფეროს შეესაბამებიან.

- საჭირო არ არის ქმედებები დიდ ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული. მაგრამ ასეთის შემთხვევაში, თქვენ მათ რეალურ ღირებულებაზე ზუსტი წარმოდგენა უნდა გქონდეთ. ქმედებები არ უნდა იყოს „პროექტები“, ამ სიტყვის ტრადიციული გაგებით. ისინი, თქვენი შეხედულებისამებრ, მცირე მოცულობის ან ძალიან მასშტაბური შეიძლება იყოს, მაგრამ მთავარია, ქვე-ქმედებები მკაფიო, გასაგები იყოს.
- ზოგიერთი ქმედება შესაძლოა „მოსამზადებელი“ ხასიათის იყოს გაცილებით ამბიციური და მასშტაბური ქმედებების ან პროექტების განსახორციელებლად.
- „ადვილად მიღწევადი“ ქმედებები, რომლებსაც დროის მცირე მონაკვეთში ცხადი და ხელშესახები შედეგები მოაქვთ, რაც არსებითია ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის განხორციელების პროცესში.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თითოეული გეგმა უნდა შეფასდეს, რათა დადგინდეს, შეესაბამება თუ არა ის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების უფრო ფართო ხედვას და მიზნებს, რომლებიც დაინტერესებულმა მხარეებმა განიხილეს და შეთანხმდნენ. მცირე სამუშაო ჯგუფი უნდა ჩამოყალიბდეს, რომელმაც ცალკეული მოქმედება უნდა განსაზღვროს. ქმედებები თავდაპირველად ქვემოთ მოცემულ ცხრილში უნდა აღიწეროს. პარტნიორობის წევრებთან შეთანხმების შემდეგ, თითოეული მათგანი საბოლოო სამოქმედო გეგმაში უნდა იქნეს შეტანილი.

სამოქმედო გეგმაში ნათლად უნდა იქნეს ასახული, რომელი ღონისძიებების განხორციელება შეუძლია ადგილობრივ ხელისუფლებას დამოუკიდებლად, ხოლო ზოგიერთი ქმედება მხოლოდ სხვა (მეზობელ) მუნიციპალიტეტებთან, ან თუნდაც რეგიონებსა და სამინისტროებთან/სააგენტოებთან თანამშრომლობით შეიძლება გატარდეს. ამის კარგი მაგალითია ტურიზმი. თქვენ შეგიძლიათ თქვენს მუნიციპალიტეტში არსებული ტურისტული მდგომარეობის გამოსწორება, მაგრამ თუ თქვენს რეგიონში ტურისტების მოზიდვას გეგმავთ (გამონაკლისს წარმოადგენს დედაქალაქი ან სხვა, ძალიან დიდი რეგიონული ქალაქი), აუცილებელია მეზობელ მუნიციპალიტეტებთან ან/და რეგიონთან თანამშრომლობა, მთელი რეგიონისთვის დადებითი ფონის შესაქმნელად. მუნიციპალიტეტებს შორის თანამშრომლობა შესაბამის ინსტრუმენტს წარმოადგენს.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ გეგმა უნდა ასახავდეს იმ სფეროებს, რომლებშიც თქვენი მუნიციპალიტეტი თვითონ, დამოუკიდებლად იმუშავებს, ასევე სფეროებს, სადაც საჭიროა თანამშრომლობა სხვა მუნიციპალიტეტებთან, რეგიონთან ან/და ეროვნული ხელისუფლების ორგანოებთან.

ცხრილი 4. ქმედების აღწერის ფორმა - არასავალდებულო

ქმედების აღწერის ფორმა	
დასახელება	
წამყვანი პარტნიორი	
მონაწილე პარტნიორები	
დაწყების დრო	
ხანგრძლივობა	

სავარაუდო ღირებულება	
I. კაპიტალური ხარჯები (თუ არსებობს)	
II. სხვა ხარჯები (თუ არსებობს)	
ფინანსური რესურსები (თუ ცნობილია)	
მყისიერი შედეგები – (მიუთითეთ, თუ საჭიროა)	
საბოლოო შედეგები - ინდიკატორები	
გეგმის მიზნები, რომლისკენაც მიმართულია ქმედებები	
თემატური ბლოკები, რომლებიც შეესაბამება ქმედებებს	

სამოქმედო გეგმა ორ ეტაპად უნდა მომზადდეს:

- ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პარტნიორობის ყველა მონაწილე უნდა შეთანხმდეს, თუ რომელი შეთავაზებული ქმედებები შევიდეს სამოქმედო გეგმაში. საბოლოო გეგმაში მხოლოდ ის ქმედებები უნდა იყოს გათვალისწინებული, რომლებიც ყველაზე განხორციელებად ქმედებებად მიიჩნევა.
- სამოქმედო გეგმის განვითარების ფორმატი ქვემოთ მოცემული ფორმატის მიხედვით უნდა ჩამოყალიბდეს.

სამოქმედო გეგმაში მხოლოდ შესრულებადი ქმედებები უნდა იქნეს შეტანილი. თუკი განხილვის შემდეგ ჩათვლით, რომ ქმედება შეიძლება ვერ განხორციელდეს, ამოიღეთ ის და შესთავაზეთ თავდაპირველი ქმედების ან პროექტის კარგად შესწავლა, შემოწმება და შემუშავება.

თუკი თქვენი მუნიციპალიტეტისათვის ეს არის პირველი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა, შესაძლოა დაგჭირდეთ აუცილებელი პარტნიორობების ჩამოყალიბება და ცალკეული პროცესების დაწყება, რომლებსაც მოგვიანებით გაცილებით კონკრეტული ნაბიჯები მოყვება.

მთელი სამოქმედო გეგმა ქვემოთ მოცემული ნიმუშის მიხედვით უნდა მომზადდეს – იხილეთ, ცხრილი 5.

ცხრილი 5. სამოქმედო გეგმა - სავალდებული

თემატური ბლოკები	ძირითადი მიზნები	ქმედებები/ პროექტის იდეები	ხანგრძლივობა (დაწყება/ დამთავება)	მონაწილე პარტნიორები	სავარაუდო ღირებულება (ეროვნულ ვალუტაში &	მყისიერი შედეგი (პროდუქტი) ინდიკატორები	საბოლოო შედეგი/ ინდიკატორები და მიზნები

					ევროს ეკვივალენტი	და მიზნები	
	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
	4.	4.1.					

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ორი ტიპის ინდიკატორს თითეული ქმედებისთვის (ზემოთ მოცემული ცხრილის ორი მარჯვენა სვეტი).

მყისიერი შედეგის ინდიკატორები არის პირდაპირი პროდუქტი, რაც უშუალოდ ქმედების განხორციელების შედეგად იქმნება (როგორიცაა, განხორციელებადობის ანალიზის ანგარიში, გადამზადებული ადამიანების რაოდენობა, მცირე და საშუალო საწარმოების რაოდენობა, რომლებიც მხარდაჭერას იღებენ, და ა.შ.).
საბოლოო შედეგის ინდიკატორებია პროდუქტის მიწოდების შედეგად მიღებული პოზიტიური ცვლილება. ისინი გაზომვად მტკიცებულებას წარმოადგენენ, თუკი ქმედებები შესაბამისი მიზნის მიღწევას ემსახურება.

ინდიკატორებსა და მიზნებზე მუშაობისას გთხოვთ, გაითვალისწინოთ და მიუთითოთ თითოეული ინდიკატორის **საბაზისო** მონაცემები (თუ ეს შესაძლებელია). საბაზისო აღნიშნავს ქმედების განხორციელებამდე არსებულ მდგომარეობას, ხოლო საბაზისო მონაცემების წარმოდგენა ქმედების განხორციელებამდე და განხორციელების შემდგომი პროგრესის სათანადო შედარების საშუალებას იძლევა.

10. დაფინანსების სქემა

გეგმის შემუშავება უმნიშვნელოვანესი პროცესია, თუმცა იგი შეიძლება მხოლოდ საინტერესო დოკუმენტად დარჩეს, თუ მისი განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებისა და შესაძლებლობების მობილიზება ვერ მოხერხდა. დაფინანსების თითოეული შესაძლო წყარო გამოკვლეული უნდა იქნას და ყველა ის ადამიანი, ვისაც გეგმის განხორციელებაში თავისი წვლილის შეტანა შეუძლია - დროულად უნდა იყოს მოწვეული და ჩართული განხორციელების პროცესში. ადგილობრივი პარტნიორობა აქტიურად უნდა მოიძიებდეს ინფორმაციას არსებული ეროვნული პროგრამების შესახებ, ასევე, ბიზნესის დახმარების მოქმედ პროგრამებსა და დაფინანსების შესაძლებლობებზე რეგიონული მასშტაბით. დაგეგმის პროცესში უკვე ცხადი გახდება, რომ გარკვეული ქმედებები დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული და განხორციელების პროცესის დასაწყებად საჭირო იქნება დაფინანსების მოძიება.

ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნო დახმარებას გაუწევს მუნიციპალიტეტებს ინფორმაციის მოძიებაში დაფინანსების შესაძლო წყაროების, მათ შორის, დონორი პროგრამებისა და პოტენციური ინვესტორების გამოსავლენად. დამატებითი ინფორმაციის სახით, ინიციატივის ხელმომწერებს შეუძლიათ გამოიყენონ

M4EG-ის ანგარიში ადგილობრივი ადმინისტრაციების დაფინანსების შესაძლებლობების შესახებ, მათი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმების (ან მისი ნაწილების) განხორციელების მიზნით (იანვარი, 2018 წელი), რომელიც ხელმისაწვდომია M4EG-ის ვებგვერდზე, ელექტრონულ ბიბლიოთეკაში http://m4eg.eu/en/libraryhome.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ გარკვეული ღონისძიებების განხორციელებაში დახმარების გაწევა მხოლოდ ფინანსური რესურსების გამოყოფას არ გულისხმობს. მაგალითად, ზოგიერთი დონორი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ტექნიკურ მხარდაჭერას კონკრეტულ სფეროში, ხოლო ზოგიერთმა არასამთავრობო ორგანიზაციამ თუ კერძო სექტორის წარმომადგენელმა შეიძლება ამა თუ იმ ღონისძიების ჩატარება უზრუნველყოს, რაც სამოქმედო გეგმის განხორციელებას უწყობს ხელს პირდაპირი დაფინანსების გარეშე.

დაფინანსების შესაძლებლობებზე მუშაობის დროს გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემული ცხრილი.

ცხრილი 6. დაფინანსების სქემა – არასავალდებული

ქმედებები	სავარაუდო ღირებულება	დაფინანსების წყარო				ხარვეზები დაფინანსებაში	შენიშვნები
		ადგილობრივი ბიუჯეტი	მაღალი დონის ბიუჯეტი	ბიზნესი	დონორები		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
ა.შ.							
ჯამი							

გეგმა შეიძლება დაფინანსების კვლევის "პლატფორმად" იქცეს. მართლაც, დაფინანსების იდენტიფიკაცია შეიძლება (და უნდა) იყოს სამოქმედო გეგმის ერთ-ერთი აუცილებელი ქმედება. საჯარო-კერძო პარტნიორობების მტკიცე მხარდაჭერა და წახალისება საჭიროა.

11. მონიტორინგის ინდიკატორები და მექანიზმები

სამოქმედო გეგმის ცხრილში წარმოდგენილია შეთავაზებული ქმედებების ლოგიკური განვითარება, ასევე ზოგადი ინფორმაცია მოქმედებათა ვადების, ბიუჯეტის და პასუხისმგებელი მხარეების შესახებ.

თუმცა, ხარისხიანი დაგეგმვისთვის ასევე მნიშვნელოვანია მკაფიო წარმოდგენის ქონა, თუ როდის დაიგეგმოს ქმედების ცალკეული აუცილებელი ეტაპი. ამგვარად, შესაძლოა თითოეული ქმედებისთვის დამატებითი ყოველთვიური კალენდარული გეგმის გაკეთება, რათა დროში სწორად გაიწეროს, და საერთო სურათი შეიქმნას ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის განხორციელების დინამიკის შესახებ, ორი წლის განმავლობაში.

იმის გათვალისწინებით, რომ ინიციატივის „მერები ეკონომიკური ზრდისთვის“ სამდივნო ხელმომწერებისგან ითხოვს ანგარიშებს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის განხორციელების შესახებ, რომელიც ყოველ ექვს თვეში ერთხელ უნდა წარადგინონ, დაგეგმილი საქმიანობები ოთხი საანგარიშო პერიოდის მიხედვით უნდა დაიყოს და მონიტორინგის გეგმის სახით წარედგინოს, რომელიც გეგმის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს.

მონიტორინგის გეგმა არის განხორციელების გრაფიკი, რომელიც ოთხ საანგარიშო პერიოდად არის დაყოფილი (თითოეული 6 თვე), შუალედურ მოსალოდნელ შედეგებთან ერთად. ის უნდა შეიცავდეს ყველა ქმედების ჩამონათვალს სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი თანმიმდევრობის შესაბამისად (იხილეთ, ცხრილი).

ცხრილი 7: განხორციელების გრაფიკი/მონიტორინგის გეგმა - სავალდებულო

ქმედება	დაწყება–დასრულება	მოსალოდნელი შედეგები 1-6 თვე	მოსალოდნელი შედეგები 6-12 თვე	მოსალოდნელი შედეგები 12-18 თვე	მოსალოდნელი შედეგები 18-24 თვე
1.1.					
1.2.					
1.3.					

გეგმის განხორციელების შესახებ ყოველ შემდგომ ანგარიშში ხელმომწერებმა მხოლოდ ამ კონკრეტული საანგარიშო პერიოდის შუალედური ანგარიშის შედეგები უნდა წარმოადგინონ და რაიმე შეუსაბამობის შემთხვევაში განმარტება გააკეთონ. აღნიშნული უზრუნველყოფს ყოველი ხელმომწერი მუნიციპალიტეტის მიერ გეგმის შესრულებისა და მიმდინარეობის/პროგრესის მიმოხილვას, ასევე ყურადღების გამახვილებას, თუკი შესრულების საერთო მაჩვენებელი დადგენილ გრაფიკს მნიშვნელოვნად ჩამორჩება.

მნიშვნელოვანია, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თითოეულმა პარტნიორობამ საკუთარი მონიტორინგის კომიტეტი შექმნას. ეს შეიძლება იყოს მცირე სამუშაო ჯგუფი ფართო თანამშრომლობის ფარგლებში. ჯგუფი პარტნიორობის პოზიციას უნდა წარმოადგენდეს და გენდერულ ბალანსს უზრუნველყოფდეს ქალებისა და მამაკაცების თანაბარი რაოდენობის თვალსაზრისით, ასევე ორგანიზება გაუწიოს კვარტალურ შეხვედრებს.

დანართი „ა“. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმის შემუშავების პროცესი - სავალდებულო

ეს ნაწილი დაგეგმვის პროცესის უფრო ვრცელ აღწერას უნდა დაეთმოს, რომლის შედეგადაც შემუშავდა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმა. შეგიძლიათ წარადგინოთ, მაგალითად, საკონსულტაციო პროცესის აღწერა, დარგობრივი სამუშაო ჯგუფების შეხვედრების ოქმები და სხვა. ამ დანართში მოცემული ინფორმაცია დაგეგმვის ხარისხის კონტროლის თვალსაზრისით შემოწმდება და აუცილებლად უნდა იქნას გამყარებული შესაბამისი მტკიცებულებებით.