



Mayors for Economic Growth

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Мэры за экономический рост

Рекомендации
по структуре и содержанию
Планов местного экономического
развития

(доработано в феврале 2019 года)

Вступительное слово Секретариата Инициативы "Мэры за экономический рост"

Основа настоящего документа

Инициатива "Мэры за экономический рост" нацелена на оказание содействия развитию потенциала местных органов власти стран Восточного партнерства в стимулировании экономического роста, повышения уровня занятости, обеспечения участия граждан в экономических, социальных и культурных процессах на местном уровне, а также повышения их благосостояния и качества жизни.

Ее задачами являются:

- Поощрение и поддержка местных органов власти и их партнеров в разработке и реализации Планов местного экономического развития, определяющих факторы экономического роста территорий с учетом передового европейского опыта и современных подходов;
- Развитие профессиональных навыков и потенциала местных органов власти для реализации Планов местного экономического развития в соответствии с принципами надлежащего государственного и рационального финансового управления;
- Налаживание партнерства и взаимодействия на местном уровне, основанных на принципах государственно-частного диалога, в целях осуществления мер, способствующих росту, развитию и занятости.
- Создание новых знаний и распространение передового опыта с целью стимулирования участников процесса развития, демонстрации новых подходов на практике, а также поддержки мер, направленных на местное экономическое развитие.

Цель настоящего документа

В настоящем документе содержатся рекомендации по структуре Планов местного экономического развития, разрабатываемых муниципалитетами в рамках Инициативы "Мэры за экономический рост".

В нем также содержатся краткие примечания по основным разделам Плана, призванные помочь муниципалитетам-участникам Инициативы "Мэры за экономический рост" в их разработке.

План местного экономического развития – памятка

План местного экономического развития должен быть:

- Краткосрочным практическим планом действий на 2 года, направленным на разработку конкретных мер (под контролем местных органов власти), которые будут способствовать государственно-частному диалогу и созданию благоприятной деловой среды на местном уровне.

- Кратким. (Его основные разделы (анализ, цели, видение, мероприятия) по объему не должны превышать в общей сложности 15 страниц). Общедоступным, конкретным, понятным и удобным для чтения документом. Планы, значительно превышающие указанное количество страниц, не будут приниматься к рассмотрению Секретариатом Инициативы "Мэры за экономический рост".
- Разработанным и местным органом власти и его партнерами для совместной реализации;
- Направленным на рост частного сектора в целях поддержки местного развития и занятости.
- План местного экономического развития не предполагается к институционализации как регулярно воспроизводимый процесс планирования. План скорее является дополнительным инструментом, имеющимся в распоряжении местных органов власти и предлагающим обоснованный антикризисный комплекс мер/действий, и улучшение местной экономической ситуации.

План должен быть направлен в Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" для оценки. Для этого План необходимо перевести на английский язык. Переводить на английский нужно только сам План, а не приложения к нему. Таким образом, в Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" для оценки необходимо направить План на английском и на национальном языках, а приложения – только на национальном языке.

Местным органам власти рекомендуется обеспечить перевод Плана самостоятельно. Если такая возможность отсутствует, Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" окажет содействие в организации перевода. В случае если местный орган власти сам осуществляет перевод на английский, большое внимание должно быть уделено КАЧЕСТВУ перевода. Важно помнить, что если качество перевода невысокое, даже самый хороший План рискует получить низкую оценку, так как оцениваться будет именно переведенная версия.

План может включать несколько приложений. Поскольку приложения не будут переводиться на английский язык, необходимо, чтобы вся ВАЖНАЯ информация была отражена в самом Плане со ссылкой на то, что более подробно она изложена в том или ином приложении.

Настоящий документ ограничивается рекомендациями в отношении структуры Плана, примерного объема его ключевых разделов и содержания таблиц, призванных помочь в предоставлении концентрированной информации. Дальнейшую помощь в процессе разработки и реализации Плана местного экономического развития будет предоставлять Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" посредством различных форм развития потенциала и оказания экспертной поддержки.

Структура Плана местного экономического развития

В таблице ниже приводятся рекомендуемые основные разделы Плана местного экономического развития и указываются:

- Рекомендуемый максимальный объем (количество страниц);
- Предполагаемое время, необходимое муниципалитетам для разработки каждой части.

Важно отметить, что разработка каждого раздела обычно включает в себя:

- Планирование и обсуждение основными партнерами;
- Поиск и сбор информации;
- Обсуждение и анализ информации партнерами;
- Определение выводов по результатам анализа;
- Формулирование выводов и заключений в документе.

Для реализации этих этапов необходимо установить временные периоды. Безусловно, многим муниципалитетам не придется начинать разработку Плана местного экономического развития с нуля в связи с тем, что они уже располагают планами или стратегиями, включающими требуемую информацию и выбранные направления деятельности. В таблице указывается, сколько времени может потребоваться для подготовки каждого раздела как более опытным муниципалитетам, так и новичкам в области планирования местного экономического развития.

Основной раздел / подраздел	Макс. объем (стр.)	Предполагаемое время на разработку (опытные муниципалитеты)	Предполагаемое время на разработку (остальные муниципалитеты)
Предисловие мэра	1	1 день	1 день
1. Резюме	1	3 дня	3 дня
2. Содержание	1		
3. Перечень таблиц, схем и сокращений	1		
4. Введение	1		
5. Процесс разработки Плана местного экономического развития	1		
6. Анализ местной экономической ситуации			
6.1 Анализ структуры местной экономики	2	1 месяц	2 месяца
6.2 Межсекторальное сотрудничество и взаимодействие на местном уровне	1	1 месяц	1 месяц
6.3 Прозрачная, свободная от коррупции, содействующая развитию бизнеса администрация	1	1 месяц	1 месяц
6.4 Доступ к финансированию	1	1 месяц	1 месяц
6.5 Земельные ресурсы и инфраструктура	1	1 месяц	1 месяц
6.6 Правовая и институциональная база	1	1 месяц	1 месяц
6.7 Квалифицированные трудовые ресурсы, инклюзивность	1	1 месяц	2 месяца
6.8 Внешнее позиционирование и маркетинг	1	1 месяц	1 месяц

7. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей, угроз)	2	1 месяц	2 месяца
8. Видение и цели (включая ожидаемые результаты)	1	1 месяц	1 месяц
9. План действий	2	2 месяца	3 месяца
10. Схема финансирования	1	1 месяц	1 месяц
11. Показатели и механизмы мониторинга	2	1 месяц	1 месяц

Рекомендации по разработке и составлению Плана

Рекомендуется соблюдать следующий порядок при разработке Плана:

1. Раздел 6, затем раздел 7, далее раздел 8, затем 9, потом 10 и 11 (над разделами 10 и 11 можно работать одновременно).
2. Работу над разделом 6 лучше всего начать с подготовки подраздела 6.1, а уже потом перейти к подразделам 6.2-6.8.
3. Разделы 1-5 необходимо составлять по окончании работы над остальными разделами
4. Раздел 0 – Предисловие мэра – должно быть написано мэром для окончательного варианта документа после его одобрения партнерами.

Разработка Плана будет осуществляться Партнерством по местному экономическому развитию, которое должно быть создано в каждом муниципалитете, участвующем в Инициативе "Мэры за экономический рост". В состав Партнерства, на паритетных началах, должны войти представители местных органов власти, бизнес-сообщества, общественных организаций, образовательных и исследовательских организаций. Также, в каждом муниципалитете-участнике должен быть назначен Советник мэра по экономическому развитию (Local Economic Development Officer), который будет основным координатором всей работы по разработке Плана, а затем и по его реализации.

Сразу после того как партнеры по местному экономическому развитию начнут процесс планирования, следует создать общую редакционную группу. Несмотря на то, что количество партнеров по планированию может быть достаточно велико, число лиц, участвующих в разработке Плана, не должно превышать четырех. Этим специалистам должны выбрать партнеры, которые также определяют порядок их работы. Рабочая группа обязательно должна включать как минимум одного представителя муниципальной администрации, а также по одному представителю бизнес-сообщества и гражданского общества.

Консультации между представителями местных органов власти, деловых кругов и гражданского общества имеют большое значение. Такие консультации следует проводить в соответствии с процедурами, специально разработанными партнерами до начала основного процесса планирования, на регулярной основе как минимум раз в месяц. Процессы принятия решений должны быть также заранее согласованы (на основе консенсуса, путем голосования большинством голосов или иным способом), а принятые затем решения – документально подтверждены.

Помощь в разработке Плана со стороны Секретариата Инициативы "Мэры за экономический рост"

Некоторые части Плана разработать сложнее – они требуют больше времени и усилий, чем остальные. По ряду наиболее сложных задач Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" будет оказывать более активную поддержку, включая консультации, мероприятия по развитию потенциала или наставничество. Как правило, такая поддержка будет осуществляться Местными координаторами проекта, которые работают в каждой из шести стран Инициативы "Мэры за экономический рост". При необходимости будут привлекаться дополнительные международные и местные эксперты, а также будет организовываться работа в группах, куда войдут Советники по экономическому развитию из нескольких муниципалитетов. Некоторые части раздела 6, скорее всего, будут представлять наибольшую сложность (в том числе, подразделы 6.1, 6.3, 6.5 и 6.8). При поддержке Местных координаторов проекта может быть организована совместная работа муниципалитетов, в частности, над подразделами (6.1) и (6.4).

В дополнение к данным Рекомендациям разработан и запущен онлайн-тренинг по разработке Плана местного экономического развития на английском, русском, армянском, грузинском, румынском и украинском языках. Данный тренинг представляет собой онлайн-версию 4-модульной учебной программы по укреплению потенциала, реализуемой в рамках Инициативы "Мэры за экономический рост". В ходе тренинга подробно изучаются концепции, подходы и инструменты, лежащие в основе Плана местного экономического развития. Онлайн-тренинг доступен для подписантов Инициативы "Мэры за экономический рост" после регистрации по адресу <http://www.elearning.m4eg.eu/#/en>.

В дальнейшей части настоящего документа содержатся рекомендации по каждому основному разделу и подразделу Плана местного экономического развития.

<Титульный лист>



Титульный лист Плана должен давать представление о муниципалитете и его конкурентных преимуществах. Плану может быть дан броский заголовок.

ПЛАН МЕСТНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Муниципалитет:

Страна:

Здесь можно разместить формулировку Видения [по желанию]
(для более подробной информации о Видении см. раздел 8)

дата

Предисловие

От имени мэра

Должно быть написано мэром после одобрения окончательного варианта Плана всеми партнерами. Предисловие мэра представляет собой обращение к гражданам и партнерам (так как План будет общедоступным документом). Оно также должно включать заявление о намерении работать над реализацией Плана в рамках Инициативы "Мэры за экономический рост". Предисловие мэра должно быть объемом около половины страницы и не превышать одну страницу. В идеале этот раздел должен быть подписан мэром.

Так как документ будет впоследствии опубликован, в него можно включить текст, приведенный ниже.

Для получения экземпляра этого Плана, пожалуйста, свяжитесь с:

Имя:

Должность:

Адрес:

Телефон:

Факс:

Электронная почта:

Веб-сайт:

1. Резюме

Резюме должно быть написано простым языком, без сложных терминов и представлять собой краткое изложение Плана. Резюме, в частности, должно охватывать:

- Наиболее важные положения из введения к Плану
- Основные результаты SWOT-анализа
- Видение развития муниципалитета
- Основные цели
- Основные предлагаемые меры
- Основные выводы из раздела по финансированию

В идеале объем раздела "Резюме" не должен превышать 1-1,5 страницы.

2. Содержание

3. Список сокращений

4. Введение к Плану

В этом разделе должно быть четко указано следующее (1 страница):

1. Факт присоединения муниципалитета к Инициативе "Мэры за экономический рост" (дата)
2. Обоснование муниципалитетом необходимости разработки Плана местного экономического развития
3. Каким образом данный План соотносится с уже действующими плановыми документами, в том числе более высокого уровня, разработанными в соответствии с государственными нормативными актами или в рамках донорского проекта (программы)
4. Факт того, что План был разработан в партнерстве с частным сектором и гражданским обществом в соответствии с требованиями Инициативы "Мэры за экономический рост"
5. Доля / сумма финансирования, выделяемая из муниципального бюджета на реализацию Плана

В отношении третьего пункта:

Во многих муниципалитетах имеются уже ранее разработанные планы. Люди могут поинтересоваться, зачем нужен еще один план. Важно отметить, что (i) План местного экономического развития был разработан в целях решения конкретных экономических проблем или дальнейшего укрепления местной экономики посредством государственно-частного диалога; (ii) он не является исчерпывающим, не заменяет существующих планов и не противоречит им; (iii) основное внимание в Плане уделяется развитию частного сектора в целях стимулирования роста, развития и занятости. Другие вопросы включать не нужно (хотя они могут быть упомянуты). Необходимо указать, чем является План местного экономического развития с точки зрения обычной системы планирования в стране (в частности, он может стать дополнительным документом специального назначения).

В отношении четвертого пункта:

В разработке других существующих планов представители частного сектора или организаций гражданского общества, возможно, не принимали участие. Настоящий План должен быть разработан в диалоге и тесном сотрудничестве с частным сектором, кроме того, его реализация и мониторинг будут выполняться по тем же принципам.

5. Процесс разработки Плана местного экономического развития

В трех абзацах (по объему не более половины страницы в общей сложности) нужно кратко описать:

(а) принципы, а также

(б) основные процессы, лежащие в основе разработки данного Плана. В случае, если потребуется предоставить иную информацию (в том числе, о составе рабочих групп, регулярности их заседаний, процессе принятия решений и т.д.), это нужно сделать в дополнительном Приложении А в конце документа. Однако в этом разделе необходимо четко указать, **как именно** отбирались участники, а также **общий состав** Партнерства (число представителей бизнеса / частного сектора, местной администрации, научных кругов / сферы образования). Сколько мужчин и женщин и т.д. Более конкретную информацию с указанием имен и должностей участников, количества заседаний и дат их проведения, способов принятия решений и проч. необходимо указать в приложении А.

Важно понимать, что План, разработанный без участия представителей частного сектора, может иметь очень ограниченное влияние. Необходимо обеспечить широкое и активное участие представителей бизнеса в процессе разработки Плана. Важно также отметить, что частный сектор состоит из компаний разных размеров (включая мелких фермеров) и различных отраслей местной экономики. В связи с этим, в идеале, к разработке Плана должны быть привлечены представители различных видов бизнеса.

В отношении пункта (а): здесь, возможно, потребуется упомянуть такие аспекты, как "партнерство с частным сектором", "партнерство с гражданским обществом", участие граждан или общественные консультации в процессе разработки документа. Не нужно дублировать принципы Инициативы "Мэры за экономический рост". Здесь желательно отразить те принципы, которые были наиболее актуальными для партнерства при планировании, и другие, возможно не так подробно охваченные Инициативой, но имеющие для него большое значение.

В отношении пункта (б): то же, что и для (а): не следует механически описывать каждый процесс, нужно упоминать только те, которые являются наиболее полезными и важными для партнерства и его работы.

6. Анализ местной экономической ситуации

Цель данного раздела – изложить общий взгляд представителей Партнерства в интересах местного экономического развития на существующее положение вещей, проблемы и нереализованный потенциал в сфере местной экономики.

Данный раздел состоит из нескольких подразделов:

- анализ структуры местной экономики;
- анализ каждого тематического блока Инициативы "Мэры за экономический рост".

За экономическим анализом последует анализ тематических блоков проекта с особым вниманием к тем из них, которые имеют важнейшее значение для конкретного муниципалитета.

Главными задачами анализа тематических блоков должны стать определение основных действующих субъектов по каждому блоку и связей между ними, выявление успешных моделей межсекторального сотрудничества и взаимодействия, а также определение слабых мест.

Выводы и результаты, полученные в ходе проделанной аналитической работы, должны стать основой для целей будущего Плана местного экономического развития и послужить обоснованием выбора конкретных мер.

Следующие советы относятся ко всем подразделам данного раздела.

Данный анализ отличается от других анализов, проведенных при разработке иных стратегий или планов местного развития. Он должен быть кратким, точным и представлять только **выводы и результаты**, полученные в ходе анализа или обсуждений, в то время как информация и данные, лежащие в основе анализа, должны быть приведены в приложении к Плану.

Таким образом, представленные данные и полученные выводы должны быть точными, емкими и конкретными. Каждый анализ должен содержать выводы, сделанные на основе всех собранных данных, проведенных обсуждений и консультаций, направленных на прояснение ситуации. Не стоит предоставлять всю имеющуюся информацию; нужно указать лишь выводы и результаты, имеющие отношение к теме анализа.

Данные: в идеале анализ должен основываться на количественно измеримых достоверных данных и на "мягкой" (неофициальной) информации, зачастую получаемой от партнеров, исходя из их опыта, квалификации и знания ситуации. В некоторых случаях присутствует нежелание использовать подобного рода информацию. Однако источники официальных данных на местном уровне зачастую ограничены. Это означает, что "мягкую" информацию использовать все же необходимо в целях получения общей картины и оценки актуальности данных, полученных из официальных источников. В разных странах и муниципалитетах степень доступности подобной информации различна. Местный координатор проекта будет предоставлять консультации по этому вопросу, а также может предложить другие подходы с целью углубления анализа.

6.1 Анализ структуры местной экономики

Результатом этого анализа должен стать обзор существующей структуры местной экономики и основных ее отраслей. Он должен содержать описание основных экономических характеристик территории, включая доминирующие отрасли экономики. Не требуется предоставлять никаких сложных наборов данных об объемах промышленного производства по отраслям. Необходим лишь **краткий обзор** местной экономики с **описанием** текущей местной экономической ситуации по сравнению со средними показателями по стране.

Однако подобная статичная картина не способна указать направления развития экономики, иными словами, такое описание не сможет дать четкого представления о том, какие отрасли местной экономики необходимо развивать. Если анализ будет ограничен описанием подобной статичной картины, будущие точки роста определить не удастся.

Чтобы определить такие потенциальные точки роста в качестве основы для Плана местного экономического развития, вышеупомянутые статичные экономические показатели должны быть дополнены данными, отражающими динамику местной экономики. Далее должен быть проведен **сравнительный анализ и бенчмаркинг как на местном, так и на национальном / мировом уровнях (см. пример).**

Сравнительный анализ / бенчмаркинг на местном уровне

- Какие местные компании (или отрасли) в настоящее время являются наиболее эффективными с точки зрения годового оборота и прибыли с учетом их размера?
- Какие компании (отрасли) были наиболее быстрорастущими в последние два-три года?
- Какие компании (отрасли) участвуют в наибольшем количестве местных цепочек создания стоимости?

- Какие компании (отрасли) в большей степени рассчитывают на местных поставщиков и местные ресурсы при построении цепочки создания стоимости?
- Какие товары и/или услуги компании (отрасли) являются "визитной карточкой" территории?

Сравнительный анализ / бенчмаркинг на национальном уровне

- Определение растущих и переживающих спад отраслей как на национальном, так и на мировом уровнях.
- Сравнение муниципалитета по уровню занятости, заработной платы, локального ВВП, ВВП на душу населения и т.д. со средними показателями по стране и по другим соответствующим критериям (например, с городом или деревней аналогичного размера).
- Сравнение показателей основных отраслей местной экономики с мировыми тенденциями и признанными лидерами в соответствующих отраслях.
- Выявление соответствующих нишевых возможностей в ряде основных отраслей местной экономики.

Кроме того, **качественные** данные могут помочь получить важную информацию, особенно в небольших муниципалитетах, где количественные данные отсутствуют. В подобном случае опросы общественного мнения и фокус-группы, в том числе с участием представителей частного сектора, могут быть особенно эффективными.

Анализ местной экономической ситуации **должен быть реалистичным**; необходимо воздержаться от завышения оценки. Сотрудничество с частным сектором и гражданским обществом поможет избежать подобной серьезной ошибки. Если в Партнерстве по разработке Плана местного экономического развития будут преобладать представители местной администрации, существует риск того, что в самих Планах ситуация в местной экономике будет описана нереалистично, в чрезмерно позитивном ключе. Представители бизнеса и гражданского общества могут внести свой вклад в создание более реалистичной картины.

Чрезмерно позитивная оценка текущей ситуации будет однозначно большой ошибкой, особенно потому, что существует множество экономических возможностей для выявления и исправления текущих недостатков. В разрабатываемых Планах акцент должен быть сделан не только на новых инициативах, но и на улучшении существующих структур, процессов, рынков и цепочек создания стоимости.

Наконец, для создания более полной картины местной экономики и ее потенциала необходим более широкий SWOT-анализ местной экономики (см. раздел 7 настоящего документа).

Анализ тематических блоков Инициативы "Мэры за экономический рост"

Под "тематическими блоками" подразумеваются блоки вопросов в ведении местных органов власти, стремящихся наладить местную деловую среду и работу частного сектора. Тематические блоки подробно описаны в Концепции Инициативы "Мэры за экономический рост" и перечислены ниже:



- Межсекторальное сотрудничество и взаимодействие на местном уровне
- Прозрачная, свободная от коррупции, содействующая развитию бизнеса администрация
- Доступ к финансированию
- Земельные ресурсы и инфраструктура
- Правовая и институциональная база
- Квалифицированные трудовые ресурсы, инклюзивность
- Внешнее позиционирование и маркетинг



Рекомендации в отношении анализа тематических блоков

Следующие рекомендации относятся ко всем тематическим блокам, но в меньшей степени к "Земельным ресурсам и инфраструктуре" и "Квалифицированным трудовым ресурсам, инклюзивности", где широко доступны количественные данные.

Анализ всех тематических блоков должен учитывать данные, информацию, опыт, а также точки зрения:

- Представителей частного сектора, полученные главным образом на основе опросов фокус-групп;
- Субъектов государственного сектора.

А также в зависимости от тематики:

- Других заинтересованных сторон.

От каждой группы будет требоваться, как правило, следующая ключевая информация:

- Существующие нужды / потребности;
- Существующие условия;
- Будущие потребности / спрос (особенно с учетом планов развития частного сектора – см. выше).

По возможности нужно использовать "точную" (количественную) информацию. Однако даже в тех случаях, когда такая информация доступна, ее можно толковать разными способами, в связи с чем ее необходимо проверять и обсуждать с каждой из вышеупомянутых групп. Одни и те же данные можно интерпретировать по-разному в каждом отдельном случае.

Для проведения анализа каждого тематического блока может потребоваться разработка краткого SWOT-анализа. Поэтому в дополнение к таблицам, предлагаемым в различных разделах, следует также разработать краткий SWOT-анализ для определения положительных и отрицательных сторон в каждом разделе. В любом случае в одном из последующих разделов потребуется представить общий SWOT-анализ для всего муниципалитета, который может быть основан на результатах многочисленных SWOT-анализов, проведенных для основных тематических блоков (рекомендации по проведению SWOT-анализа читайте в разделе 7).

6.2 Межсекторальное сотрудничество и взаимодействие на местном уровне

Данный тематический блок требует анализа, и его результаты должны быть отражены в Плане. Основной вопрос, который должен быть затронут в этом разделе: **"Какие формы и механизмы сотрудничества на местном уровне необходимы для стимулирования местного экономического развития и каким образом их можно реализовать, исходя из существующих условий"**. В определенной мере ответ на этот вопрос можно получить в процессе работы над другими тематическими блоками, когда будут выявлены основные действующие субъекты и существующий порядок их взаимодействия. Необходимо стимулировать сотрудничество на местном уровне в соответствии с возможностями, потребностями и спросом.

Взаимодействие между местными органами власти, представителями бизнеса (частного сектора) и научных кругов / сферы образования, безусловно, имеет первостепенное значение для решения вопросов местного экономического развития.

В данной сфере количественные данные практически отсутствуют. Анализ будет основан на результатах встреч и выявлении различных форм сотрудничества в частном секторе и местной экономике. После серии обсуждений с партнерами по планированию (и проведенного исследования), с помощью различных вариантов приведенной ниже таблицы согласованные выводы могут быть изложены в окончательном варианте таблицы и сопроводительном тексте. Важно постараться оценить сотрудничество количественно, например, с учетом числа участвующих организаций/учреждений, вовлеченных лиц, мер/мероприятий, форм сотрудничества и т.д.

Для того чтобы обсуждение этого тематического блока прошло более конструктивно, мы предлагаем членам Партнерства в интересах местного экономического развития заполнить таблицу на следующей странице.

Таблица 1: Оценка сотрудничества на местном уровне (по желанию)

Название и/или функция (сфера / тема, к которой оно относится)	Вовлеченные учреждения / лица	Достижения (здесь также нужно указать, каким образом оно осуществляется: например, на этапе планирования, реализации проектов, предоставления услуг, на постоянной основе или периодически / разово)	Оценка: успешное или неуспешное

С помощью этой модели и соответствующих обсуждений можно выявить, согласовать и представить:

- Основные формы успешного сотрудничества;
- Основные необходимые условия для успешного сотрудничества (из опыта);
- Основные сферы/темы/вопросы, к которым относится сотрудничество;
- Любые другие ключевые сферы, в которых сотрудничество должно осуществляться, но пока отсутствует.

Эти данные помогут составить **краткий согласованный текст** и определить дальнейшие действия в данной области. Саму таблицу не обязательно включать в План.

6.3 Прозрачная, свободная от коррупции, содействующая развитию бизнеса администрация

Одна из основных функций местной администрации заключается в создании благоприятной деловой среды для представителей частного сектора и гражданского общества на местном уровне. Открытая, прогнозируемая и прозрачная деловая среда является предпосылкой для формирования жизнеспособной, эффективной и здоровой системы в целом. Нетерпимость к коррупции местных органов власти и их приверженность надлежащему управлению (основанному на принципах участия, инклюзивности, подотчетности и верховенства права) являются предпосылками повышения доверия к ним деловых кругов, гражданского общества, а также повышения общего уровня удовлетворенности граждан.

В этом разделе рассматривается вопрос о том, каким образом муниципальная администрация и прочие местные органы и организации (например, местная служба занятости, местная организация малого бизнеса – если таковая имеется) предоставляют услуги или содействие иного рода, способствующие созданию новых и росту существующих предприятий. Здесь мы не рассматриваем вопросы правового обеспечения деятельности предприятий (эти вопросы рассматриваются в рамках тематического блока "Правовая и институциональная база" ниже). В большинстве стран существующие и особенно новые предприятия и предприниматели часто находятся в невыгодном положении и страдают от нехватки информации, недостатка производственных и рыночных знаний и т.д., а органы власти (как правило, муниципалитеты) оказывают содействие в их предоставлении (если они недоступны из других источников). Подобная форма содействия может применяться в любой отрасли, тем более что потребности бизнеса и спектр деловых услуг весьма обширны.

В ходе данного анализа должны быть определены потребности и текущая ситуация в сфере предоставления услуг (включая способ их предоставления), недостатки в этой области и

возможные формы содействия в будущем. Анализ необходимо провести в тесном диалоге с представителями частного и государственного секторов (обязательно, с представителями местных органов власти). В ходе анализа нужно определить наличие той или иной услуги или формы содействия не только на бумаге, но и на деле, степень ее доступности и прозрачности, кто и каким образом может ею воспользоваться, полезна ли услуга тем, кому она предназначена.

Кроме того, важно ответить на следующие вопросы: нуждаются ли действующие (и потенциальные) предприятия различных секторов в помощи, если да, то в какой именно; могут ли органы государственной власти удовлетворить потребности бизнеса в полной мере; в каких сферах частный сектор нуждается в расширении спектра госуслуг; выполнимы ли эти пожелания на практике.

Настоящий анализ может быть проведен только на основе встреч, опросов и обсуждений. Данные для него, как правило, невозможно найти в каком-либо едином источнике; а если они и существуют, то партнеры их могут интерпретировать по-разному. В связи с этим информацию необходимо собирать самостоятельно.

Примечание 1: Виды услуг, требующие развития (иногда с нуля) или повышения качества, различаются в зависимости от муниципалитета. Именно поэтому здесь не приводится подробное описание этих услуг. В более крупных, развитых, например, городских, муниципалитетах спектр предоставляемых услуг может быть совершенно иным, чем в небольших муниципалитетах. В городских муниципалитетах зачастую существуют реальные возможности для развития инновационной и исследовательской деятельности, что может потребовать предоставления комплексных услуг и привлечения организаций регионального или национального уровня.

Примечание 2: Зачастую необходимые услуги могут предоставляться лишь в сотрудничестве с внешними организациями (такими как международные банки, донорские организации, государственные агентства развития и т.д.) или совместными усилиями нескольких соседних муниципалитетов. В подобных ситуациях не имеет смысла дублировать одни и те же услуги в разных муниципалитетах: необходимо стремиться к синергии и эффективности. Некоторые услуги, которые будут предоставляться на местном уровне, должны разрабатываться представителями государственного и частного секторов совместно, с применением инновационных методов (в том числе неклассических и нетрадиционных).

6.4 Доступ к финансированию

Наличие финансовых ресурсов и доступ к финансированию практически всегда являются серьезной проблемой для новых и малых предприятий, которую сложно решить на местном уровне, однако определенные меры на местах по привлечению существующих источников финансирования могут оказаться успешными. Отправной точкой должен стать углубленный анализ текущей ситуации.

Анализ проводится в соответствии с имеющимися (и будущими) потребностями/спросом и существующими условиями. Начинать следует с более общей картины, а затем перейти к деталям. Необходимой информацией располагают три основные группы: представители частного сектора (потенциальные и существующие бизнесмены); действующие финансовые учреждения, донорские организации; региональные органы власти и национальные отраслевые министерства.

В разных муниципалитетах одной и той же страны информация может несколько различаться.

На основе опроса представителей трех вышеперечисленных групп можно составить перечень имеющихся финансовых ресурсов для развития бизнеса и вместе с местным частным сектором / бизнесом оценить, достаточны ли они для стимулирования экономики и чего не хватает для идеальной картины.

6.5 Земельные ресурсы и инфраструктура

Предприятия любого типа и размера нуждаются в современных помещениях и площадях: производственного, офисного, складского и иного назначения. Муниципалитеты могут предоставлять земельные участки для таких объектов, а также инициировать или поощрять действия, направленные на их создание. Существует целый ряд возможных требований к подобным объектам. Они могут быть самыми простыми, например, обычным рабочим местом (небольшой мастерской или офисом), или сложными – дорогостоящей инфраструктурой для совместного размещения взаимосвязанных компаний и организаций, в частности, научно-техническим парком (который может базироваться на территории местного университета или научно-исследовательского центра), бизнес-инкубатором и т.д.

Опыт показывает, что земельных участков и инфраструктуры всегда не хватает (неправильное расположение или неподходящий размер, невозможность использования из-за практических сложностей, преодоление которых требует значительных средств, например, загрязнение грунта или большое расстояние до коммунальных систем и т.д.). При этом важно учесть, что создание большинства объектов требует крупных вложений, и если они не начнут использоваться компаниями в кратчайшие сроки, первоначальные инвестиции не окупятся. Поэтому здесь необходимо действовать продуманно. Следует также помнить, что подготовка любых проектов (проведение исследований, получение разрешения на строительство, тендерные процедуры и т.д.) и осуществление работ требуют времени. По этой причине на планирование в данной сфере необходимо закладывать более длительные сроки. Небольшим муниципалитетам, возможно, потребуется рассмотреть вопрос о сотрудничестве в этой связи с соседними муниципалитетами. Это в свою очередь ставит ряд сложных институциональных задач.



Последовательность работы в данной сфере: (i) проведение консультаций с частным сектором; (ii) анализ существующего предложения и его соответствие спросу; (iii) выявление всех объектов, находящихся в государственной (муниципальной) собственности, которые потенциально могут быть задействованы; (iv) увязка в рамках настоящего Плана будущих потребностей с участками, которые представляются наиболее целесообразными для использования; (v) составление краткого списка участков, соответствующих возможным целям. Затем следует сопоставить получившийся список с результатами финансового анализа с целью выявления возможных источников финансирования. На базе вышеперечисленного будет составлен краткий перечень объектов, который станет отправной точкой для разработки и реализации мероприятий в данной сфере.

6.6 Правовая и институциональная база

Предприятия и предприниматели часто жалуются на препятствия для роста их бизнеса в виде неоправданных правил, нормативных требований и прочих административных барьеров. Что

касается местного экономического развития, то партнерам следует определить те препятствия, которые можно преодолеть или смягчить на местном уровне (а не ждать, когда правительство изменит законодательство). В связи с этим необходимо выявить и кратко описать:

- Наиболее значительные и серьезные административные барьеры, с которыми сталкиваются деловые круги (потенциальные предприниматели, действующие предприниматели и крупные инвесторы).
- Негативное влияние этих барьеров (что конкретно из-за них происходит или не происходит?).
- Кто может решить эти проблемы?

Если местные субъекты в состоянии решить какую-либо из проблем по крайней мере частично, местному партнерству имеет смысл приложить усилия именно в этом направлении.

Существует множество способов быстрого и эффективного анализа данной ситуации. Возможны следующие варианты:

- Пригласить как минимум двух действующих предпринимателей из пяти крупнейших отраслей или подотраслей (при необходимости позднее можно пригласить и больше); попросить их перечислить основные административные барьеры и органы, которые их устанавливают; затем (и только затем) попросить указать, какие из них представляют наибольшую проблему (требуют длительного времени для решения, сложные, дорогостоящие – можно ранжировать их по степени сложности от 1 до 5, а затем сосредоточить внимание на двух или трех наиболее сложных); попытаться определить конкретные этапы процесса, которые представляют проблему для деловых людей. Это позволит получить четкий перечень проблемных вопросов (сфер, процессов, услуг и т.д.).
- С учетом результатов (i) выбрать все сферы/вопросы, в которые вовлечен местный орган власти. Затем обсудить это с представителями местного органа власти, чтобы понять их точку зрения.
- Изучить, каким образом опыт местных предпринимателей соотносится с картиной по стране в целом (здесь можно обратиться к доступным результатам имеющихся исследований).
- На основе вышеизложенного станут понятны основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели, степень их важности и возможности их решения на местном уровне. На более позднем этапе (по завершении анализа) будет осуществлен поиск путей решения (или частичного решения) тех проблем, которые лежат в сфере влияния местных партнеров. Это поможет в планировании последующих мероприятий.

Результаты могут быть представлены в таблице, приведенной ниже, и сопроводительном тексте к ней:

Таблица 2: Правовая и институциональная база (по желанию)

Установленные проблемы в сфере регулирования	Высокое/низкое отрицательное воздействие	Основной регулирующий орган	Возможность смягчения/улучшения на местном уровне (подробно)

6.7 Квалифицированные трудовые ресурсы, инклюзивность

Это сфера, в которой от местных партнеров зависит многое. Она также сложна с точки зрения анализа. В контексте Инициативы "Мэры за экономический рост" необходимо найти баланс между нынешним и будущим спросом частного сектора на профессиональные навыки и предложением квалифицированных специалистов. Такие специалисты могут оказаться среди лиц, окончивших школу, колледж или курсы профессиональной подготовки, возвращающихся на родину после долгого отсутствия (например, работы за границей), вновь выходящих на рынок труда (особенно женщин), или перемещающихся из отрасли, переживающей спад, в растущую.

Кроме того, это могут быть малоимущие граждане, обладатели отдельных профессий или целые группы населения (например, женщины, молодежь, национальные меньшинства), которые испытывают трудности с нахождением работы вследствие каких-либо объективных причин. В этих случаях необходимо принять меры по стимулированию создания рабочих мест для этих категорий граждан или их профессиональной подготовке/переподготовке, чтобы повысить их шансы на трудоустройство.

Хотя эта тема очень обширна, необходимо работать целенаправленно и эффективно. Общие статистические данные о доле участия на местном рынке труда, демографии, занятости и безработице не дают детальной информации о профессиональных навыках, необходимых для местного экономического развития. Необходимо глубже изучить данный вопрос, а многие статистические данные в этой сфере, как правило, недоступны. Главная задача состоит в том, чтобы понять:

- Какие профессиональные навыки работников необходимы нынешним или будущим работодателям;
- Какие навыки уже имеются;
- Какие профессиональные навыки нужно развивать, чтобы неквалифицированные, безработные или иные неактивные лица могли найти работу, а также для обеспечения роста частного сектора.
- Какой человеческий потенциал используется недостаточно.

Местные рынки труда не являются закрытыми, и люди, обладающие профессиональными навыками, могут свободно перемещаться, поэтому необходимо понимать суть миграционных процессов. Местная (или региональная) служба занятости может располагать некоторыми данными о существующих кадровых ресурсах в дополнение к общей статистике рынка труда.

В свете всего вышесказанного, отправной точкой анализа является понимание нынешней меняющейся ситуации с учетом:

- Существующих и потенциальных работодателей;

- Школ, колледжей, университетов и других образовательных учреждений;
- Студентов, ищущих работу граждан и уже трудоустроенных граждан;
- Категорий граждан, испытывающих сложности с трудоустройством.



Основной подход должен быть следующим:

1. Определить – возможно, на основе имеющихся статистических данных (местной службы занятости, муниципалитета) – основные отрасли (сферы), показатели и динамику занятости, число безработных и невостребованных лиц, предпочтительно по половому признаку. Это даст общую первоначальную картину.
2. После широкого обсуждения с работодателями или их представителями во всех отраслях (возможно, в рамках расширенного заседания) уделить особое внимание а) крупным отраслям; б) отраслям, испытывающим нехватку профессиональных кадров; в) сокращающимся либо потенциально растущим отраслям (иными словами отраслям, в которых в ближайшие годы предвидится значительная текучесть кадров).
3. Отдельно по отраслям провести беседы с работодателями об их потребностях в профессиональных навыках или работниках, которых в ближайшем будущем ждет увольнение (зачастую работодатели не желают обсуждать данный вопрос). Принять во внимание нормативные требования, предъявляемые к конкретным должностям. На основе этого необходимо понять, какие профессиональные навыки требуются сейчас или потребуются в будущем, а какие могут оказаться ненужными, что приведет к росту безработицы и/или необходимости переквалификации рабочей силы.
4. На базе информации, полученной в процессе шага (2), обсудить с учреждениями, занимающимися вопросами образования и профессиональной подготовки, текущие потребности в кадровых ресурсах и вопросы переквалификации.
5. На основе предварительных выводов в процессе шагов (3) и (4) организовать встречу работодателей и работников сферы образования/профессиональной подготовки. Определить основные проблемы и возможности, а также условия, необходимые для решения проблем и практической реализации возможностей. Подключить к этому вопросу организации гражданского общества вместе с представителями групп риска на рынке труда или групп, в основном исключенных из него.
6. В рамках серии тематических дискуссий, в ходе каждой из которых должен вестись протокол, фиксирующий основные проблемы и пути их решения, следует составить краткий перечень возможных мер для улучшения ситуации.

Примечание: весьма вероятно, что в процессе обсуждения будет предложено создать местное партнерство по квалифицированным трудовым ресурсам (членами которого станут работодатели, образовательные учреждения, центры профессиональной подготовки, местная служба занятости и муниципалитет) или аналогичный орган (если таковой еще не существует), который на постоянной основе будет разрабатывать и реализовывать меры в этой сфере.

6.8 Внешнее позиционирование и маркетинг

Так называемые "факторы местонахождения" в значительной степени влияют на выбор частными предпринимателями и инвесторами места для открытия своих предприятий. На некоторые из них, но не на все, можно оказывать влияние на местном уровне. Ряд этих факторов относится к воспринимаемой привлекательности конкретного места и к его имиджу за его пределами. При этом, в каждой стране существуют регионы, непривлекательные для инвесторов и предпринимателей, так как они не воспринимаются ими как подходящие для жизни и ведения бизнеса.

Многие из этих факторов, по сути, могут быть не связаны непосредственно с деловой средой. Они скорее могут относиться к качеству жизни, физической, экологической и культурной привлекательности места. Эта проблема в первую очередь касается муниципалитетов, стремящихся привлечь инвестиции извне.

В ряде случаев территории становятся непривлекательными для жизни и ведения бизнеса из-за попадания в спираль экономического спада. Выход из спирали, безусловно, требует разного рода усилий: некоторые из них призваны вселить надежду или создать возможности. Объединение жителей небольшого города для совместной работы, развитие чувства гордости за свой район, поиск поводов для праздников, а не конфликтов или жалоб, могут стать шагами навстречу изменению внутренней динамики и внешнего имиджа муниципального образования.

После создания лучшего или более позитивного имиджа можно подумать о позиционировании своего муниципалитета относительно других территорий. Очевидно, что в реализации этих мер нужно рассчитывать не только на маркетинг – реальные положительные изменения должны способствовать успеху в создании позитивного имиджа.

Муниципальная администрация в лице мэра обладает возможностями для создания и распространения позитивного имиджа территории с благоприятными условиями для ведения бизнеса – привлекательного места для жизни, работы, туризма и инвестиций. В ряде случаев необходимо предпринимать дополнительные меры, направленные на улучшение общей среды жизнедеятельности (как технических, так и природных ее аспектов) и качества жизни в целом. Для реализации этих подходов требуются совместные усилия органов власти, частного сектора и местной общественности.

- Рассмотреть вопрос о создании подкомитета в рамках Партнерства с целью реализации "быстрых достижений" в данной сфере. Поскольку финансовые ресурсы могут быть недостаточными, необходимо выявлять инициативы, которые а) являются малозатратными, б) мобилизуют жителей и в) ценятся ими.
- Следует провести опрос жителей, включая школьников, с целью сбора идей. У жителей, как правило, имеется немало соображений относительно того, каким бы они хотели видеть свой город (район, поселение). Спросите, что они думают о месте, в котором живут, и как, по их мнению, оно воспринимается со стороны. Узнайте у лиц, живущих за пределами муниципального образования (например, у жителей региона, в котором оно расположено), мнение о вашем городе или районе. Это поможет получить представление о реальном и воспринимаемом образе территории изнутри и извне.

Результаты анализа можно представить в таблице, приведенной ниже, которую при необходимости можно доработать.

Таблица 3: Как территория воспринимается жителями (по желанию)

Какие позитивные образы наш муниципалитет проецирует во внешнюю среду	Степень важности (1-5)	Какие негативные образы наш муниципалитет проецирует во внешнюю среду	Степень важности (1-5)
Возможные меры, которые можно было бы с легкостью реализовать			Под руководством

7. SWOT-анализ

Объединив результаты различных анализов, в том числе всевозможных отдельных SWOT-анализов по каждому тематическому блоку, целесообразно разработать:

SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, возможности, угрозы) для всего муниципалитета по теме "Рост, развитие, занятость" с упором на частный сектор и его потенциал к росту, созданию возможностей для трудоустройства и наращиванию ресурсов для развития.

В этот SWOT-анализ должен быть включен целый ряд элементов, которые не были напрямую проанализированы в предыдущих разделах, но вышли на первый план в ходе обсуждений.



Примечание: данный SWOT-анализ не должен превратиться в общий SWOT-анализ по каждому аспекту местной экономики и местного сообщества. Следует сфокусировать внимание на общих местных экономических показателях и тематических блоках и разработать единый SWOT, объединяющий их основные элементы. Это поможет определить, что будет находиться в центре внимания Плана местного экономического развития.

Для того чтобы быть полезным в процессе разработки Плана местного экономического развития, SWOT-анализ должен быть нацелен на перспективу, то есть учитывать не только существующие, но и **будущие** проблемы.

Следует помнить, что анализируя сильные и слабые стороны, вы имеете дело с **внутренними** факторами, то есть с характеристиками территории и ее экономики, а при анализе возможностей и угроз рассматриваются **внешние** факторы, например, внешние субъекты, тенденции и условия, находящиеся вне контроля местных органов власти.

SWOT-анализ является хорошим инструментом для проведения различных оценок местной экономики в целях определения **движущих сил**, которые используют местные преимущества и возможности и минимизируют угрозы, а также способствуют устранению недостатков. Поэтому в качестве приоритетных необходимо выбрать те вопросы, которые можно решить на местном уровне, не забывая и о тех, которые выходят за рамки местного контроля.

Результаты этого шага — 1) SWOT-анализ по отраслям и тематическим блокам и 2) общий SWOT-анализ для муниципалитета как сочетание наиболее важных характеристик отраслевых SWOT-анализов.

Текст, сопровождающий SWOT-анализ, должен представлять результаты с точки зрения:

- А.** возможных мер, основанных на ряде выявленных преимуществ и внешних ожидаемых позитивных тенденциях, или применимых в случае острой необходимости,
- Б.** устранения серьезных недостатков, негативно влияющих на рост частного сектора, при одновременном прогнозировании внешних угроз.

Будьте оптимистами! Сосредоточьтесь на пункте **А**! Меры в рамках пункта **Б** будут более сложными и трудоемкими. Стратегический подход, основанный на **А**, скорее всего будет проще в реализации.

В следующем разделе будут представлены видение и цели.

8. Видение и цели

Второй этап призван завершить процесс планирования местного экономического развития, что соответствует обычной практике и принципам подобного планирования. Тем не менее, данный План не будет охватывать все вопросы, которые обычно включаются в такого рода документ. На этом этапе Партнерство в интересах местного экономического развития согласовывает свое видение и цели, а затем определяет меры, которые будут предприниматься в соответствии с проанализированными и принятыми в работу тематическими блоками.

Видение и цели должны быть **четко связаны** с анализом местной экономической ситуации (Раздел 6) и SWOT-анализом (Раздел 7). Если нет логической связи с анализом, то видение и цели будут казаться произвольными и представлять собой только пожелания. Все части Плана должны быть связаны между собой и восприниматься читателем как единое целое. Делайте перекрестные ссылки между частями Плана, чтобы сделать их взаимосвязь более очевидной.

Стратегическое видение

Видение представляет собой сформулированное участниками процесса планирования описание предпочтительного экономического будущего местного сообщества (муниципалитета), которое станет своего рода "местом назначения" – именно там муниципалитет хотел бы оказаться в будущем с точки зрения роста, развития и занятости в результате осуществления своего Плана. Хотя видение, вероятно, невозможно реализовать в полной мере, оно дает четкое понятие о направлении развития. Процесс разработки видения должен быть творческим и объективным. Именно на основе видения будут определены цели, мероприятия и проекты. Все члены партнерства должны быть вовлечены в разработку видения как своего программного заявления.



Существуют определенные общие требования для большинства программных заявлений. В целом, программные заявления о видении должны:

- быть понятными и разделяться всеми членами сообщества;
- иметь широкий охват и учитывать различные местные интересы;

- вдохновлять и воодушевлять всех, кто принимает участие в планировании.

Видение должно быть максимально кратким. Ниже приведены примеры формулировок стратегического видения для различных типов организаций.

Примеры видения

I. Территории

- "Стать самым оригинальным местом в мире для катания на горных велосипедах".
План Ассоциации велосипедного туризма по горной местности Западной Канады.
- "Сильный туризм как составляющая сильной экономики региона".
План развития туризма г. Кимберли.
- "Предоставить туристам уникальный опыт знакомства с местным колоритом и самобытностью, внося вклад в общую устойчивость экономики острова Солт-Спринг".
План развития туризма острова Солт-Спринг.

II. Некоммерческие организации

Зоопарк Сан-Диего: Стать мировым лидером по привлечению людей к охране дикой природы.

Oceana (организация по защите океана) стремится сделать океаны такой же здоровой и благодатной средой обитания, какими они были когда-то.

Save the Children (международная организация по защите прав детей "Спасем детей"): Мир, в котором каждый ребенок получает право на жизнь, защиту, развитие и участие.

Фонд Клинтона: Реализация устойчивых программ, улучшающих доступ всех людей во всем мире к инвестициям, возможностям и жизненно важным услугам прямо сейчас и в будущем.

Amnesty International (Международная амнистия): Мир, в котором каждый человек имеет права, закрепленные во Всеобщей декларации прав человека и других соответствующих международных документах.

Special Olympics (Специальная Олимпиада): Изменить сознание людей во всем мире, призывая их открыть свои сердца и принять граждан с ограниченными интеллектуальными возможностями, а также других людей, отличающихся от большинства.

Основные цели

Основные цели указывают на конкретные результаты, к достижению которых стремится сообщество. Достижение целей в результате осуществления Плана означает приближение к реализации видения. Они углубляют видение, а также дают понимание того, каким образом оно начнет реализовываться.

Поскольку План местного экономического развития разрабатывается на 2 года, цели должны быть поставлены на тот же период. Разрабатываемые цели должны соответствовать так называемым критериям SMART, то есть быть:

S (specific) – **конкретными**. Формулировка цели должна быть четкой, чтобы каждый читающий понял ее одинаково. Конкретная цель содержит четкое описание ожидаемого результата.

M (measurable) – **измеримыми**. Формулировка цели должна содержать ответ на вопрос "как узнать, что она достигнута?" и критерии, которыми можно это оценить (количество, качество, частота, затраты, сроки и т.д.).

A (achievable) – достижимыми. Будьте реалистами в оценке того, что возможно достичь в течение заданного периода времени с имеющимися ресурсами.

R (relevant) – актуальными. Проверьте, четко ли цель связана с результатами анализа и действительно ли способствует достижению видения. Сопоставьте цели с тематическими блоками Инициативы "Мэры за экономический рост", к которым они относятся.

T (time-bound) – ограниченными по срокам. Укажите срок достижения цели. Он не может выходить за пределы срока реализации Плана (2 года).



Настоятельно рекомендуется выбрать не более трех целей. При этом достижение каждой из этих целей вполне может стать результатом реализации ряда совместных мероприятий по нескольким тематическим блокам.

9. План действий

Подробный план действий является **наиболее важной частью** Плана местного экономического развития, а другие части лишь закладывают основу и излагают общую логику предлагаемых мер.

План действий представляет собой уникальную тактику, которую заинтересованные стороны муниципалитета совместно разрабатывают для достижения поставленных целей. Это требует много усилий и творческого подхода. Обычно существует несколько способов решения проблемы или достижения желаемого результата. Для определения соответствующих действий Плана рекомендуется провести **мозговой штурм** с участием членов Партнерства в интересах местного экономического развития, в процессе которого будут разработаны меры, позволяющие достичь каждую из целей. Некоторые предлагаемые действия могут представлять собой хорошо известную передовую практику, которая в большинстве случаев служит достижению аналогичных целей, в то время как другие могут быть уникальными предложениями, разработанными с учетом конкретных местных условий.

Следующим шагом будет критическая оценка всех предложений и совместное принятие решения о том, какие действия следует выбрать. Когда будет достигнут консенсус в отношении действий Плана, в сопутствующих текстах следует указать, **ПОЧЕМУ** именно эти действия были определены как наиболее эффективные и действенные в данном случае.

Существуют различные варианты формирования связей между целями и действиями. Для данного Плана мы предлагаем простой, гибкий подход, основанный на следующих принципах:

- Действия (меры) могут быть любыми, но при условии, что они способствуют достижению одной или нескольких поставленных целей.
- Действия не обязательно должны быть «изолированными». Они могут сочетать в себе ряд мероприятий, охватывающих несколько тематических блоков.
- Действия не всегда требуют наличия денежных средств. Но в тех случаях, когда денежные средства необходимы, должна быть составлена приблизительная смета. В данном случае речь идет не о "проектах" в традиционном смысле. В зависимости от ситуации действия могут быть широкими или узкими. Однако мероприятия в рамках основных действий должны быть четко спланированы.
- Некоторые действия могут стать подготовительными к последующим, более крупным, действиям или проектам.

- Действия, реализация которых может быстро привести к видимым и ощутимым результатам, лягут в основу осуществления Плана местного экономического развития.



Каждое возможное действие в рамках местного экономического развития должно оцениваться с точки зрения соответствия видению и целям местного экономического развития, которые обсуждались и были согласованы заинтересованными сторонами. Для разработки каждого предлагаемого действия должна быть создана небольшая команда. Сначала действия нужно описать в нижеприведенной таблице. После одобрения партнерами все действия будут объединены в окончательный план действий.

В плане действий должно быть четко отражено, что некоторые меры муниципалитет может реализовать самостоятельно, в то время как остальные могут быть осуществлены только в сотрудничестве с другими (соседними) муниципалитетами – или даже регионами, национальными министерствами/ведомствами. Хорошим примером может служить туризм. Можно улучшить ситуацию в этой сфере в своем муниципалитете, но если нужно привлечь туристов извне (если только это не столица или крупный региональный центр), необходимо сотрудничать с другими муниципалитетами и/или областью, чтобы создать положительный образ региона в целом. Межмуниципальное сотрудничество – подходящий инструмент для этой цели.

Итак, План должен отражать, в каких сферах муниципалитет может действовать самостоятельно, а в каких потребуются сотрудничество с другими муниципалитетами, региональными и/или национальными органами власти.

Таблица 4. Описание действий/мер (по желанию)

Описание действий/мер	
Название	
Ведущий партнер	
Участвующие партнеры	
Время начала	
Продолжительность	
Общие сметные расходы	
I. Капитальные затраты (если таковые имеются)	
II. Прочие расходы (если таковые имеются)	
Источники финансирования (если они известны)	
Итоги (при необходимости, ориентиры)	
Результаты – показатели	
Запланированные цели, достижению которых будет способствовать действие	
Тематические блоки, относящиеся к данному действию	



План действий должен готовиться в два этапа:

- Все члены Партнерства в интересах местного экономического развития согласуют мероприятия, которые будут включены в план действий. Следует включить только те мероприятия, которые считаются осуществимыми в указанный период времени.
- Затем разрабатывается План действий в формате, представленном ниже.

В план действий следует включить только те мероприятия, которые считаются осуществимыми. Если после рассмотрения мероприятие покажется неосуществимым, следует уменьшить его масштаб и предложить подготовительные мероприятия для изучения, тестирования и разработки желаемого мероприятия или проекта.

Если речь идет о первом Плане местного экономического развития муниципалитета, можно реализовать несколько мер по созданию необходимых партнерств и налаживанию процессов, которые позволят впоследствии провести более значимые мероприятия.

Весь план действий должен быть подготовлен в соответствии с шаблоном – см. таблицу 4.

Таблица 5. План действий (обязательно)

Тематические блоки	Основные цели	Действия/ проектные идеи	Длительность (начало/ окончание)	Участвующие партнеры	Сметные расходы (в национальной валюте и эквивалент в евро)	Конкретный результат (Итог) индикаторы и цели	Общий результат. индикаторы и цели
	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
	4.	4.1.					

Особое внимание следует уделить согласованию двух типов показателей для каждого действия (две правые колонки в приведенной выше таблице).

Показатели **конкретного результата** являются ориентировочными прогнозами в отношении итога (или продукта), ожидаемого в результате реализации действия (например, технико-экономическое обоснование, количество обученных людей, количество предприятий малого и среднего бизнеса, получающих поддержку и т.д.).

Показатели **общего результата** призваны оценивать положительные изменения более высокого уровня, вызванные получением итога (продукта) от реализации действия. Они служат измеримым доказательством того, что действия увенчались успехом и соответствующая цель была достигнута.



При разработке показателей и целей следует рассмотреть и указать **исходные условия (данные)** по каждому показателю (если возможно). Исходные условия описывают положение вещей до осуществления действия, а наличие базовых данных дает возможность оценить прогресс в результате его реализации.

10. Схема финансирования

План местного экономического развития может остаться всего лишь документом, если не будут мобилизованы ресурсы для его реализации. Необходимо изучить все возможные источники финансирования и пригласить к участию всех, кто мог бы внести свой вклад в осуществление Плана. Местное партнерство должно активно искать информацию о различных национальных программах, особенно, о программах поддержки предприятий, а также о возможностях финансирования на региональном уровне. В процессе разработки плана действий станет очевидно, что для реализации ряда мер потребуются финансовые средства, которые необходимо найти.

Секретариат Инициативы "Мэры за экономический рост" окажет помощь муниципалитетам в поиске информации о возможных источниках финансирования, в том числе о программах донорских организаций и потенциальных инвесторах. В качестве дополнительного источника информации подписанты могут воспользоваться Отчетом о возможностях финансирования местных органов власти в целях реализации (частичной реализации) Планов местного экономического развития (январь 2018 года), который доступен в электронной библиотеке на сайте Инициативы по ссылке: <http://m4eg.eu/en/libraryhome>.

Следует принять во внимание тот факт, что для реализации ряда мер может потребоваться нематериальная помощь. Например, многие донорские организации предоставляют техническую помощь в конкретных областях, а некоторые НГО или предприятия частного сектора согласны на проведение конкретных мероприятий, которые вносят вклад в осуществление плана действий без предоставления финансовых ресурсов напрямую.

Возможности финансирования можно рассмотреть в таблице, аналогичной той, что приведена ниже.

Таблица 6. Схема финансирования (по желанию)

Меры	Сметные расходы	Источник финансирования				Нехватка финансирования	Замечания
		Местный бюджет	Бюджеты высшего уровня	Бизнес	Доноры		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
и проч.							
Итого							

Этот План мог бы стать "базой" для поиска источников финансирования. Действительно, поиск источников финансирования может (и должен) являться одним из необходимых мероприятий плана действий. Следует активно поощрять и поддерживать партнерские отношения между государственным и частным секторами.

11. Показатели и механизмы мониторинга

В таблице плана действий представлена общая логика предлагаемых мер и основная информация о сроках, бюджете и ответственных сторонах.

Однако для качественного планирования также важно иметь четкое представление о необходимых этапах каждого действия и их сроках. Поэтому можно составить дополнительный календарный план по месяцам для каждого действия. Это позволит убедиться в их выполнимости с точки зрения сроков, а также получить общую картину динамики реализации Плана местного экономического развития за два года для внутреннего использования.

Поскольку Секретариат Инициативы будет запрашивать отчеты о ходе реализации Плана местного экономического развития каждые 6 месяцев, запланированные действия должны быть разбиты на четыре отчетных периода и представлены в виде плана мониторинга, который является неотъемлемой частью Плана.

Он представляет собой график реализации Плана, разбитый на 4 отчетных периода (по 6 месяцев каждый) с промежуточными ожидаемыми результатами, которые будут определены для каждого из них. В графике должны быть перечислены все действия в том же порядке, в котором они указаны в плане действий (см. таблицу).

Таблица 7: ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ / ПЛАН МОНИТОРИНГА (ОБЯЗАТЕЛЬНО)

Меры	Дата начала – дата окончания	Ожидаемые результаты мес. 1-6	Ожидаемые результаты мес. 6-12	Ожидаемые результаты мес. 12-18	Ожидаемые результаты мес. 18-24
1.1.					
1.2.					
1.3.					

Впоследствии при представлении отчетов о ходе реализации подписанты должны будут лишь указать, достигнуты ли промежуточные ожидаемые результаты за этот конкретный отчетный период, и представить комментарии по поводу любых расхождений. Это позволит оценить прогресс и результаты работы каждого подписанта, а также поможет выявить недостатки, если реализация Плана значительно отстает от графика.



Необходимо, чтобы каждое Партнерство в интересах местного экономического развития создало Комитет по мониторингу. Это может быть небольшая группа, в которую должны входить представители Партнерства при надлежащем балансе женщин и мужчин.

Приложение А. Процесс разработки Плана местного экономического развития (обязательно)



В этом разделе дается более подробное описание процесса, в рамках которого разрабатывается План местного экономического развития, например, описание процесса проведения консультаций, заседаний отраслевых рабочих групп и т.д. Информация, приведенная в этом приложении, будет проверена с точки зрения качества планирования и должна быть подтверждена данными.