



# МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК – ШЛЯХ ДО ПРОЦВІТАННЯ ГРОМАДИ

Посібник з основ теорії і практики МЕР



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada



Посібник з основ теорії і практики МЕР «Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади» підготувало ТОВ «Локхейвен Менеджмент Консалтантс» (Lochaven Management Consultants Ltd.) на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги «Місцевий економічний розвиток міст України».

Переклад з англійської.

**Автор:** Джордж Едвард (Тед) Треллер, керівник авторського колективу

**Упорядники:** Олександр Кучеренко, Ігор Лепьошкін

**Окремі розділи підготували:**

**Розділ 3** – працівники і консультанти проекту «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України»: Максим Борода, Пол Дарбі, Олександр Жолудь, Костянтин Рижков, Ольга Романюк, Ігор Санжаровський, Наталія Ходько

**Розділ 6** – Бет Воронюк

**Розділ 7** – Даг Хікман, Оксана Алієва

**Редактор:** Надія Цісик

**Дизайн і верстка:** Студія дизайну «Арт-кафе»

**Видавництво:** ТОВ «Макрос», наклад – 1000 прим.

Проект «Місцевий економічний розвиток міст України» впроваджує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади.

Зміст публікації є виключною думкою авторів і не обов'язково відображає офіційну позицію Уряду Канади.

Будь-яку частину цього посібника не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело і Проект «Місцевий економічний розвиток міст України».

Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Проекту «Місцевий економічний розвиток міст України».

# МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК – ШЛЯХ ДО ПРОЦВІТАННЯ ГРОМАДИ

---

Посібник з основ теорії і практики МЕР

# Передмова

Якщо за останні десять років у чомусь і була якась константа, то це фундаментальні і безповоротні зміни, які відбулися в тому, яким чином функціонують економіки на національному, регіональному та місцевому рівнях. Ці зміни свідчать про те, що завдання щодо забезпечення позитивного місцевого зростання та розвитку стає дедалі технологічнішим і складним. Ті органи місцевої влади, які прагнуть поліпшити добробут своїх громад, сьогодні чітко розуміють, що задля досягнення успіху їхні зусилля повинні бути більш продуманими, амбітними та інноваційними. Для досягнення цього вони повинні не лише мати глибше розуміння особливостей динаміки місцевого економічного розвитку, а й володіти необхідними навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад у складному сьогоденному світі нових умов і реалій.

Відверто кажучи, у світі не бракує посібників різного рівня складності, у кожному з яких ідеться про те, що таке місцевий економічний розвиток і як його досягти. Тому, здавалося б, немає сенсу в додаванні ще одного до цього широкого спектра досліджень і звітів, інформації та порад. Однак справа в тому, що через надзвичайну багатовимірність сфери застосування місцевого економічного розвитку існує небагато джерел, в яких всі основні аспекти зібрано разом. Навіть більше, оскільки місцевий економічний розвиток настільки залежний від контексту й обставин, усього тому розмаїттю основ, визначених чи виражених у багатьох документах, переважно бракує ширшого вектора.

Мета цього посібника – допомогти зрозуміти специфіку та сутність місцевого економічного розвитку, незалежно від контексту та ситуації, з кінцевою метою допомогти місцевим органам влади та їхнім партнерам у приватному, державному та неприбутковому секторах провадити ефективну діяльність зі створення більш стабільного та сталого майбутнього у своїх громадах. Задум полягає в тому, щоб усі муніципалітети мали змогу сформулювати своє власне майбутнє у позитивний спосіб, незважаючи на ситуацію та, здавалося б, непереборну силу глобалізації.

У цьому посібнику розглянуто низку важливих тем. Від дослідження значення та мети місцевого економічного розвитку огляд далі переходить до обговорення особливостей і чинників сприятливого середовища і суспільної готовності до місцевого економічного розвитку, після цього наведено стислий опис аспектів економічно обґрунтованого розвитку; вступ до принципів і важливості стратегічного планування; докладний огляд численних функцій і методів місцевого економічного розвитку (тобто компонентів і засобів); основи та огляд важливості врахування аспектів гендерної рівності та екологічної сталості в рамках місцевого економічного розвитку; і насамкінець огляд аспектів порівняльного аналізу, моніторингу та вимірювання результатів. Для наочності наведено багато прикладів успішного міжнародного досвіду. Важливо зазначити, що порядок тем та організація різноманітних підтем у рамках розділів зумовлені лише логікою викладу і жодним чином не свідчать про якийсь певний лінійний підхід до місцевого економічного розвитку чи про певну ієрархію їх. Навіть більше, посібник не має на меті описати чи визначити певну формулу місцевого економічного розвитку, застосовну в усіх умовах, і так само не встановлює набір твердих правил, яких варто обов'язково дотримуватися в рамках місцевого економічного розвитку. Натомість цей посібник покликаний представити та дослідити ідеї, надати знання та показати практичні приклади, за допомогою яких можна побудувати і реалізувати ефективну й надзвичайно успішну стратегію місцевого економічного розвитку.

Незважаючи на те, що розробка цього посібника була моїм власним завданням, велику підтримку та допомогу надало керівництво Проекту МЕРМ та інші фахівці з питань місцевого економічного розвитку з Канади та України. Особливо варто відзначити, що розділи «Кількісне прогнозування та порівняльний аналіз у плануванні місцевого економічного розвитку – досвід проекту РЕОП в Україні» підготувала Конференційна рада Канади; «Гендерна рівність і місцевий економічний розвиток» – фахівець з гендерних питань Бет Воронюк; а розділ «Екологічна сталість і місцевий економічний розвиток» – фахівець з питань охорони довкілля Даг Хікман.

Цей посібник підготовлено в рамках Проекту «Місцевий економічний розвиток міст України», який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади у партнерстві з Асоціацією міст України (АМУ), Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

Проект МЕРМ спрямовано на створення сприятливого клімату для економічного розвитку в Україні та зміцнення демократії і має на меті поліпшити умови та можливості економічного зростання завдяки ефективному врядуванню, яке відповідає інтересам громадян і бізнес-спільноти за активної підтримки центральними органами влади. Для досягнення цієї важливої мети в рамках Проекту реалізують низку ініціатив і заходів з розбудови спроможностей.

*Джордж Едвард (Тед) Треллер  
Lochaven Management Consultants Ltd.*

# Зміст

<b>1. ВСТУП ДО МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Визначення місцевого економічного розвитку .....	6
1.2. Контекст місцевого економічного розвитку .....	7
1.3. Керівні принципи місцевого економічного розвитку .....	8
1.4. Важливість керівних принципів місцевого економічного розвитку для економічних перетворень .....	10
1.5. Підсумкові тези .....	11
<b>2. СПРИЯТЛИВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ГОТОВНІСТЬ ГРОМАДИ</b> .....	<b>13</b>
2.1. Сприятливе середовище .....	14
2.2. Залучення та участь зацікавлених сторін .....	16
2.3. Планування колективної участі .....	18
2.4. Правове середовище .....	19
2.5. Правове середовище в Канаді – передумови для місцевого економічного розвитку: приклад .....	20
2.6. Фінансування та забезпечення ресурсами місцевого економічного розвитку .....	22
2.7. Готовність громади .....	23
<b>3. КІЛЬКІСНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ У ПЛАНУВАННІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ – ДОСВІД ПРОЕКТУ РЕОП В УКРАЇНІ</b> .....	<b>29</b>
3.1. Демографічне прогнозування .....	30
3.2. Економічне прогнозування .....	31
3.3. Бюджетне прогнозування .....	33
3.4. Підготовка ґендерно-орієнтованих бюджетів .....	34
3.5. Бенчмаркінг .....	35
<b>4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	<b>37</b>
4.1. Важливість планування .....	38
4.2. Контекст планування місцевого економічного розвитку спільно з місцевими органами влади .....	38
4.3. Аргументи на користь стратегічного планування .....	39
4.4. Структура стратегічного планування .....	40
4.5. Оцінка конкурентоспроможності .....	41
4.6. Визначення напрямів і пріоритетів .....	44
4.7. Принципи розвитку .....	50
4.8. Управління змінами .....	51
4.9. Організаційна структура та управління місцевим економічним розвитком .....	52
<b>5. ІНСТРУМЕНТИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	<b>55</b>
5.1. Збереження та розширення бізнесу .....	56
5.2. Розвиток робочої сили .....	65
5.3. Розвиток підприємництва .....	67
5.4. Залучення бізнесу та інвестицій .....	72
5.5. Розвиток грошових потоків у громаді .....	78
5.6. Наскрізнi функції місцевого економічного розвитку .....	83
<b>6. ҐЕНДЕРНА РІВНІСТЬ І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК</b> .....	<b>87</b>
6.1. Ґендерна рівність і місцевий економічний розвиток .....	88
6.2. Розуміння ґендерної нерівності та відмінностей: що важливо знати? .....	89
6.3. Розробка стратегій місцевого економічного розвитку .....	90
6.4. Аспекти ґендерної рівності .....	91

7. ЕКОЛОГІЧНА СТАЛІСТЬ І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК .....	95
7.1. Інтеграція екологічної сталості в місцевий економічний розвиток .....	96
7.1.1. Екологічна сталість місцевого економічного розвитку на функціональному рівні .....	96
7.1.2. Екологічна сталість місцевого економічного розвитку на організаційному рівні .....	104
7.1.3. Екологічна сталість і місцевий економічний розвиток у сільських громадах .....	106
8. ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ / УСПІШНОСТІ .....	107
8.1. Що таке оцінка ефективності? .....	108
<b>ДОДАТКИ</b>	
Додаток 1. Словник ключових термінів і визначень .....	111
Додаток 2. Бібліографія .....	117

## УМОВНІ ПОЗНАЧКИ



– дефініція, визначення



– цитата



– успішний досвід, приклад застосування



– витяг з документа

# 1

## ВСТУП ДО МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<sup>1</sup>

### Огляд розділу

Дати визначення місцевому економічному розвитку (МЕР) непросто, однак це необхідно зробити, щоб відрізнити його від інших подібних видів діяльності для уникнення плутанини в намаганні правильно зрозуміти унікальність цього явища (поняття) та потенціал для його належного застосування. У цьому розділі визначено деякі характерні особливості місцевого економічного розвитку та пояснено, як відбувався цей процес на прикладах конкретних територій і муніципалітетів. Описано та визначено загальні засади місцевого економічного розвитку, зокрема основні принципи і типові чинники успіху, наведено приклади того, як важливі принципи місцевого економічного розвитку можуть сприяти оздоровленню економіки та досягненню добробуту громади. Зміст цього розділу ґрунтується на низці посібників і звітів, у тому числі на останніх дослідженнях у сфері місцевого економічного розвитку, проведених у рамках Проекту МЕРМ.

<sup>1</sup> Велика частина дослідження цих визначень запозичена та ґрунтується на раніше проведеному дослідженні в рамках Проекту МЕРМ: Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – огляд концепцій, методів і передового досвіду. Lochaven Management Consultants Ltd., 2010.

# 1.1. Визначення місцевого економічного розвитку

З самого початку треба з'ясувати, що конкретно ми маємо на увазі, коли говоримо про місцевий економічний розвиток. Зазвичай під час підготовки навчального посібника з певної дисципліни важливо для ясності розповіді дати загальні визначення ключовим елементам і переконатися у відсутності плутанини довкола подібних за звучанням термінів, які видаються взаємозамінними, однак фактично зовсім різні<sup>2</sup>. Хоч як дивно, у випадку з місцевим економічним розвитком, не зважаючи на його застосування та дедалі більшу популярність і в розвинених країнах, і в країнах, що розвиваються, не існує єдиного загальноприйнятого визначення. Стисле пояснення цього очевидного парадоксу полягає в тому, що місцевий економічний розвиток по-різному розуміють у контексті різних дисциплін, наприклад, соціології та місцевого планування, а також через те, що його по-різному застосовують у контексті різних політичних і соціально-економічних умов<sup>3</sup>.

За відсутності універсального визначення місцевий економічний розвиток здебільшого описують не простим формулюванням, а з точки зору його цілей, тобто: «чому місцевий економічний розвиток?» на відміну від «що таке місцевий економічний розвиток?». У першому випадку місцевий економічний розвиток розглядають як процес<sup>4</sup>, що впливає на зростання та реструктуризацію економіки, який веде до таких бажаних результатів, як, зокрема: створення робочих місць, допомога в створенні нового бізнесу, зміцнення / розширення наявних підприємств, створення нових можливостей для жінок-підприємців, а також поліпшення якості життя<sup>5</sup>. Щоб краще проілюструвати це, розглянемо, для прикладу, такі визначення місцевого економічного розвитку, які мають деякі спільні аспекти, але, утім, різні:



## «МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК – ЦЕ...

процес, у рамках якого партнери з державних / муніципальних, ділових і неурядових кіл працюють разом задля створення кращих умов для економічного зростання та нових робочих місць. Місцевий економічний розвиток, таким чином, відбувається в громадах, які постійно поліпшують свій інвестиційний клімат і середовище сприяння бізнесу з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, збереження робочих місць і збільшення доходів<sup>6</sup>.

процес розвитку за участю всіх зацікавлених сторін, який заохочує встановлення партнерських зв'язків між ключовими приватними та державними партнерами на визначеній території і сприяє спільній розробці та реалізації єдиної стратегії розвитку через використання місцевих ресурсів і відносних переваг у глобальному контексті з кінцевою метою створення гідних робочих місць і стимулювання економічної діяльності<sup>7</sup>.

процес, у якому «місцева» влада або певний орган влади, установа чи організація від імені місцевої влади бере на себе завдання поліпшення спроможності громади (здебільшого поселення, селища, містечка чи міста) забезпечувати економічний прогрес і в кількісний, і в якісний спосіб. Місцевий економічний розвиток означає процес, у якому місцеві органи влади беруть на себе зобов'язання поліпшити економічний добробут та якість життя<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Термін «місцевий економічний розвиток» часто плутають з термінами: економічний розвиток громади, розвиток бізнесу, регіональне / місцеве планування та промисловий розвиток. Між усіма цими термінами є дещо спільне, а також певний ступінь дублювання та взаємопов'язаності. Поза тим ці терміни не є синонімами.

<sup>3</sup> Наприклад: «Важливим елементом у визначенні місцевого економічного розвитку з погляду гендерної рівності є те, що громади не є однорідними. Вони складаються з людей з різними ресурсами, перспективами, пріоритетами та відправними точками. «Громада» може не завжди мати одну перспективу. Важливий спектр відмінностей часто перебуває у гендерній площині». Бет Воронюк, фахівець з гендерних питань Проекту МЕРМ.

<sup>4</sup> Як процес «у найширшому сенсі [місцевий] економічний розвиток охоплює три основні сфери: (1) політика уряду, спрямована на задоволення широких економічних цілей, у тому числі контроль над інфляцією, високий рівень зайнятості та стає зростання; (2) політика та програми, спрямовані на надання послуг, у тому числі будівництво доріг, управління парками та надання доступу до медицини для незабезпечених верств населення; (3) політика та програми, безпосередньо спрямовані на поліпшення ділового клімату через спеціальні заходи, фінансування бізнесу, маркетинг, розвиток громади, збереження та розширення бізнесу, передачу технологій, розвиток нерухомості тощо». Довідник з економічного розвитку «Що таке економічний розвиток?» Міжнародна рада економічного розвитку, [http://www.iedconline.org/?p=Guide\\_Overview](http://www.iedconline.org/?p=Guide_Overview).

<sup>5</sup> Довідник з економічного розвитку «Що таке економічний розвиток?» Міжнародна рада економічного розвитку, [http://www.iedconline.org/?p=Guide\\_Overview](http://www.iedconline.org/?p=Guide_Overview).

<sup>6</sup> <http://web.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20185186~menuPK:399161~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.htm>

<sup>7</sup> Місцевий економічний розвиток і постконфліктне відновлення, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

<sup>8</sup> Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – огляд концепцій, методів і передового досвіду. Lochaven Management Consultants Ltd., 2010.



Достатньо сказати, що не існує єдиного загальноприйнятого визначення місцевого економічного розвитку. Однак, незважаючи на наявність таких численних тлумачень, усе ж існують деякі очевидні подібності та непрямі спільні характеристики, зокрема:

### ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ (МЕР)

МЕР – це колективний і рівноправний процес, у якому беруть участь різноманітні зацікавлені сторони  
МЕР відбувається на певній території, межі якої переважно збігаються з адміністративними кордонами  
МЕР – це підхід «знизу-вгору», коли місцеве населення приймає місцеві рішення з місцевих питань  
МЕР передбачає запровадження певного виду економічного стимулювання  
МЕР здійснюють для досягнення певних якісних та / чи кількісних поліпшень у економічному добробуті

## 1.2. Контекст місцевого економічного розвитку



«У минулому зусилля з місцевого економічного розвитку інколи не призводили до очікуваних результатів, оскільки вони полягали лише в трансплантації одного і того ж підходу з однієї місцевості на іншу без приділення достатньої уваги відмінностям між їхнім контекстом»

*Передовий досвід місцевого економічного розвитку,  
Розвиток місцевої економіки та зайнятості,  
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), 22 червня 2012 року*

Як зазначено вище, проблема визначення місцевого економічного розвитку і, опосередковано, проблема повного розуміння його успішної реалізації містять в основі контекст, у якому розробляють і реалізують заходи з місцевого економічного розвитку. Простіше кажучи, місцевий економічний розвиток визначають і по-різному реалізують залежно від обставин, у яких його запроваджують. У цьому сенсі на визначення, характер і застосування місцевого економічного розвитку впливають і далі впливатимуть два суттєві чинники: глобалізація та децентралізація.

У першому випадку, за деякими винятками, сили глобалізації чинять вагомий вплив на ситуацію і добробут в окремих громадах, незважаючи на місце проживання і роботи. У широкому сенсі ці глобальні сили охоплюють, зокрема, макроекономічну та промислову реструктуризацію, міжнародний рух капіталу, технологічні зміни, а також низку культурних, політичних і соціальних чинників, зумовлених дедалі більшою взаємозалежністю й інтеграцією світових економік і держав. Що стосується впливу цих сил глобалізації, вони привносять численні можливості та добробут, з одного боку, і суттєві соціально-економічні диспропорції та занепад, з іншого. Оскільки ці сили в різних муніципалітетах різняться за актуальністю та важливістю, вони неминуче справляють вплив на спосіб і методи визначення, а також підходи окремих муніципалітетів до місцевого економічного розвитку.

У другому випадку в умовах глобалізації також відбувається паралельний процес, який хоча й менш помітний і менш повсюдний, усе ж чинить важливий вплив на визначення, застосування та підхід до місцевого економічного розвитку. Так, деякі країни змінили свій підхід до управління на національному, регіональному та місцевому рівнях, приділяючи дедалі більше уваги децентралізації чи делегуванню повноважень або застосовуючи більш децентралізований підхід до економічного розвитку<sup>9</sup>. Більша міра децентралізації призвела до збільшення кількості субнаціональних суб'єктів і місцевих органів влади, які беруть безпосередню участь в економічному розвитку<sup>10</sup>. Як і у випадку із силами глобалізації, децентралізації зазвичай бракує послідовності в різних юрисдикціях у тому, що вона прогресує чи деградує залежно від низки чинників, зокрема: політичної ситуації, тобто бажання центральної влади передати деяку частину своїх повноважень і відносно бажання місцевої влади прийняти такі повноваження або їх частину; та економічної / фінансової ситуації, тобто глибини та широти місцевого потенціалу для стратегічної та практичної реалізації заходів з місцевого економічного розвитку.

<sup>9</sup> Хоча це особливо стосується таких країн, як Канада, США та Сполучене Королівство, це також стає дедалі більше очевидним у багатьох країнах з перехідною економікою, таких як Україна. Суть цього феномена полягає в тому, що місцеві органи влади стали первинними гравцями в наданні низки ключових послуг і функцій з розвитку, хоча вони часто обмежені нестачею ресурсів для належного виконання цих додаткових обов'язків. На національному рівні логічна основа здебільшого фінансова. Однак передача повноважень місцевим органам влади може приховувати численні очевидні переваги для діяльності з економічного розвитку, у тому числі відповідальність / контроль на місцевому рівні; більш рівноправна участь громадян; більша прозорість у прийнятті рішень; та, в багатьох випадках, краще надання послуг.

<sup>10</sup> Процес децентралізації може бути формальним, коли певні децентралізовані обов'язки чи повноваження передбачено в політиці чи законодавстві; або неформальними, коли місцеві юрисдикції беруть на себе відповідальність, яка інколи виникає в разі гаданої або фактичної відсутності уваги чи відчуття центральними урядами нагальності до проблем місцевого економічного розвитку.

Перебуваючи на грані ризику вдатися до крайності, треба зазначити, що децентралізація не повинна стати грою з нульовим результатом, коли витрати з одного рівня влади передають на інший без хоча б якихось змін у аспектах розвитку. Натомість існує дедалі більше розуміння того, що ретельно спланована, реалізована та керована участь у заходах з економічного розвитку на місцевому рівні може суттєво доповнити заходи на національному рівні, а також може «... дати більшу економічну ефективність за рахунок мобілізації ресурсів, які в іншому випадку могли б залишитися невикористаними, і дати більший соціальний ефект, сприяючи більшому праву голосу, участі громади та сталості на всіх територіях, де інституційні умови були далекими від ідеальних»<sup>11</sup>. Звичайно, позитивний ефект відбудуватиметься лише в тих випадках, коли місцеві органи влади відіграватимуть активну роль у процесі розвитку<sup>12</sup>.

В основі всієї сутності місцевого економічного розвитку лежить його контекст, і це ж зумовлює відсутність універсального визначення: оскільки всі місцеві території чи юрисдикції не мають повної схожості в економічних, соціальних чи політичних аспектах, то й у численних заходів окремих муніципалітетів не може бути однакової мети, структури, діяльності чи підзвітності в рамках місцевого економічного розвитку. Безсумнівно, місцевий економічний розвиток передбачає гнучку адаптацію до середовища та контексту, в якому його реалізують. Утім, те, що в місцевого економічного розвитку відсутня єдина чітка мета, не означає, що він не придатний для обміну досвідом. Однак варто зробити застереження, що в плануванні місцевого економічного розвитку на основі певного формату передового досвіду, здобутого деінде, потрібно також враховувати контекст, у якому заходи вжито, і контекст, у якому заходи вживатимуть.

## 1.3. Керівні принципи місцевого економічного розвитку

Існує велика кількість загальних керівних принципів, пов'язаних з кожною успішною реалізацією заходів з місцевого економічного розвитку, не зважаючи на те, як його визначають, структурують і реалізують. Деякі з цих керівних принципів впливають із характерних особливостей місцевого економічного розвитку, тимчасом як інші пов'язані з його адаптацією та застосуванням. Див. Табл. 1.

У цілому ці принципи свідчать про те, що місцевий економічний розвиток означає більше ніж просто розвиток приватного сектора, збільшення доходів чи економічне зростання. Ґрунтуючись на місцевому діалозі, місцевий економічний розвиток об'єднує людей та їхні ресурси задля поліпшення можливостей і добробуту, забезпечення кращої якості життя для чоловіків і жінок у сталому майбутньому.

<sup>11</sup> Про актуальність і важливість стратегій місцевого економічного розвитку. Родрігес Позе, Андрес та Тіймстра, Сільвія. Робочий документ CAF № 2009/07; липень 2009.

<sup>12</sup> У цьому сенсі це найкраще відображає теза: «Нерідко участь місцевих органів влади у розробці національних стратегій розвитку поверхнева і, в найкращому разі, консультативна. І хоча здається, що було досягнуто певного прогресу у збільшенні спроможності місцевих органів влади розробляти свої власні стратегії та плани розвитку в спосіб, який зазвичай відповідає національним пріоритетам, вони зрідка отримують достатнє фінансування на реалізацію або передбачені в поточних бюджетах, щоб забезпечити сталість». Про актуальність і важливість стратегій місцевого економічного розвитку. Родрігес Позе, Андрес та Тіймстра, Сільвія. Робочий документ CAF № 2009/07; липень 2009.

<sup>13</sup> Розробка політики та практики місцевого економічного розвитку змістилася з, переважно, залучення інвестицій для будівництва капітальної інфраструктури в рамках проектів, що реалізуються державним сектором, до багатогалузевих, інтегрованих партнерств і місцево-орієнтованих стратегій із залученням широких інвестицій у капітальну та некапітальну інфраструктуру, а також більш складної інституційної структури та систем реалізації. Просування порядку денного місцевого економічного розвитку. Гвен Свінбурн і Франсу Йатта; 2006.

<sup>14</sup> «Поняття сталого розвитку розширює вузьке формулювання економічного зростання на основі реального доходу і також охоплює якість докілья та інші аспекти добробуту», Сталість та економічний розвиток. Асоціація органів місцевого самоврядування. <http://www.local.gov.uk>.

<sup>15</sup> У деяких випадках «забезпечення повноправної участі жінок у процесі місцевого економічного розвитку потребує подолання глибоко вкоріненого дискримінаційного ставлення й активного наступу на владні інституції». І навпаки «... там, де жінки користуються рівним доступом до структур і ресурсів прийняття рішень, підхід до місцевого економічного розвитку сприяє зміцненню їхньої участі в приватному секторі, приділенню більшої уваги їхнім потребам у тому, що стосується послуг з розвитку бізнесу, доступу до фінансових ресурсів, об'єднання в асоціації, знань про свої права, прийняття норм і правил тощо». Забезпечення гендерної рівності в стратегіях місцевого економічного розвитку: посібник. Програма місцевого економічного розвитку та Бюро з питань гендерної рівності, Міжнародне бюро праці; червень 2010 р.

## КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

<b>Місцевий економічний розвиток – це стратегічно спланований процес</b>	Планування місцевого економічного розвитку ґрунтується на розумінні місцевих економічних, політичних і соціальних умов; враховано конкурентні переваги та місцевий потенціал; у центрі уваги – реалістичні й актуальні коротко- та довгострокові цілі / завдання
<b>Місцевий економічний розвиток передбачає вжиття взаємопов'язаних заходів у різних сферах<sup>13</sup></b>	Місцевий економічний розвиток стосується не лише однієї речі чи одного сектора, він передбачає комплекс заходів у різних секторах, спрямованих на побудову тісних взаємозв'язків, які розширюють спектр і збільшують глибину місцевого економічного розвитку
<b>Місцевий економічний розвиток ґрунтується на лідерській ролі місцевої влади</b>	Успіх місцевого економічного розвитку великою мірою залежить від розуміння та відданості місцевих лідерів. Хоча може існувати безліч можливостей, вони залишатимуться порівняно неважливими в разі відсутності провідної ролі та прагнення до руху вперед
<b>Місцевий економічний розвиток пов'язаний зі сталим розвитком<sup>14</sup></b>	Середовище невід'ємне від економіки, і економіку не можна від'єднати від середовища, тому екологічні цінності повинні бути інтегровані в процес прийняття рішень у рамках місцевого економічного розвитку. Сталість – це забезпечення балансу та побудова зв'язків між економічним зростанням, соціальною інтеграцією та охороною природного середовища
<b>Місцевий економічний розвиток ґрунтується на залученні / участі громади</b>	Залучення зацікавлених сторін (тобто врахування різноманітних інтересів і поглядів усього населення: чоловіків / жінок; благополучних / неблагополучних; наділених / не наділених виборчим правом) до процесу місцевого економічного розвитку та інтерес, який він викликає, – необхідні передумови процесу стратегічного планування та всієї діяльності, потрібні для досягнення позитивних змін і розвитку. Це забезпечує гнучкість, аполітичність, прозорість і підзвітність процесу
<b>Місцевий економічний розвиток – рівноправний і спрямований на забезпечення гендерної рівності</b>	Невід'ємний аспект будь-якої діяльності з місцевого економічного розвитку – врахування потреб, пріоритетів, поглядів і жінок, і чоловіків з тим, щоб і ті, і інші однаково користалися з економічного розвитку <sup>15</sup>
<b>Місцевий економічний розвиток зумовлює ефективне сприятливе середовище</b>	Неефективне або слабке ділове середовище не є сприятливим для започаткування нового бізнесу, розширення, модернізації чи виживання місцевого бізнесу. Сприятливе середовище передбачає: (1) існування чітких правил і процедур, у тому числі тих, що сприяють довгостроковим планам, радше ніж політично залежним короткостроковим рішенням; і (2) легке входження бізнесу, ефективне регулювання і контроль за дотриманням норм і правил
<b>Місцевий економічний розвиток передбачає встановлення партнерських стосунків і партнерств</b>	Завдання реалізації масштабного місцевого економічного розвитку часто обтяжує громаду вимогами, які вона самостійно не в змозі виконати. Виникає необхідність пошуку додаткових ресурсів і можливостей для отримання доходу для виконання окреслених завдань. Найуспішніші заходи з місцевого економічного розвитку реалізують у рамках стратегій, у яких беруть участь усі рівні влади, приватний сектор, державні установи та інші зацікавлені сторони. Спільна робота забезпечує успішне створення синергії, дає змогу нівелювати нестачу ресурсів і високі вимоги щодо зростання. Ефективні партнерства є необхідними передумовами реалізації бачення громади щодо економічного розвитку
<b>В основі підходу місцевого економічного розвитку – творчість і гнучкість</b>	Швидкі технологічні, політичні, соціальні та економічні зміни потребують нових відповідей і нових рішень. Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Хоча кожна стратегія місцевого економічного розвитку повинна ґрунтуватися на перевірній успішній практиці та здобутому досвіді, в ній також повинен застосовуватися підхід, який є інноваційним, далекоглядним, творчим, з можливістю адаптації до конкретних обставин і можливостей
<b>Місцевий економічний розвиток визнає важливість місцевого бізнесу та приділяє увагу його потребам</b>	У більшості громад уже наявні різноманітні види бізнесу – від малих приватних фірм до великих підприємств. Однак дуже часто в намаганні сприяти чомусь новому чи привабити щось нове ігнорують «найкращий» потенціал для росту – бізнес, який уже розташований у регіоні і який інвестує в нього. Через це належні заходи з місцевого економічного розвитку повинні ґрунтуватися на кращому розумінні потреб і перспектив місцевого бізнесу й повинні бути спрямовані на те, щоб зробити місцеве ділове середовище більш продуктивним, сприятливим і привабливим
<b>Заходи в рамках місцевого економічного розвитку вживають на перспективу</b>	Належним чином спланована діяльність з місцевого економічного розвитку – це не просто очікування чи реагування на якісь події. Натомість успішні заходи з місцевого економічного розвитку виражені та націлені на перспективу

Таблиця 1.

## 1.4. Важливість керівних принципів місцевого економічного розвитку для економічних перетворень

Ніде важливість дотримання керівних принципів успішного місцевого економічного розвитку не помітна краще, аніж у процесі перетворень у містах, залежних від єдиної галузі, або депресивних регіонах. Досвід таких міст, як Янгстаун (США), Бремен (Німеччина), Шеффілд (Сполучене Королівство), Сент-Етьєн (Франція), Турин (Італія), а також Баскського регіону в Іспанії (Модель Мондрагона), дуже добре відомий, а задокументовані історії їхнього успіху поширюють серед фахівців з місцевого економічного розвитку.

У всьому світі існують віддалені та сільські громади, а також великі міські центри, весь соціально-економічний добробут і виживання яких в основному залежать від єдиної галузі чи єдиного ресурсу. Залежність від єдиної галузі чи ресурсу робить ці муніципалітети особливо вразливими перед такими чинниками, як вичерпання ресурсів, реструктуризація промисловості, коливання на світових ринках чи зміна політики уряду. Особливо проблематичним, звичайно, є те, що ці макроекономічні чинники здебільшого перебувають поза повноваженнями і контролем органів місцевого самоврядування.



### ШЕМЕЙНУС, ПРОВІНЦІЯ БРИТАНСЬКА КОЛУМБІЯ, КАНАДА

Історія успішних перетворень у Шемейнусі – це класичний для Канади приклад. Хоча існують інші показові і численні приклади – одні свіжіші, інші масштабніші, у тому числі Елліот-Лейк в Онтаріо, Кімберлі в Британській Колумбії та Пінава в Манітобі, – історія Шемейнуса особливо показова та надихаюча.

Рання історія розвитку регіону Шемейнуса нерозривно пов'язана з лісовим господарством – колись у муніципалітеті навіть розташовувалася найбільша крита пилорама в Північній Америці. На піку свого розвитку на підприємстві було зайнято 700 осіб за загальної чисельності громади 3 000 осіб. Як місто, залежне від однієї галузі, Шемейнус зазнавав зростання та падіння відповідно до тенденцій у всій деревообробній галузі, тому не дивно, що одного дня пилорама припинила свою діяльність під час великого спаду в галузі.

Тогочасний мер Шемейнуса усвідомив, що місто потребує нових ідей та енергії, щоб вийти з економічної скрути. Він вжив негайних заходів, створивши Діловий комітет відродження міста. Було висунуто і розглянуто низку ідей. Одна з них полягала в можливості розвитку туризму на основі розташування в усьому місті великих настінних панно просто неба. Спочатку цю ідею було відхилено, однак зрештою ініціатива здобула схвалення місцевих зацікавлених сторін. Звичайно, не всі члени громади вважали, що туризм був виходом із ситуації, але проект побачив зелене світло. Все починалося з п'яти панно, а зараз кількість їх перевищує 42.

Сьогодні туризм у Шемейнусі є цілорічною галуззю, а місто стало відоме як найбільша у світі галерея мистецтв просто неба і приваблює близько 400 000 відвідувачів щороку.

Тимчасом як панно приваблювали туристів, економічний ефект від туризму сприяв заохоченню переїзду молоді до Шемейнуса в пошуках роботи. Крім того, люди старшого віку почали розглядати тепер уже мальовниче місто як місце для проживання після виходу на пенсію. Сьогодні населення Шемейнуса становить 4 000 осіб – на тисячу більше, аніж за часів, коли тут працювала пилорама. Місто може похвалитися великою кількістю успішних кафе, ресторанів, сувенірних та антикварних крамниць, мистецьких і ремісничих галерей. Недавно відкрито театр на 270 місць, у якому також функціонує театральна школа. Загалом упродовж перших п'ятнадцяти років від початку перетворень у Шемейнусі засновано більш як 70 нових бізнес-підприємств.

Показовий досвід:

1. Ця ініціатива та креативна ідея щодо розвитку туризму виникла в результаті широкого й всебічного залучення громади, у тому числі приватного бізнесу.
2. Ініціатива потребувала відданості ідеї громади, активного підходу та прийняття на себе зобов'язань.
3. Міське лідерство та наполегливість були ключовими для успіху. Саме мер і його команда побачили в туризмі майбутнє економічне процвітання, а у виставці панно – засіб для приваблення туристів.

Реструктуризація промисловості та закриття підприємств не є чимось новим. Фактично у випадку з громадами, залежними від природних ресурсів, закриття підприємств у добувній промисловості у зв'язку з тим, що більшість природних ресурсів можуть вичерпуватися, є суворою правдою життя. Утім, незважаючи на неминучість змін, перехід громади від минулого, залежного від єдиного великого працедавця, до майбутнього, що ґрунтується на новій економіці, зрідка належним чином сплановано, в результаті його зрідка ефективно реалізують. Успішний перехід від кризи до відновлення ніколи не гарантовано. Правда полягає в тому, що тимчасом як деякі громади, залежні від єдиної галузі, долають серйозні виклики для успішної адаптації до нових економічних умов, інші продовжують ще тривалий час боротися, а ще інші просто не виживають. Звичайно, перехід – це більше ніж просто зміна, це процес, що ґрунтується на самовизначенні. Досягнення успіху в місцевому економічному розвитку залежить від дотримання його ключових керівних принципів, зокрема: починати рано та бути далекоглядними; мати сильне місцеве лідерство; належне планування; бути новаторськими та креативними; співпрацювати та забезпечувати рівну участь; і особливо бути наполегливими перед лицем невдачі. Практичний приклад нижче це ілюструє.

## 1.5. Підсумкові тези

1. Корисно знати і розуміти, якої думки кожна громада про місцевий економічний розвиток і як вона його сприймає, бо таке розуміння диктуватиме очікування та стратегії.
2. Оскільки політичні, культурні та соціально-економічні умови різняться не лише від країни до країни та від регіону до регіону, а також і від громади до громади, так само різниться форма і структура місцевого економічного розвитку. Контекстуальні рамки, в яких реалізується місцевий економічний розвиток, також важливо розуміти з кількох важливих причин, зокрема: (а) контекст визначає планування та реалізацію місцевого економічного розвитку, окреслюючи потенціал (якість і кількість наявних ресурсів), спроможності (повноваження) та інтерес; і (б) контекст встановлює рамки, за допомогою яких можна реалістично оцінити і, в слушних випадках, прагматично відтворити здобутий досвід і передову практику низки країн.
3. Незважаючи на відсутність універсального визначення місцевого економічного розвитку та попри відмінні обставини, в яких місцевий економічний розвиток планують і реалізують, існують різні керівні принципи, що впливають з найбільш «успішних» заходів з місцевого економічного розвитку незалежно від ситуації. Звичайно, дотримання цих принципів не гарантує успіху, тобто вони не є запорукою самі собою, однак відсутність їх безсумнівно зменшує шанси на успіх.



# 2

## СПРИЯТЛИВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ГОТОВНІСТЬ ГРОМАДИ

### Огляд розділу

Сприятливе середовище відіграє важливу роль не лише у визначенні можливостей і вірогідності загальної успішності місцевого економічного розвитку, а й у визначенні глибини та широти планів, цілей і необхідних для успіху заходів у рамках місцевого економічного розвитку. Розуміння того, що собою становить сприятливе середовище і як воно впливає на місцевий розвиток, тобто як чотири стовпи (економічна ситуація та можливості, соціальний розвиток і соціальний капітал, стан і сталість довкілля, інституційні структури та повноваження) впливають на процес місцевого економічного розвитку, – обов'язковий перший крок у розробці та реалізації реалістичної програми місцевого економічного розвитку. У цьому розділі широко представлено концепцію сприятливого середовища, а також низку чинників і аспектів, пов'язаних з нею. У контексті широкої основи місцевого економічного розвитку розповідь продовжується обговоренням трьох особливо важливих та актуальних підкомпонентів сприятливого середовища: (1) залучення та участь зацікавлених сторін; (2) правове середовище; і (3) фінансування та забезпечення ресурсами місцевого економічного розвитку. Розділ завершується обґрунтуванням поняття готовності громади – що це означає, як вимірюється і як на неї можна вплинути для ефективнішого впровадження місцевого економічного розвитку.

## 2.1. Сприятливе середовище

Місцевий економічний розвиток ґрунтується на чотирьох фундаментальних стовпах: економічному, соціальному<sup>16</sup>, екологічному<sup>17</sup> та інституційному (див. Рис. 1 нижче). Разом вони становлять сприятливе середовище. У практичному сенсі ці стовпи чи основи сприяють або перешкоджають загальному добробуту громади. Що стосується аспекта досягнення добробуту громади в рамках планування місцевого економічного розвитку, саме сприятливе середовище відіграє важливу роль у визначенні того, що є реалістичним і здійсненним у рамках будь-якого заходу з місцевого економічного розвитку<sup>18</sup>.



Рисунок 1.

<sup>16</sup> «Соціальний розвиток – це сукупність технологічних, життєвих, організаційних і культурних звершень, за допомогою яких люди: харчуються, одягаються, будують житло та відтворюють себе; пояснюють світ довкола себе і залагоджують суперечки». Соціальний капітал, пов'язаний з відносинами між людьми, є свідченням єднання громади. Центральною тезою теорії соціального капіталу та його зв'язку з місцевим економічним розвитком є те, що «стосунки мають значення». Що ж до місцевого економічного розвитку, центральна ідея полягає в тому, що соціальні мережі є цінним активом, оскільки взаємодія дає людям змогу будувати громади, брати на себе зобов'язання один перед одним і «в'язати соціальне мереживо», яке відображає індивідуальність громади. «Громади з гарним запасом соціального капіталу з більшою ймовірністю характеризуватимуться нижчим рівнем злочинності, кращим рівнем здоров'я, вищими освітніми досягненнями та кращим економічним зростанням. Соціальне єднання критичне для економічного процвітання громад і забезпечення сталого розвитку». Соціальний розвиток. Ян Морріс, Стенфордський університет; жовтень 2010. Див. також Девіс, Глорія: Історія мережі соціального розвитку в Світовому банку, Вашингтон; Світовий банк, Соціальний розвиток, Праця № 56; березень 2004.

<sup>17</sup> Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби поточних поколінь без завдання шкоди можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Його передумова полягає в тому, що існує чіткий і важливий зв'язок між здоровим середовищем та успішним місцевим економічним розвитком. Одним словом, заходи із забезпечення екологічної сталості не вступають у конфлікт із заходами з місцевого економічного розвитку. Радше зовсім навпаки, сталість як один із стовпів місцевого економічного розвитку найчастіше пов'язують з економією коштів у результаті підвищення продуктивності та більш ефективного використання ресурсів. Сталі зв'язки: стратегії підтримки місцевої економіки. Національна ліга міст. Настанова щодо дій для міст. Т. Зборел, 2010 (це питання докладніше розглянуто в Розділі 7 цього документа).

<sup>18</sup> Треба пояснити, що хоча заходи в рамках місцевого економічного розвитку (програми та послуги) зосереджено здебільшого на економічних проблемах і можливостях, підхід, реалізація та зрештою успішність цих заходів з місцевого економічного розвитку великою мірою залежать від сприятливого середовища, у якому розробляють і реалізують програми місцевого економічного розвитку. Розгляньмо такі приклади: (1) у разі залучення інвестицій до громади часто критичною передумовою для цього є наявність і формат фінансової підтримки та допомоги з інших рівнів влади (інституційні структури та мандати); (2) у разі сприяння більшій диверсифікації місцевої промисловості та розбудови сталого спадку добробуту важливу роль відіграє формат і структура екологічних норм і можливостей «зелених» альтернатив (екологічний характер і сталість); (3) у разі забезпечення рівних можливостей у розробці, реалізації та результаті місцевого економічного розвитку критичним є формат залучення всіх зацікавлених сторін (соціальний розвиток і соціальний капітал).



Треба наголосити, що сприятливе середовище за визначенням є різним для кожної громади<sup>19</sup>. Для розуміння сприятливого середовища та його врахування у визначенні стратегій і заходів місцевого економічного розвитку важливо пам'ятати, що сприятливе середовище саме складається з динамічних чинників, і його відносний вплив на реалії та перспективи місцевого економічного розвитку з часом змінюється. Наприклад, правила та регуляції, які мають вплив на МЕР, перебувають у процесі постійних змін. Таке регуляторне середовище може якийсь час мати позитивний вплив, але згодом його можуть змінити або скасувати. Сприятливе середовище постійно змінюється з тим наслідком, що воно стає дедалі більше сприятливим (або, можливо, більш стримувальним), тому заходи з місцевого економічного розвитку потребують відповідного корегування. Навіть більше, певні компоненти сприятливого середовища з часом можуть ставати більш чи менш критичними для процесу розвитку. Наприклад, відомо, що галузевий розвиток, пріоритети та потреби галузей чи підприємств (наприклад, кваліфікація робочої сили, доступ до ринків, ринки капіталу) змінюються з часом відповідно до життєвого циклу галузей, тому сильні сторони в рамках місцевого сприятливого середовища можуть з часом ставати більш чи менш важливими. Водночас заходи в рамках місцевого економічного розвитку знову потребують відповідного корегування.

Фахівцю з питань місцевого економічного розвитку корисно повністю розуміти, правильно використовувати та всебічно оцінювати сприятливе середовище, в якому плануватимуть і реалізовуватимуть місцевий економічний розвиток, і робити це регулярно. У рамках аналізу спільно складають профіль громади та оцінку її конкурентоспроможності, які зазвичай доповнюють детальною внутрішньою операційною оцінкою. У першому визначають та описують ключові характеристики території (соціальні, інституційні, екологічні та економічні), в останньому оцінюють усі характеристики, пов'язані з пріоритетами, завданнями та можливостями громади. Структура типового профілю для невеликої громади може мати такий вигляд, як наведено в зразку на стор. 16.

Як видно з таблиці, профіль громади – це зведена інформація про базові умови (економічні, соціальні, екологічні та інституційні) і тенденції в громаді. Для глибшого розуміння та точності особливо корисно подавати дані в розбивці за статтю. Як і в більшості досліджень, існує багато підходів до підготовки такого документа. Поза тим методологія дослідження повинна виходити з мети заходів, наявних для їх реалізації ресурсів, а також загальної достатності наявної інформації. Дуже часто мету дослідження розуміють неправильно, роблячи, з одного боку, занадто великий акцент на збиранні всіляких даних або ж не більше, аніж «приманку» для залучення відвідувачів, – з іншого<sup>20</sup>. Опис, який міститься в профілі громади, не треба ототожнювати з оцінкою конкурентоспроможності. Профіль громади, як документ для кращого розуміння сприятливого середовища для розвитку, покликаний радше для того, щоб створити найбільш об'єктивну картину, аніж дати їй оцінку<sup>21</sup>. Конкурентоспроможність, процес оцінки інформації про громаду розглянуто детальніше в Розділі 3 Стратегічне планування.

<sup>19</sup> Це справедливо, навіть якщо можуть існувати і часто існують подібні окремі теми серед великої кількості громад. Наприклад, національне законодавство з підтримки місцевого економічного розвитку (інституційні структури та мандати) може, здавалося б, мати подібний вплив на всі громади в межах певної політичної юрисдикції. Тобто всім громадам міг би бути запропонований однаковий доступ до певних національних програм, однак що стосується застосування, окремі обставини можуть перешкоджати рівному доступу, наприклад, у випадках, якщо програми національного розвитку зосереджено на ініціативах у конкретних секторах, географічне представництво яких не є рівномірним. Суть у тому, що сприятливе середовище стосується не лише окремих чинників, а й контексту, в якому вони існують.

<sup>20</sup> Один цікавий формат профілю громади, розроблений Радою міжнародного економічного розвитку, містить більш як 1 200 елементів даних, організованих у 25 таблицях. Цей формат збирання даних розроблено для допомоги у виборі об'єкта в найширшому сенсі і тому становить широкий і всебічний огляд сприятливого середовища, [http://www.iedconline.org/?p=data\\_standards](http://www.iedconline.org/?p=data_standards).

<sup>21</sup> Для уникнення плутанини між «профілем громади», як засобом для кращого розуміння сприятливого середовища, та розробкою профілів громад у рамках складання програм місцевого економічного розвитку (маркетинг і просування громади) варто зазначити, що ці два формати чітко розмежовані та різні. У профілях, які використовують у діяльності з маркетингу громади, роблять акцент на даних, які описують особливі сильні сторони громади, що стосується її розташування (і зазвичай прагнень щодо розвитку). У таких випадках інформацію профілю громади поєднують з даними оцінки конкурентоспроможності та стратегічного плану громади для створення документа, який «продає» громаду потенційним інвесторам або новим жителям. Під час описування критичних елементів сприятливого середовища збирання та надання даних у рамках традиційного профілю громади більш комплексне та навмисно неупереджене.

## ЗРАЗОК ЗМІСТУ ДОКУМЕНТА «ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ»

### Зміст

1. ОПИС ГРОМАДИ	.....
1.1 Декларація про бачення та ключові цінності громади	.....
1.2 Спрямування та стратегія місцевого економічного розвитку громади	.....
2. РЕГІОНАЛЬНА ПЕРСПЕКТИВА – ОПИС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ	.....
3. ПРОФІЛЬ НАСЕЛЕННЯ	.....
3.1 Розподіл населення за віковими групами, щільністю, етнічними групами та зростанням	.....
3.2 Напрямки міграції	.....
3.3 Домогосподарства, сім'ї, доходи	.....
4. ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО РОБОЧОЇ СИЛИ	.....
4.1 Робоча сила в розбивці за професією та галуззю	.....
4.2 Освіта та кваліфікація робочої сили	.....
4.3 Працевлаштування та участь у економічній діяльності	.....
5. РИНКИ	.....
5.1 Ринок збуту	.....
5.2 Тип, близькість і доступ до основних ринків	.....
6. ЕКОНОМІЧНА БАЗА, ОГЛЯД І ПЕРСПЕКТИВИ	.....
6.1 Фірми за розміром, типом і сектором	.....
6.2 Огляд і перспективи окремих секторів	.....
6.3 Економічні перспективи та нові сектори	.....
7. ІНФРАСТРУКТУРА	.....
7.1 Транспортна мережа та спроможності	.....
7.2 Землі промислового / комерційного призначення	.....
7.3 Комунікації та комунальне господарство	.....
7.4 Бізнес і фінансові послуги	.....
7.5 Довкілля	.....
8. ЖИТТЯ В ГРОМАДІ	.....
8.1 Освітні послуги	.....
8.2 Безпека та захист	.....
8.3 Житло, охорона здоров'я та добробут	.....
8.4 Дозвілля, культурна та соціально-побутова сфера	.....
9. МІСЦЕВА ВЛАДА	.....
9.1 Місцева рада та її виконавчі органи	.....
9.2 Муніципальні послуги	.....
9.3 Земля та податки	.....

## 2.2. Залучення та участь зацікавлених сторін

Не підлягає сумніву, що для розробки належної стратегії місцевого економічного розвитку та подальшої її ефективною реалізації (див. Розділ 4) важливо забезпечити достатню участь і залучення зацікавлених сторін. Відповідно дієвий і відкритий процес залучення зацікавлених сторін є центральним аспектом у визначенні сприятливого середовища. Для цього залучення зацікавлених сторін повинно бути широким і глибоким; справедливим і рівноправним; а також організованим заздалегідь. Залучення та встановлення співпраці між місцевою владою (державний сектор), бізнесом (приватний сектор) і неурядовими чи неприбутковими організаціями (громадянське суспільство) в громаді обов'язкове для процесу: кожна група зацікавлених сторін вносить у процес свої унікальні вміння та ресурси і, що важливо, кожна з них відіграє свою роль у представленні найкращих інтересів усіх. Створення робочих відносин і структур, що дадуть змогу повністю залучити таких зацікавлених осіб до процесу, також сприятиме встановленню довіри та налагодженню плідних довгострокових офіційних партнерств між владою, приватним сектором і неурядовими організаціями для більш сприятливої реалізації заходів.

Одна річ сказати про користь від залучення зацікавлених сторін, а зовсім інша – зробити. Частина цього завдання полягає у визначенні того, «хто» фактично є зацікавленими сторонами в місцевому економічному розвитку<sup>22</sup>; як впровадити їх у процес; і як залучити їх на весь термін реалізації. До зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку зазвичай належать ті особи, групи та організації, які можуть впливати на місцевий економічний розвиток у частині планування та реалізації або на яких своєю чергою впливає місцевий економічний розвиток. У цьому контексті перелік типових зацікавлених сторін досить широкий. Це проілюстровано в Рис. 2.

## ТИПОВІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ В МІСЦЕВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ<sup>23</sup>

### Державний сектор (місцева влада)

- Обрані посадові особи
- Органи місцевого самоврядування, у тому числі їх структурні підрозділи
- Районні, обласні та національні урядові управління та агентства, особливо ті, що відповідають за планування та реалізацію економічного розвитку
- Інші урядові органи та агентства, наприклад, регуляторні органи
- Науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади, університети, коледжі

### Приватний сектор (бізнес)

- Великі корпорації та підприємства
- Малі, середні та дрібні підприємства, у тому числі приватні підприємці
- Збудовники у сфері промислової, комерційної та житлової нерухомості
- Банки, кредитні спілки та інші фінансові установи
- Агентства, ради та посередники з розвитку та підтримки бізнесу, зокрема бізнес-центри, органи з розвитку, галузеві агентства та органи (наприклад, з питань туризму, високих технологій, кластерів / асоціацій)
- Торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації

### Неурядові організації та громадянське суспільство

- Органи самоорганізації населення та громадські організації з надання послуг
- Місцеві школи та клуби
- Організації та асоціації, що представляють певні інтереси громади, наприклад, з питань молоді, національних меншин, інвалідів та інших вразливих верств населення
- Організації чи асоціації, орієнтовані на певні питання місцевого економічного розвитку (наприклад, з питань екологічної сталості, гендерної рівності тощо)
- Профспілки та інші професійні асоціації

Рисунок 2.

Що стосується категорій зацікавлених сторін, то хоча бізнес і є двигуном економічного зростання, ключовими суб'єктами, що визначають порядок денний місцевого економічного розвитку, особливо в країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою, найчастіше є підрозділи місцевої влади та створені нею агентства. Це зумовлено суттєвим впливом їх – і прямим, і непрямим – на масштаб і глибину діяльності з місцевого економічного розвитку: вони часто диктують напрям і перебіг будь-яких таких ініціатив. Представники місцевої влади зазвичай роблять це за допомогою численних стратегій, які вони готують і намагаються реалізувати, – від стратегій фінансування та реалізації місцевого економічного розвитку до окремих правил і стимулів на підтримку пріоритетів розвитку певних територій, підприємств чи підприємців. На жаль, хоча місцеві органи можуть запроваджувати потужні стимули, які виступають у ролі каталізаторів місцевого економічного розвитку, вони інколи роблять це водночас із запровадженням правил і норм, які ставлять під загрозу чи зовсім закривають бізнес-середовище для інших, тобто надаючи пільги одному сектору, наприклад, експортерам, за рахунок інших, наприклад, імпортерів. І так само важливо: оскільки державний сектор опікується важливими питаннями, такими як інфраструктура (транспорт, лікарні, заклади освіти тощо), і має змогу координувати ресурси та організувати їх використання,

<sup>22</sup> У своєму найширшому значенні термін «зацікавлена сторона» означає особу, групу, члена чи систему, зацікавлену у проекті, ініціативі чи організації настільки, наскільки вони впливають на заходи чи можуть бути зачеплені заходами, які випливають із такого проекту, ініціативи чи організації. Варто наголосити, що жінки не є окремою групою зацікавлених сторін; радше гендерні аспекти зазвичай враховують у рамках усіх категорій зацікавлених сторін (з дискусії з Бет Воронюк, фахівцем з гендерних питань Проекту МЕРМ).

<sup>23</sup> За матеріалами: Місцевий економічний розвиток – короткий довідник з місцевого економічного розвитку; Гвен Свінбурн, Підрозділ з питань міського розвитку; Світовий банк, Вашингтон, січень 2006.

<sup>24</sup> Важко переоцінити важливість активної участі обраних посадових осіб у будь-якій діяльності з місцевого економічного розвитку, незважаючи на ситуацію. Вони є інструментом забезпечення того, що процес рухатиметься вперед і є критичним чинником його кінцевої успішності чи невдачі.

<sup>25</sup> «Середовище місцевого економічного розвитку країни формується низкою проміжних суб'єктів і допоміжних установ, які роблять каталітичні внески в процеси місцевого економічного розвитку через механізми фінансування, концептуальної підтримки, дослідження, захисту інтересів, сприяння та розробки політики. Проміжний ландшафт, який впливає на місцевий економічний розвиток, може містити широкий спектр установ з різними мандатами та на різних рівнях». Хто залучений до місцевого економічного розвитку? <http://led.co.za/who-involved-led>.

діяльність чи бездіяльність влади часто чинить суттєвіший вплив на сприятливе середовище, аніж діяльність деяких інших ключових зацікавлених сторін.

Що стосується інших категорій зацікавлених сторін, участь приватного сектора сприяє діяльності з кількох міркувань, особливо що стосується ресурсів і ділового досвіду. Приватний сектор відіграє важливу роль у діяльності з місцевого економічного розвитку, і брак його достатнього представництва, безсумнівно, може завадити йому стати вагомим партнером і захисником інтересів такої діяльності. Зважаючи на складнощі, властиві розробці та реалізації успішної діяльності з місцевого економічного розвитку, ігнорування участі приватного сектора в будь-якій такій діяльності буде серйозною помилкою.

Врешті-решт, оскільки місцевий економічний розвиток справляє глибокий, всебічний вплив на громаду, місцеві неурядові організації та суб'єкти громадянського суспільства також відіграють важливу роль у місцевому економічному розвитку. Вони вносять свою частку, яка складається з низки напрацювань і досвіду, включаючи глибокі знання проблем та інтересів громади / громадян.

## 2.3. Планування колективної участі

Зрозуміло, в будь-якому суспільстві розмаїття та кількість сторін, що беруть участь у місцевому економічному розвитку, може бути суттєвою. Велика кількість учасників може становити проблему забезпечення залучення всіх сторін у процес. Досвід показує: що більша їх кількість, то витратніша, триваліша і потенційно більш неефективна діяльність. З іншого боку, що менша кількість, то менш рівноправною, менш прозорою та потенційно менш ефективною (і за шириною, і за глибиною) буде діяльність з місцевого економічного розвитку.

Важливо, щоб залучення зацікавлених сторін відбувалося із забезпеченням достатньої їх кількості та репрезентативності для даної місцевості. У визначенні представництва потрібно враховувати місцевий соціальний, культурний, політичний та економічний контексти, у яких реалізують діяльність з місцевого економічного розвитку. Оскільки кожна громада має свої унікальні умови, які можуть впливати на процес, кількість і представництво зацікавлених сторін різнитиметься, так само як і масштаб і глибина їхньої участі.

Належним чином спланована участь зацікавлених осіб сприяє забезпеченню підготовки рівноправної та всебічної стратегії місцевого економічного розвитку на початковому етапі та ефективній її реалізації надалі<sup>26</sup>. На практиці зацікавлені сторони зазвичай беруть участь або залучаються на різних етапах<sup>27</sup>, тобто одні – на етапі планування, інші – на етапі реалізації, деякі – під час моніторингу. Ці різні форми участі часто пов'язані з великим ступенем дублювання функцій. Для визначення найкращого балансу кількості, представництва та умов залучення потрібно провести належним чином організоване планування колективної участі<sup>28</sup>. У цьому сенсі у плануванні колективної участі треба забезпечити, щоб: (1) організація та функції були належним чином структуровані для задоволення різноманітних інтересів, тобто ґрунтувалися на сприянні та підтримці різних інтересів, а не на пошуку згоди щодо наперед визначених та односторонніх напрямів роботи; (2) були запрошені та брали участь компетентні та добре поінформовані зацікавлені сторони, тобто щоб було узгоджено формат (прозорий і рівноправний), за допомогою якого визначають і залучають компетентні та спроможні зацікавлені сторони; (3) існувала попередня домовленість щодо того, як функціонуватиме процес, тобто щоб процес планування колективної участі містив багатовимірний аналіз проблем і варіантів, у тому числі обговорення певних питань і пошук консенсусу щодо інших питань.

Що стосується реалізації або того, як планування колективної участі виглядає на практиці, цей процес зазвичай включає добре організовану систему постійного залучення зацікавлених сторін, що складається з низки заходів – від опитувань, фокус-груп і форумів до координаційних комітетів, робочих груп, колегій і консультативних рад зацікавлених сторін.

<sup>26</sup> «Чому ці зв'язки цінні в контексті стратегій місцевого економічного розвитку? Стратегія місцевого економічного розвитку – це не тільки дорожня карта планування, а й процес. Як дорожня карта стратегія визначає пріоритети політики, а також довгострокову і короткострокову стратегію поліпшення економіки міста. Як процес колективна розробка стратегії є першим кроком до розбудови відносин і зв'язків між зацікавленими сторонами, що допомагатиме під час реалізації заходів». Роль участі громади та партнерств у місцевому економічному розвитку. Робочий документ, Аліша Бейер, Клер Петерсон, Аніта Шарма; травень 2003.

<sup>27</sup> Треба зауважити, що: «Хоча участь зацікавлених сторін є фундаментальним аспектом сталого [місцевого] економічного розвитку, люди можуть бути виснажені занадто активною участю в процесі та пов'язаними з нею витратами часу. Більш потужні інтереси можуть навіть зловживати участю, щоб відволікати увагу зацікавлених сторін від певних проблем або спонукати їх втрачати інтерес до процесу. Занадто велике покладання на розширення участі може також призвести до повного гальмування процесу внаслідок часових та інших витрат, пов'язаних з організаційними моментами, наприклад, для забезпечення кворуму». Планування колективної участі. Куріан Томас і Рамкумар Бендапуді, Центр належного урядування.

<sup>28</sup> У Розділі 4 ми докладніше розглянемо елементи стратегічного планування місцевого економічного розвитку. Метою цього розділу посібника не є повний опис процесу планування, а радше акцентування на важливості та перевагах включення широкого, рівноправного та колективного підходу і в планування, і в реалізацію місцевого економічного розвитку.

Один з цікавих і дедалі популярніших форматів залучення зацікавлених сторін і використання місцевого потенціалу для місцевого економічного розвитку, особливо в контексті сільських громад чи муніципалітетів з обмеженими ресурсами, є використання добровільних «груп дій». У тому, що стосується традиційних форм економічного розвитку, потужність цієї надзвичайно колективної моделі місцевого економічного розвитку з точки зору економічності та ефективності заслуговує на особливу увагу.

Роботу зі сприяння місцевому економічному розвитку в контексті моделі групи дій здебільшого здійснюють спеціально створені волонтерські групи, що складаються з людей, які прагнуть вирішити певну проблему чи дослідити певну можливість для місцевого економічного розвитку у своїй громаді. За численні проблеми економічного розвитку, ініціативи, можливості та виклики найкраще братися невеликими порціями, тобто підходити до вирішення великих та / чи складних питань (наприклад, диверсифікації місцевої економіки) за допомогою невеликих, керованих і поступових рішень (наприклад, залучення певного підприємства чи підтримка певної категорії підприємств). На практиці групу дій створюють після того, як певну проблему чи можливість було визначено або запропоновано Раді з місцевого економічного розвитку (призначеній муніципалітетом) чи Агентству з питань місцевого економічного розвитку. Якщо проблема є пріоритетною, створюють групу дій. Завдання групи дій – дослідити, вирішити проблеми та окреслити прагматичні можливості для певної дії чи втручання. Ключових учасників залучають із муніципалітету / регіону, виходячи з їхніх вмінь, знань, інтересів, прагнень і зв'язків, необхідних для реалістичного визначення та реалізації рішень. Процес короткостроковий і орієнтований на перспективу. Після того, як одне чи кілька рішень знайдено, групу розпускають<sup>29</sup>. Цінність цієї моделі полягає не лише в тому, що вона дає змогу залучити широкий спектр місцевих зацікавлених сторін, «які працюють над чимось надзвичайно важливим», а й у тому, що процес дає змогу оптимізувати обмежені бюджетні ресурси та спроможності громади для досягнення максимального ефекту.

Як результат підхід до планування та реалізації місцевого економічного розвитку, заснований на високому ступені колективної участі, передбачає низку потенційних переваг.

### ПЕРЕВАГИ ПЛАНУВАННЯ КОЛЕКТИВНОЇ УЧАСТІ

Виробляє почуття належності до громади та відповідальності за роботу в рамках проекту  
Забезпечує краще розуміння проблем місцевого економічного розвитку та рівня їхньої складності  
Забезпечує підґрунтя для вирішення пріоритетних проблем на міжгалузевій основі  
Враховує широкий спектр перспектив та ідей для поліпшення планування, управління і діяльності  
Сприяє розширенню прав і можливостей зацікавлених сторін  
Гарантує сталу реалізацію стратегій для досягнення консенсусу між різними інтересами

## 2.4. Правове середовище

Як зазначалося вище, правове середовище (чи правові рамки) є важливим чинником сприятливого середовища місцевого економічного розвитку. До нього входять численні законодавчі та нормативні акти, принципи, правила, програми та послуги, які приймають і реалізують на різних рівнях урядування. У практичному сенсі відсутність сприятливого правового середовища може обмежити навіть найбільш сприятливі можливості і навпаки. Тому важливо належним чином розуміти і враховувати розуміння правового середовища під час планування та реалізації місцевого економічного розвитку.

У широкому сенсі необхідно враховувати вплив правового середовища як частини ширшого сприятливого середовища на місцевий економічний розвиток: на що воно може впливати (програми та послуги з місцевого економічного розвитку) та як воно може впливати (організація та діяльність у рамках місцевого економічного розвитку). Наприклад, у питанні програм і послуг або того, що може бути зроблено, зазвичай корисно використовувати або будувати синергії з різноманітними виконавчими органами та агентствами, плюс програми та послуги, які вони пропонують, для ефективного сприяння реалізації пріоритетів місцевого розвитку. Також, наприклад, що стосується організації та діяльності або того, яким чином може відбуватися місцевий економічний розвиток, корисно розуміти правове середовище (місцева нормативна база), оскільки саме воно диктує, як найкраще можна організувати діяльність з місцевого економічного розвитку (наприклад, у формі державного, приватного чи державно-приватного суб'єкта) і як обрані заходи в рамках місцевого економічного розвитку найкращим чином виконати (наприклад, використання обраних стимулів).

<sup>29</sup> Бачення Північного Окангагана – програма дій для Ради регіонального економічного розвитку. Lochaven Management Consultants Ltd., 2008.

Наведений нижче стислий опис призначений на прикладі Канади окреслити важливість правового середовища у тому, що стосується його значення для планування, реалізації та впливу місцевого економічного розвитку. Розуміння цього зв'язку між правовим середовищем і місцевим економічним розвитком актуальне для будь-якої діяльності з місцевого економічного розвитку і в будь-якій юрисдикції.

## 2.5. Правове середовище в Канаді – передумови для місцевого економічного розвитку: приклад

Конституція Канади (1982) розподіляє повноваження між федеральною та територіальними / провінційними юрисдикціями, а муніципалітети своєю чергою керуються законодавством територій / провінцій. Що стосується місцевого економічного розвитку, структура юрисдикцій багаторівнева, як показано на Рис. 3<sup>30</sup>.

У Канаді діяльність усіх трьох рівнів уряду чинить суттєвий вплив на сприятливе середовище місцевого економічного розвитку.

До структури федерального уряду входять кілька департаментів економічного розвитку, які займаються підтримкою низки провінційних, регіональних і муніципальних ініціатив для забезпечення повсюдного поширення переваг економічного розвитку в Канаді. Що стосується конкретно місцевого економічного розвитку, структура підтримки федерального уряду зазвичай виражається у формі грантів, податкових пільг і спеціальної допомоги в рамках окремих проектів, хоча ця політика має тенденцію змінюватися з року в рік, залежно від різноманітних політичних пріоритетів та економічних реалій. Здебільшого місцевий муніципалітет є принаймні партнером у різноманітних підтримуваних на федеральному рівні ініціативах з місцевого економічного розвитку. Що стосується спрямування, історично підтримка федерального уряду мала сильний регіональний ухил, орієнтований на усунення диспропорцій між регіонами, що частково відображали зловбоденні проблеми. За останні роки ці акценти змінилися, і хоча регіональний ухил лишився, він уже менше орієнтований на ретроспективу (усунення диспропорцій), а більше – на перспективу (розбудова конкурентоспроможності громад).

Згідно з Конституцією Канади уряди провінцій<sup>31</sup> мають широкий спектр повноважень, а також юрисдикцій, які вони мають право контролювати, на основі ухвалення відповідного законодавства. Загалом органи влади провінцій відповідають за такі сфери: майнові та громадянські права; здійснення правосуддя; природні ресурси та довкілля; освіта; охорона здоров'я; соціальне забезпечення. Навіть більше, і що актуально для тематики цього документа, уряди провінцій здійснюють суттєвий контроль за діяльністю місцевих органів влади відповідно до законодавства провінцій (муніципальні акти та акти органів місцевого самоврядування). Фактично провінції часто відіграють центральну роль у прийнятті бюджетів і визначенні пріоритетів органів місцевого самоврядування, а також контролюють їхні повноваження в муніципальних питаннях. Здебільшого кожна провінція має на меті підтримку сильних, сталих муніципалітетів і часто надає підтримку програмам місцевого економічного розвитку через надання прямої фінансової підтримки (наприклад, наймання консультантів / експертів, участь у фінансуванні бізнес-інкубаторів тощо) або суттєвої технічної підтримки (наприклад, навчання місцевих фахівців з питань економічного розвитку, організація бізнес-кластерів чи торговельних місій тощо).

У найближчому майбутньому очікується, що федеральний уряд Канади продовжуватиме відступати від прямої підтримки окремих ініціатив з місцевого економічного розвитку, тому уряди провінцій та окремі муніципалітети будуть змушені покривати цей дефіцит. У результаті цієї децентралізації (див. Розділ 1) очікується передача на нижчий рівень більшої кількості обов'язків без відповідного фінансування, що, ймовірно, сприятиме утворенню більшої кількості партнерств (за участю державного, приватного та громадського секторів) з більшим акцентом

<sup>30</sup> Варто з самого початку наголосити, що інформація, представлена на Рис. 3, може бути не повною мірою актуальна, а також трохи спрощена. У цьому контексті це не важливо, оскільки наша мета не полягає в тому, щоб представити повний і всебічний огляд різноманітних органів і програм, які впливають на місцевий економічний розвиток у Канаді та звичайно змінюються на досить регулярній основі, і, ймовірно, можуть стати предметом окремого великого дослідження. Натомість нашою метою є демонстрація того факту, що, як і в багатьох інших країнах, усі рівні уряду в Канаді, в тому числі різноманітні урядові органи, на регулярній основі впливають на місцевий економічний розвиток. Це ясно свідчить про те, що місцеві муніципалітети не у всіх випадках ініціюють програми місцевого економічного розвитку. Тому окремим муніципалітетам важливо точно знати та розуміти, як ці інші урядові органи, служби та програми впливають на місцеві програми – і в позитивний, і в негативний спосіб – і як це відповідає місцевим прагненням і планам.

<sup>31</sup> У Канаді органи влади територій мають відмінності від органів влади провінцій. Тимчасом як провінції конституційно автономні, території підпорядковані федеральному уряду, що означає: федеральний уряд має повноваження створювати території, а також визначати, які повноваження та юрисдикції вони матимуть.

на утворення агломерацій під час реалізації провінціями та муніципалітетами заходів для зміцнення їхньої обмеженої ресурсної бази.

Важливість розуміння цих змін у федеральному / провінційному правовому середовищі полягає в тому, що це своєю чергою потребуватиме переосмислення чи перегляду канадськими муніципалітетами певних аспектів свого підходу до планування та програм місцевого економічного розвитку з урахуванням наявності чи відсутності необхідної федеральної та провінційної підтримки. І хоча існує тенденція, коли органи місцевого самоврядування беруть на себе більше повноважень у сфері економічного розвитку, досі існують великі відмінності в рівні участі серед канадських муніципалітетів. Ці відмінності відображають еволюційний і волонтерський характер місцевого економічного розвитку як послуги органу місцевого самоврядування. Фактично багато муніципалітетів не обов'язково відіграють активну роль у діяльності з місцевого економічного розвитку, а ті, що відіграють, дедалі більше зобов'язані робити це з дедалі обмеженішими ресурсами.

Очевидно, наявна та перспективна правова база в Канаді створює належні передумови для муніципальної діяльності з місцевого економічного розвитку. Ці передумови полягають у тому, що муніципалітети, які прагнуть кращого майбутнього, повинні будуть зрозуміти та відчувати вплив правової бази на сприятливе середовище взагалі та їхні окремі прагнення й зусилля зокрема. Так, цей аспект сприятливого середовища для місцевого економічного розвитку спонукає канадські муніципалітети:

- бути краще підготовленими, краще планувати та бути більш далекоглядними;
- створювати стратегічні альянси з іншими громадами та регіонами;
- будувати ширші та всебічніші партнерства для якнайкращого використання участі громади і внесків місцевих ресурсів і досвіду;
- зосередитися на ініціативах і заходах, які мають найкраще співвідношення «ціна – якість»;
- заручитися підтримкою та побудувати зв'язки з іншими рівнями влади;
- ефективніше використовувати кошти для самофінансування діяльності з місцевого економічного розвитку у своєму регіоні.

## УРЯД У КАНАДІ ТА МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

### ФЕДЕРАЛЬНИЙ УРЯД КАНАДИ

Ключові федеральні міністерства:

МІНІСТЕРСТВО ПРОМИСЛОВОСТІ ■ СЕКРЕТАРІАТ З ПИТАНЬ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ ■ МІНІСТЕРСТВО У СПРАВАХ АБОРИГЕНІВ

#### Регіональні федеральні агентства та органи

Агентство економічної диверсифікації Західного регіону

Федеральна ініціатива економічного розвитку Північного Онтаріо

Федеральне агентство економічного розвитку Південного Онтаріо

Канадське агентство економічного розвитку регіонів Квебека

Агентство економічного розвитку Атлантичного регіону Канади

Федеральне агентство економічного розвитку Північного регіону

### УРЯДИ ПРОВІНЦІЙ І ТЕРИТОРІЙ

Британська Колумбія  
Альберта  
Саскачеван  
Манітоба

Онтаріо

Квебек

Нью-Брансвік  
Ньюфаундленд  
Нова Шотландія  
Острів Принца Едварда

Північно-західні території  
Територія Юкон  
Нунавут

#### Агентства та органи влади провінцій

Різні відомства в усіх провінціях, які зазвичай опікуються питаннями регіонального / муніципального розвитку, розвитку промисловості та торгівлі, розвитку малих підприємств, розвитку туризму тощо

### МУНІЦИПАЛЬНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Рисунок 3.

## 2.6. Фінансування та забезпечення ресурсами місцевого економічного розвитку

Проблема фінансування залишається особливо важливою і, ймовірно, винятковою темою, коли йдеться про сприятливе середовище місцевого економічного розвитку. Важливість фінансування впливає з двох різних, проте взаємопов'язаних моментів, а саме: (1) як забезпечити фінансування планування та реалізації заходів з місцевого економічного розвитку (ключове фінансування); та (2) як забезпечити фінансування окремих стратегічних заходів з метою сприяння муніципальному економічному зростанню та розвитку (фінансування програм і послуг).

Забезпечена належними ресурсами діяльність з місцевого економічного розвитку передбачає наявність відповідної сукупності чи балансу низки критичних чинників, у тому числі людських ресурсів, інфраструктури, технологій і фінансування. Через те, що існує деяка заміність цих чинників, відносна важливість кожного з них різниться залежно від громади та ситуації.

Ключове фінансування та його достатність для задоволення потреб і пріоритетів місцевого економічного розвитку, як виявляється, складне завдання для багатьох організацій, залучених до діяльності. Частково це виникає через те, що навіть хоча і є безперечним визнання того, що місцевий економічний розвиток – це довгостроковий процес, який потребує великих інвестицій у персонал, маркетинг та інфраструктуру з метою отримання в багаторічній перспективі нових робочих місць, нових / розширених підприємств, більшого зростання та диверсифікації приватного сектора, а також накопичення нових інвестицій у громаді взагалі, у багатьох випадках фінансування місцевого економічного розвитку прив'язано до короткострокових планів і необхідності щорічного узгодження. Відсутність ключового фінансування часто є результатом безпідставних і непевних зобов'язань місцевих політиків в умовах короткого виборчого циклу та незацікавленості місцевого населення, яке більш зосереджене на своїх власних злободенних проблемах<sup>32</sup>.

Деякі організації у сфері місцевого економічного розвитку досягають досить позитивних результатів у пошуку фінансування. Часто досягнення домовленості щодо надання достатньої фінансової підтримки для діяльності з місцевого економічного розвитку завдячує таким чинникам: (1) робота на етапі організації функції місцевого економічного розвитку із широким залученням зацікавлених сторін; (2) спосіб реалізації з акцентом на стратегічному та реалістичному плануванні та оптимізації місцевих ресурсів і внесків; та (3) форма й спосіб звітування про перебіг та успіхи діяльності з місцевого економічного розвитку з акцентом на залученні та прозорості. Хоча здебільшого ці організаційні підходи не гарантують знаходження фінансової підтримки, дослідження показують, що вони можуть підвищити вірогідність цього.

Зазвичай ключове фінансування для певних заходів з місцевого економічного розвитку надходить у різноманітних формах залежно від місцевості та ситуації. Серед найбільш типових форм: гранти, оплата послуг, негрошові внески, інвестиції в капітал, кредити / позики та спонсорство. У Рис. 4 показано типові джерела фінансування місцевого економічного розвитку в Канаді<sup>33</sup>. Важливо зазначити, що цей перелік звичайно різнитиметься залежно від країни.



Рисунок 4.

<sup>32</sup> Іронія в тому, що існують добре задокументовані свідчення: якщо місцевий економічний розвиток працює добре, він дає реальну віддачу, в тому числі робочі місця, доходи, податкові надходження, інвестиційні можливості та важливі соціальні блага.

<sup>33</sup> Фінансування місцевого економічного розвитку в Канаді. Lochaven Management Consultants Ltd., 2010.



Не дивно, що в Канаді та більшості розвинених країн, а також у країнах з перехідною економікою, незважаючи на джерела та розташування, ключове фінансування або фінансування діяльності зазвичай надходить обтяжене певними умовами, що само собою має деякі суттєві передумови. Розглянемо таке:



*«Там, де місцеві органи влади більшою мірою покладаються на місцеві податки для фінансування своїх бюджетів, місцевий економічний розвиток більш імовірно розглядають як спосіб збільшення податкової бази для фінансування місцевих послуг, активів і благ. У таких випадках місцевий економічний розвиток є орієнтованим на залучення та розширення бізнесу і розвиток людського капіталу. Тут ... основні взаємостосунки відбуваються з бізнесом, інвесторами та забудовниками.*

*Там, де місцеві органи влади більшою мірою покладаються на національний уряд для фінансування своїх бюджетів, місцевий економічний розвиток більш імовірно розглядають як спосіб подолання соціальних і територіальних диспропорцій. У таких випадках місцевий економічний розвиток часто більше орієнтований на діяльність у державному та соціальному секторі – допомога безробітним у пошуку роботи і пошук нових джерел підприємництва та працевлаштування. Тут економічний розвиток ... більше орієнтований на інвестиції в інфраструктуру з тим, щоб зробити приватні інвестиції більш імовірними, і часто потребує широких зв'язків з вищими рівнями уряду для залучення коштів»<sup>34</sup>.*

Що стосується фінансування, спрямованого безпосередньо на поліпшення діяльності з місцевого економічного розвитку (послуги та програми) через допомогу та сприяння діяльності обраних підприємств, підприємців, асоціацій тощо, то типологія / підходи суттєво різняться залежно від громади, регіону чи країни. Серед типових прикладів стимулювання розвитку: облігації промислового розвитку; фінансування за рахунок приросту податкової бази; промислові зони для підприємств; прями / субсидовані кредити; концесії на забудову; податкові пільги; субсидії на комунальні послуги. Типологія фінансової підтримки залежить від правового середовища, тимчасом як методологія зазвичай залежить від потреб бенефіціара з огляду на заходи та результати, на які спрямовано діяльність з місцевого економічного розвитку<sup>35</sup>.

## 2.7. Готовність громади

Один із найважливіших кроків в ініціюванні програм місцевого економічного розвитку – визначення того, чи суспільство справді належним чином готове та в змозі реалізувати заходи. Це означає не лише те, чи громада або муніципалітет мають необхідні ресурси для місцевого економічного розвитку, тобто достатні активи, можливості та конкурентні переваги, а також чи вони мають у тому числі відповідне ставлення, прагнення, устремління, клімат і лідерство для забезпечення успішності процесу<sup>36</sup>. Цей стан також відомий як «готовність»<sup>37</sup> або «життєздатність» громади. На Рис. 5 показано низку загальних чинників готовності, визначення / пояснення яких містяться в Табл. 2 далі<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> Фінансування місцевого розвитку. Аналітична записка. Організація економічної співпраці та розвитку, грудень 2007.

<sup>35</sup> Типологія та використання стимулів залежить від громади, регіону та країни. У деяких випадках певні механізми стимулювання можуть бути законодавчо не дозволені, тимчасом як у інших може застосовуватися комплекс відповідних засобів стимулювання. Інформація для роздумів: використання засобів стимулювання для заохочення та поліпшення місцевого економічного розвитку має деякі серйозні політичні аспекти. Цінність таких заходів не зовсім однозначна. «Проблема не в тому, чи стимули економічного розвитку можуть працювати; досвід показує, що можуть. Проблема в тому, чи переваги від заходів переважають їхню вартість та яким чином на баланс витрат і вигод впливають місцеві умови та цілі стимулювання». Наприклад, у разі стимулювання задля створення робочих місць «... програми стимулювання економічного розвитку більш імовірно пройдуть випробування на ефективність, якщо: (1) рівень безробіття високий, і нових робочих місць потребують місцеві жителі; (2) робочі місця будуть більш високооплачуваними; (3) більшість робочих місць отримають місцеві жителі. І навпаки, програма стимулювання не має сенсу в місцевості з низьким рівнем безробіття. Тобто якщо рівень безробіття низький, місцеві жителі можуть легко знайти роботу, а надходження від більшого рівня зайнятості переважать соціальну вигоду від нових робочих місць». Ще одним предметом для занепокоєння є територіальне та економічне спотворення стимулів. Утім, заходи стимулювання є популярним інструментом у глобальному змаганні за залучення нових підприємств і нових інвестицій. Вісім аспектів політики стимулювання економічного розвитку. Тімоті Дж. Бартік, старший економіст, Інститут досліджень зайнятості В.Е. Апджона, Каламазу, Мічиган.

<sup>36</sup> Оцінка готовності громади важлива не лише на початку діяльності. Насправді є певний сенс у тому, щоб оцінювати готовність громади навіть після того, як діяльність з місцевого економічного розвитку вже почали реалізовувати, особливо у випадках, коли здається, що діяльність не повністю відповідає визначеним цілям.

<sup>37</sup> «Готовність» громади – це не її «сприятливе середовище»: важливим елементом визначення готовності є оцінка сприятливого середовища – об'єктивна та суб'єктивна оцінка такого сприятливого середовища разом із широкою оцінкою певних соціальних, економічних, політичних, екологічних і культурних чинників, на яких ґрунтується висновок про готовність громади.

<sup>38</sup> Кількість ключових чинників, які вважають основними чинниками загальної готовності громади – і опосередковано передумовою успішності місцевого економічного розвитку, – перебуває в діапазоні від п'яти до п'ятнадцяти залежно від застосованої методології. Це не означає, що один підхід кращий за інший через те, що в ньому враховують більше чинників. Не треба також вважати, що кожен із цих чинників має однакову вагу чи що така вага незмінна в усіх випадках, оскільки на відносну важливість кожного із цих чинників готовності впливають суттєві відмінності в соціальній, культурній і політичній ситуації.

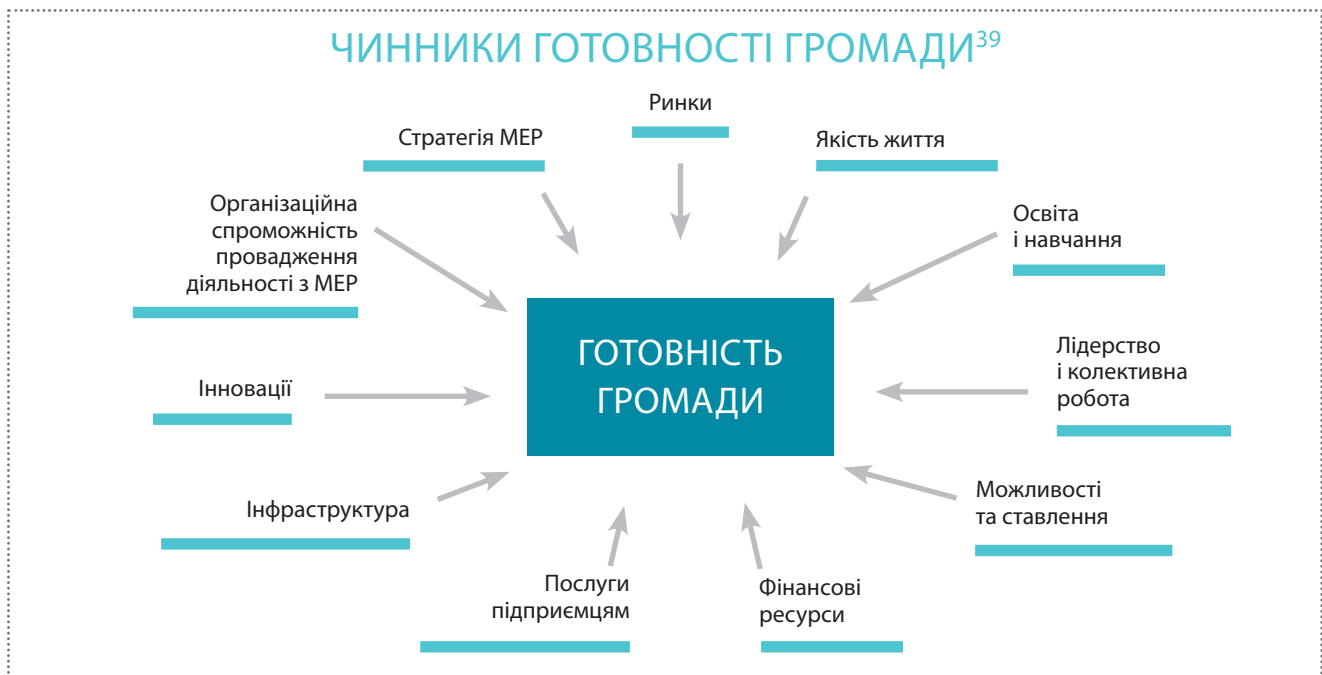


Рисунок 5.

Здійснено велику кількість досліджень з питання важливості аспекта готовності громади для місцевого економічного розвитку, підготовлено низку інструментів, за допомогою яких міста можуть провести оцінку готовності<sup>40</sup>.

Оцінювання готовності суспільства повинно бути не складним, однак ретельним. Здебільшого проводять опитування з 50–100 питань серед широкої і репрезентативної вибірки місцевих громадян і зацікавлених сторін. Для громад, зацікавлених в оцінюванні готовності, наявні різноманітні інструменти<sup>41</sup>, мета яких – збирання достатньої кількості відповідних знань, відчуттів і відгуків про різні чинники готовності з тим, щоб отримати реалістичне бачення про готовність громади. Для полегшення цього процесу відгуки зазвичай збирають з використанням шкали Лайкерта для оцінки відповідей.

Градації відповідей і відповідна агрегація їх призначені спростити визначення першочергових проблем. Щоб проілюструвати це, розглянемо приклади питань за ключовими функціями місцевого економічного розвитку. Зауважте, що ці приклади наведено лише для ілюстрації. Дивіться приклад на стор. 26.

<sup>39</sup> Існують всебічні методи оцінки готовності громади, в центрі уваги яких лежить одна властивість чи елемент позиціонування місцевого економічного розвитку громади, наприклад, залучення інвестицій, коли інвестиційну готовність громади оцінюють на сумісність з планами та заходами місцевого економічного розвитку із залучення інвестицій. Див., напр., Випробування інвестиційної готовності, Уряд Онтаріо.

<sup>40</sup> Чи ваша громада готова до економічного розвитку?: Техаський університет, Служба поширення знань у сфері сільського господарства, Зерле Л. Карпентер; Посібник з ініціатив забезпечення життєздатності бізнесу в громадах: Центр інноваційного та підприємницького лідерства; Готовність до економічного розвитку громади: Центр економічного розвитку громад, квітень 2004; Державна політика місцевого економічного розвитку – міжнародне порівняння підходів, програм та інструментів: Браянт, Крістофер і Кофські, Сільвіан, Університет Монреалю, 31 березня 2004 року.

<sup>41</sup> Див., напр.: Випробування готовності муніципалітету до економічного розвитку: Уряд Онтаріо; Чи ваша громада готова до економічного розвитку?: Техаський університет, Служба поширення знань у сфері сільського господарства; Оцінка готовності вашого округу до економічного розвитку. Посібник для сільських органів місцевого самоврядування, Національна асоціація округів, лютий 2004. Інші тематичні випробування готовності громади у сфері залучення інвестицій: Випробування інвестиційної готовності, Інвестиційна програма «GO North» Міністерства розвитку Півночі та шахт Онтаріо; Інвестиційна готовність – посібник для громади: Асоціація економічного розвитку Британської Колумбії, 2008. І подібне: Інвестиційна готовність – посібник для громади: Асоціація економічного розвитку Саскачевану, з виправленнями, 2010.

### **Стратегія місцевого економічного розвитку**

Чи існує стратегія місцевого економічного розвитку? Чи стратегію розповсюджували серед місцевих жителів? Чи стратегію націлено на щось доречне, реалістичне? Чи було стратегію запроваджено з використанням принципів управління змінами? Чи був процес розробки стратегії колективним і прозорим? Чи існує постійна система моніторингу та внесення змін до діяльності з місцевого економічного розвитку? Чи існує система відстеження та вимірювання впливу? Чи є гордість за досягнуте та відзначення успіху?

### **Організаційна спроможність для місцевого економічного розвитку**

Чи наявні фізичні, людські та фінансові ресурси для місцевого економічного розвитку? Чи ключове фінансування достатнє, стабільне та надійне? Чи є можливості для поліпшення професійної кваліфікації персоналу? Чи правове середовище сприяє досягненню цілей і завдань місцевого економічного розвитку?

### **Інновації**

Чи місто вважають таким, що запроваджує нові й цікаві ініціативи? Чи місто прагне створювати партнерства, а також співпрацювати з іншими громадами в місцевості або приватним сектором для поліпшення конкурентоспроможності і розвитку людських і фінансових ресурсів, необхідних для підтримки місцевого економічного розвитку? Чи майбутнє міста ґрунтується на визначених галузях економіки або нових секторах?

### **Якість життя<sup>42</sup>**

Як громада розуміє зв'язок між якістю життя та економічною конкурентоспроможністю й процвітанням? Чи міграція всередину громади перевищує еміграцію з громади? Чи кількість молодих працівників і молодих сімей у муніципалітеті збільшується? Який рівень безробіття? Він збільшується чи зменшується? Чи вразливі верстви населення користуються рівним доступом до муніципальних послуг? Чи екологічну сталість розглядають як важливий аспект діяльності з місцевого економічного розвитку? Яким чином? Чи гендерну рівність розглядають як важливий аспект такої діяльності? Яким чином? Чи існують у місті достатні якісні можливості для дозвілля? Чи мистецтво та культура живі в громаді? Чи місцеві податки слушні? Чи наявний у громаді слушний перелік товарів і послуг за слушною ціною? Чи вважають місцеві органи влади відкритими та прихильними, а також такими, що дбають про добробут окремих громадян? Чи активне громадянське суспільство є важливим напрямом діяльності місцевих органів влади?

### **Освіта й навчання**

Чи є в місті достатня кількість якісних шкіл, коледжів та університетів? Чи в громаді існують асоціації професійного розвитку? Чи є ТПП, асоціація підприємців або асоціація жінок-підприємниць? Чи в громаді існує програма для молодих підприємців? Чи в місті наявна активна, кваліфікована робоча сила для використання потенційним бізнесом і галузями? Чи наявні можливості для професійного росту?

### **Лідерство та командна робота**

Чи є люди в місті, які спроможні і готові очолити діяльність з місцевого економічного розвитку? Чи люди та групи ефективно беруть на себе відповідальність за лідерство? Чи вони активні та демократичні? Чи пропонують, обговорюють, планують і реалізують міські проекти? Чи місто має змогу об'єднуватися для досягнення загальноміських цілей? Чи забезпечується рівноправна участь у плануванні та реалізації?

### **Можливості та ставлення**

“Будь-який факт, з яким ми стикаємося, не настільки важливий, як наше ставлення до нього, оскільки це визначає наш успіх чи нашу невдачу”

Норман Піл

### **Фінансові ресурси**

Чи доступ до капіталу є проблемою для місцевого бізнесу? Чи доступ до капіталу рівний для чоловіків і жінок? Чи муніципалітет добре обслуговує фінансові установи? Чи наявне венчурне / ризикове фінансування? Чи фінансування для проектів є легкодоступним і в якій формі? Чи відповідає воно стратегії місцевого економічного розвитку та потребам бізнесу? Чи процес клопотання та схвалення прозорий?

### **Послуги для бізнесу**

Чи є в місті позитивний клімат для бізнесу? Чи місто заохочує та підтримує своїх підприємців / підприємства? Чи надає місто послугу «єдиного вікна» для бізнесу? Чи легко розпочати / розширити бізнес у місті? Чи податки для бізнесу слушні? Чи регуляторне середовище обтяжливе? Чи існують якісь програми / послуги технічної допомоги для підприємців? Чи існують якісь програми / послуги технічної допомоги для жінок-підприємниць?

<sup>42</sup> «Якість життя можна найкращим чином описати як рівень, на якому люди мають відчуття добробуту в тому, що стосується середовища, в якому вони проживають, працюють і відпочивають. Кожна громада визначає якість життя згідно зі своїм унікальним характером, сильними сторонами та потребами громади. Визнання цих властивих кожній території аспектів означає, що муніципалітети можуть приймати рішення, які позитивно впливають на фінансові, економічні, екологічні, соціальні та фізичні аспекти якості життя у своїй громаді». Муніципальна якість життя для економічного процвітання, Побудова сильних громад; Міністерство муніципальних справ і житлового господарства, Управління провінційного планування та екологічних послуг, Уряд Онтаріо, весна 2005.

### Інфраструктура

Чи має місто адекватну інфраструктуру, щоб економічний розвиток став реальністю? Чи доступ до ключової інфраструктури (землі, комунальних послуг, торговельних площ / нерухомості тощо) відкритий і рівноправний? Чи плата за користування справедлива і слухна?

### Ринки

Чи наявний адекватний перелік товарів і послуг у громаді, чи для цього необхідно залишати межі громади? Які товари та послуги доставляють з-за меж громади і чому? Чи найбільші підприємства в громаді переважно обслуговують місцеві потреби, чи поставляють за межі громади? Чи збільшується / зменшується кількість однакових / різних магазинів, що провадять діяльність у муніципалітеті? Наскільки далеко розташоване найближче велике місто і який його розмір? Чи багато людей відвідує місто? Чи місто має сприятливий імідж всередині та за межами регіону? Яке місце посідає муніципалітет у рейтингу місць для відвідання чи провадження бізнесу?

Таблиця 2.



## ПРИКЛАД ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ГРОМАДИ

	Повністю згоден	Згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Складно відповісти
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b>					
<b>питання 1.</b>					
В організації, яка найбільшою мірою відповідальна за економічний розвиток у вашій громаді, достатньо представлені члени і державного, і приватного секторів?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>питання 2.</b>					
Лідерів ключового місцевого бізнесу достатньо залучено до діяльності з економічного розвитку?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</b>					
<b>питання 3.</b>					
Громада має поточний план економічного розвитку, підготовлений комітетом з економічного розвитку, який офіційно прийнято органом місцевого самоврядування та переглядають на регулярній основі?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ</b>					
<b>питання 4.</b>					
Організація з місцевого економічного розвитку здійснює регулярні відвідання бізнесу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>питання 5.</b>					
Орган місцевого самоврядування реагує на проблеми місцевого бізнесу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>питання 6.</b>					
Місцеві банки ефективно підтримують жінок – власниць бізнесу, менеджерів і підприємниць?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ІНВЕСТИЦІЙ</b>					
<b>питання 7.</b>					
Громада ефективно залучає екологічний чи «зелений» бізнес для розташування в громаді?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

..... та інші категорії, питання

## РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ГРОМАДИ

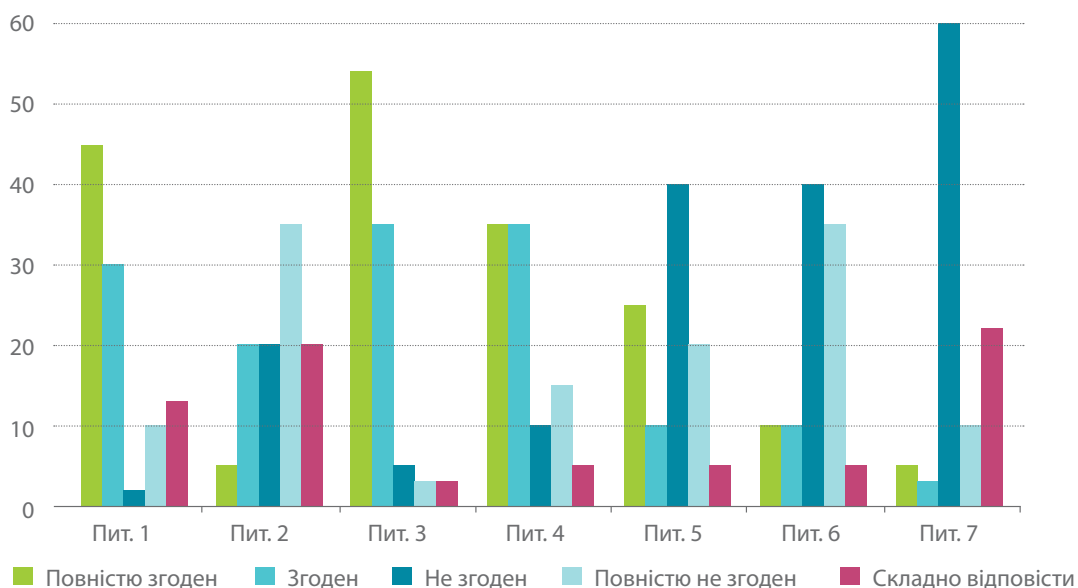


Рисунок 6.

Після збирання відповіді агрегують. Стає зрозумілим, які чинники готовності суспільства і, відповідно, чинники загальної ефективності місцевого економічного розвитку сприяють або ж заважають йому. З рис. 6 видно, наприклад: у тому, що стосується Питання 1, є консенсус чи згода з тим, що «В організації, яка найбільшою мірою відповідає за економічний розвиток у нашій громаді, достатньо представлени члени і державного, і приватного сектора». Тимчасом як щодо Питання 6 існує суттєва незгода опитаних із твердженням про те, що «Місцеві банки ефективно підтримують жінок – власниць бізнесу, менеджерів і підприємниць».

Після визначення «хворих місць» на них можна скерувати заплановані заходи з місцевого економічного розвитку. Що стосується формату, планування цього завдання може мати такий вигляд.

## ПЛАН ЗАХОДІВ З ПОЛІПШЕННЯ ГОТОВНОСТІ ГРОМАДИ – ПРИКЛАД

Аспект, який потребує поліпшення	Необхідні заходи	Лідерство (Л) та партнери (П)	Ресурси необхідні та наявні, \$	Оцінка часу, тижні	Пріоритет**
Підтримка для заохочення нових жінок-підприємниць (Питання 6)*	Розробити триденний семінар з питань визначення ділових можливостей і дводенний семінар з планування бізнесу	Л = Асоціація жінок у бізнесі П = Університет	2 000 <i>Місто</i>	5–7	Високий
Економічний розвиток має залучати більше зацікавлених сторін (Питання 2)	Залучати більше представників приватного сектора до координаційного комітету з економічного розвитку	Л = Відділ економічного розвитку П = Торговельна палата	Негрошові внески <i>(волонтери)</i>	5–52	Низький
Громада має прагнення до забезпечення екологічної сталості (Питання 7)***	Сприяти інвестиціям у розвиток «зелених» робочих місць і промисловості Маркетингова кампанія	Л = Відділ економічного розвитку П = Асоціація виробників	20 000 <i>Немає в наявності****</i>	9–22	Середній

\* Аспект, який потребує поліпшення: громада має слабку конкурентну позицію, що обмежує її потенціал для місцевого економічного розвитку

\*\* Пріоритет стратегічного планування (Розділ 4)

\*\*\* Аспект, що потребує поліпшення. Громада вже є сильною, однак доцільно щось створити на основі цього

\*\*\*\* Відсутність ресурсів може означати, що необхідно докласти певних зусиль для дослідження альтернатив, зважаючи на те, що захід має високий пріоритет. Такі підходи в такому разі необхідно буде передбачити в ширшому контексті стратегічного планування

Таблиця 3.



# 3

## КІЛЬКІСНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ У ПЛАНУВАННІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ – ДОСВІД ПРОЕКТУ РЕОП В УКРАЇНІ<sup>43</sup>

### Огляд розділу

Оскільки стале економічне зростання є найважливішим показником ефективності економіки за певний період, ця мета повинна привертати увагу та інтереси посадових осіб і на національному, і на місцевому рівнях. Кількісні прогнози (демографічні, економічні та фіскальні), а також порівняльний аналіз показників ефективності – важливі аспекти процесу планування місцевого економічного розвитку для забезпечення ефективної розробки стратегій з прискорення економічного зростання. У цьому розділі представлено та розглянуто відповідний досвід, здобутий у рамках діяльності Проекту «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (РЕОП) Конференційної ради Канади.

<sup>43</sup> Цей розділ про кількісне прогнозування та порівняльний аналіз у плануванні місцевого економічного розвитку підготувала Конференційна рада Канади.

За визначенням, планування передбачає складання припущень щодо майбутнього. Найбільш цінний внесок у процес планування – перспективні прогнози, які ґрунтуються на статистичних даних, організованих у систему кількісних зв'язків (моделей) і які генерують зв'язні прогнози на основі невеликих наборів кількісних і прозорих припущень. Крім того, допомогти визначити стратегічні пріоритети для плану місцевого економічного розвитку може порівняльний аналіз показників ефективності.

Кількісні прогнози, які найчастіше використовують в плануванні місцевого економічного розвитку, – це демографічні, економічні та фінансові прогнози. Методологію створення таких прогнозів та використання їх у плануванні місцевого економічного розвитку стисло описано нижче. Крім того, обговорено роль порівняльного аналізу обраних показників ефективності в плануванні місцевого економічного розвитку, а також роль гендерного бюджетування.

## 3.1. Демографічне прогнозування

Люди є основним джерелом продуктивної спроможності будь-якої громади, а також найважливішим споживачем товарів і послуг. Сталій економічний розвиток та економічне зростання повинні задовольняти майбутні потреби населення.

Демографічний прогноз – найважливіша основа для прийняття управлінських рішень з планування місцевого економічного розвитку.

В Україні демографічні прогнози готують кілька установ. 2006 року за участю Фонду народонаселення ООН, Інституту демографії та соціальних досліджень НАНУ, Державного комітету статистики України та Українського центру соціальних реформ підготовлено звіт «Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 року». У цьому звіті розглянуто низку варіантів майбутньої структури населення України<sup>44</sup>. Проте систематичне використання демографічних прогнозів як частини будь-якого процесу економічного планування загалом не застосовують в Україні, особливо на обласному (регіональному) та муніципальному рівнях.



### ДЕМОГРАФІЧНИЙ ПРОГНОЗ – ЦЕ...

коротко-, середньо- або довгострокова проекція чисельності населення, його віку та гендерної структури. Демографічні прогнози допомагають визначити та обґрунтувати заходи з поліпшення соціально-економічної ситуації в області чи місті, їх також використовують не лише для передбачення загальної чисельності та структури населення, а й для планування соціально-економічних процесів, у тому числі виробництва і споживання товарів і послуг, будівництва житла, розвитку соціальної інфраструктури. Крім того, демографічне прогнозування дає змогу робити довгострокові припущення щодо робочої сили (потрібні в підготовці економічних і бюджетних прогнозів). Врешті-решт демографічні прогнози необхідні для прогнозування бюджетних видатків на пенсії, соціальні виплати, фінансування освітніх і медичних закладів тощо.

Демографічна ситуація в Україні загалом характеризується низьким рівнем народжуваності, порівняно низьким рівнем смертності, падінням природного приросту та старінням населення<sup>45</sup>. Ці основні характеристики, спільні для більшості розвинених країн світу, зазнали змін у результаті пострадянських тенденцій, особливо кризи 1990-х років, яка зумовила дефіцит народжуваності та великий розрив між очікуваною тривалістю життя чоловіків і жінок. Однак, незалежно від спільних характеристик, загальні демографічні тенденції різняться залежно від міста та регіону в усій країні.

Демографічне прогнозування на рівні області та міста критичне для розуміння українськими містами та областями своїх майбутніх потреб у населенні та підготовки відповідних і реалістичних планів місцевого економічного розвитку.

Найбільш часто для демографічного прогнозування використовують когортно-компонентний підхід, який ґрунтується на тому принципі, що чисельність і вікову структуру населення можна прогнозувати на основі поточного вікового складу населення з припущеннями щодо майбутніх тенденцій народжуваності, смертності та міграції. Фактично самі лише ці три припущення (щодо віку та статі) визначають усе демографічне майбутнє.

<sup>44</sup> <http://www.idss.org.ua/monografii/Prognoz%20Ukrain.pdf>

<sup>45</sup> Демографічна динаміка, яка характеризується високим рівнем народжуваності та порівняно високим рівнем смертності, коли народжуваність перевищує смертність і чисельність населення зростає, належить до другого типу демографічної динаміки, що зазвичай спостерігається в менш розвинених країнах.



У моделі прогнозування, побудованій з використанням цього підходу, враховують історичну інформацію про детальну вікову та гендерну структуру населення. Офіційні історичні статистичні дані також використовують для побудови моделі та визначення історичних тенденцій в основних показниках – народжуваності, смертності та міграції, щоб допомогти в прогнозуванні цих трьох припущень.

На основі історичних тенденцій, міжнародних порівнянь та аналізу наявної державної та регіональної політики роблять припущення щодо майбутньої ситуації за віком і статтю, народжуваністю, смертністю та чистою міграцією. Ключовим базовим зв'язком у моделі є те, що чисельність населення (для кожного віку та за статтю) наступного року дорівнюватиме чисельності населення в поточному році мінус смертність та еміграція плюс народжуваність та імміграція. Крім того, всі мешканці стануть на рік старшими. Ця логіка лежить в основі моделі демографічного прогнозування, яка дає змогу робити прогноз щодо вікового та гендерного складу населення. Важливо зазначити, що оскільки базові демографічні тенденції народжуваності та смертності змінюються повільно, демографічні прогнози зазвичай дуже точні і в тридцятирічній перспективі.

Для побудови демографічної моделі можна використовувати програмний засіб Microsoft Excel 2010; спеціальне програмне забезпечення не потрібне. Основна вимога для підготовки успішного прогнозу на основі моделі демографічного прогнозування – наявність повного пакета історичних даних і ретельний аналіз чинників, що впливають на майбутній рівень народжуваності, смертності та чистої міграції.

Демографічний прогноз за віком і статтю дає змогу визначити чисельність населення працездатного віку та чисельність населення непрацездатного віку в наступні роки, що обумовлює майбутню фіскальну сталість будь-якої області чи міста. Визначають також вікову структуру робочої сили, що може обумовлювати реалізацію політики залучення працівників певного віку, визначення майбутнього браку робочої сили в будь-якій віковій групі та може допомогти фірмам розробити політику працевлаштування, яка найкраще відповідає структурі їхньої робочої сили. Прогнозують також кількість дітей шкільного та дошкільного віку, що визначає потребу в школах і вчителів: кількість людей літнього віку, що визначає потребу в житлі та інших послугах для таких людей, в тому числі охорону здоров'я. Прогноз дає змогу фахівцям з планування місцевого економічного розвитку отримати чітке бачення майбутніх проблем якомога раніше, щоб забезпечити розробку стратегій зменшення впливу майбутніх демографічних вад.

Порівняння місцевих демографічних тенденцій з тенденціями інших регіонів чи країн, а також вивчення заходів з подолання демографічних проблем може слугувати основою для розробки стратегічних рекомендацій, спрямованих на поліпшення майбутньої ситуації.

Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (РЕОП), фінансований Урядом Канади, розробив демографічні прогнози для шести міст і двох областей України. Багато з цих міст та областей стикаються з однаковими майбутніми демографічними проблемами, в тому числі суттєвим зменшенням загальної чисельності населення, швидким старінням населення, передчасною смертністю серед чоловіків, еміграцією та браком молодих працівників. Ці прогнози наголошують на потребі в заходах на національному та місцевому рівнях, спрямованих на поліпшення майбутньої демографічної ситуації. Зокрема національна та місцева політика повинна сконцентруватися на підвищенні рівня народжуваності шляхом створення сприятливих умов для народження дітей, а також забезпечення можливості для жінок поєднувати вагітність з активною участю в економічній діяльності. Крім того, фахівці з планування повинні розробити програми для підтримки людей літнього віку, в тому числі з урахуванням тиску на бюджет охорони здоров'я, оскільки кількість таких людей збільшується. Це лише кілька з тих потенційних заходів, на які вказує демографічний прогноз.

## 3.2. Економічне прогнозування

Оскільки економічне зростання та розвиток є основним напрямом будь-якого плану місцевого економічного розвитку, середньостроковий (від трьох до п'яти років) економічний прогноз за «звичним» сценарієм, тобто без урахування будь-яких майбутніх заходів у рамках плану з місцевого економічного розвитку, слугує відправною точкою для планування місцевого економічного розвитку. Економічний прогноз допомагає визначити пріоритети для промислового розвитку та мінімізувати ризики. Залежно від економічного прогнозу розробники стратегічного плану можуть створити умови для розвитку певних взаємопов'язаних галузей або реалізувати економічну диверсифікацію для мінімізації впливу циклічних спадів. Галузевий економічний прогноз може сигналізувати про потребу в певних заходах соціальної політики. Наприклад, розвиток певних цільових галузей може потребувати підготовки фахівців, що своєю чергою створює передумови для політики у сфері освіти. Економічний прогноз може допомогти визначити вузькі місця, наприклад, брак транспортної інфраструктури, тимчасом як галузеві прогнози можуть визначити найбільш перспективні сектори економіки, які можна підтрима-

ти за допомогою стратегічних заходів для максимізації економічного зростання області чи міста. Достовірний економічний прогноз можна використовувати для залучення інвестиційних коштів задля розвитку області чи міста, а також слугувати вказівником щодо суми коштів, які будуть наявні для реалізації плану з місцевого економічного розвитку.



## ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОГНОЗ

Ключова вимога для створення економічного прогнозу – це побудова комп'ютерної моделі, яка описує зв'язки між базовими чинниками економічної діяльності (наприклад, закордонний попит, відсоткові ставки, інфляція та демографічна ситуація тощо) і ключовими економічними змінними області чи міста (наприклад, дохід, роздрібний продаж, реальний обсяг виробництва за галуззю тощо). Ці зв'язки ґрунтуються на історичних даних або недавніх подіях, і модель можна побудувати з використанням програмних засобів, таких як MS Excel чи більш складного моделювального програмного забезпечення, такого як EViews. Будь-яка модель економічного прогнозування повинна давати змогу створювати альтернативні сценарії залежно від змін у базових припущеннях, таким чином уможливаючи здійснення вимірювання впливу заходів політики або оцінювання ризиків, представлених різними зовнішніми чинниками (наприклад, світовою фінансовою кризою).

Перший етап побудови моделі економічного прогнозування полягає у створенні актуальних баз даних для кожного міста та області. У базі даних накопичують інформацію про важливі економічні показники, а також базові чинники економічної діяльності. Оскільки повний набір статистичних даних доступний лише на обласному чи національному рівні, для розрахунку реального обсягу виробництва (найважливіша змінна, дані щодо якої на рівні міста відсутні) використовують непрямі методи. Реальний обсяг виробництва на рівні міста розраховують через припущення, що співвідношення обсягу виробництва до зайнятості за галузями на обласному рівні (продуктивність) є таким, як і на міському рівні (за галуззю). Використання даних продуктивності на обласному рівні та зайнятості на міському, за галуззю, таким чином, дає змогу розрахувати обсяги виробництва за галузями на міському рівні. Додавши показники реального обсягу виробництва за галузями, можна отримати історичні дані щодо загального реального валового внутрішнього продукту для міста.

Після створення бази економічних даних необхідно розробити модель прогнозування ключових економічних показників. Ці показники поділяють на дві групи: перша складається із зовнішніх змінних або тих індикаторів, які є зовнішніми для міста чи області і перебувають поза контролем економічних суб'єктів міста чи області. Такі змінні зазвичай включають відсоткові ставки, обмінні курси, зовнішній попит (економічне зростання в решті країни або на важливих експортних ринках), демографічні чинники (розмір і вікова структура населення), національну інфляцію та змінні економічної політики, тобто бюджетні видатки, податкові ставки, субсидії та пенсії. Для всіх цих зовнішніх змінних потрібно скласти прогноз. Прогнози для національних змінних зазвичай доступні в Міністерстві економіки або зовнішніх установах, таких як МВФ чи Світовий банк. Демографічні прогнози залежать від конкретного міста чи області, їх створюють з використанням моделі демографічного прогнозування (див. попередній розділ). Змінні фіскальної політики зазвичай доступні в Міністерстві фінансів, а також обласних чи міських фінансових управліннях. Можливо також (однак дуже небезпечно) прогнозувати всі ці змінні просто на основі історичних тенденцій.

Наступний крок – оцінити взаємозв'язок між зовнішніми чинниками економічної діяльності та другою групою економічних змінних, відомих як залежні змінні. Наприклад, обсяг виробництва у сталеливарній галузі залежатиме від зовнішнього попиту на продукти зі сталі, а внутрішня зайнятість у сталеливарній галузі залежатиме від внутрішнього виробництва сталі та змін у продуктивності, тимчасом як внутрішній дохід залежатиме від заробітних плат і зайнятості в усіх галузях економіки (а внутрішня роздрібна реалізація залежатиме від внутрішнього доходу та чисельності населення). Такі зв'язки оцінюють з використанням історичних даних. Наприклад, історично виробництво сталі в місті загалом зростає на п'ять відсотків швидше, аніж обсяги виробництва в національній економіці в цілому. Цей зв'язок можна використовувати в моделі економічного прогнозування.

Таким чином, модель економічного прогнозування можна створити на основі зазначених прогнозів зовнішніх змінних, які дають змогу зробити принаймні прогнози щодо обсягів виробництва за галузями (без урахування впливу інфляції), зайнятості за галузями, загальної зайнятості та загального доходу. Треба з особливою увагою ставитися до прогнозів обсягів виробництва в галузях, залежних від уряду (таких як охорона здоров'я чи освіта), які тісно пов'язані з демографічними прогнозами вікового складу населення.

Як зазначалося вище, прогнози заробітної плати, які тісно пов'язані з прогнозами національного індексу споживчих цін, разом з прогнозами зайнятості дозволяють отримати прогноз доходу. Цей прогноз особливо важливий, оскільки він становить базу для прогнозування надходжень від податку на доходи, який є основним джерелом надходжень до міського та обласного бюджетів. Крім того, дохід є критичним чинником вну-

трішнього попиту (наприклад, роздрібний продаж і житло) і своєю чергою зумовлює зайнятість у місті чи області. Прогноз доходу – основний показник економічного прогнозу, який використовують у фінансовому прогнозі, який своєю чергою визначає суму наявних коштів для фінансування плану місцевого економічного розвитку.

## 3.3. Бюджетне прогнозування



### БЮДЖЕТНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ – ЦЕ...

невід’ємна частина процесу планування місцевого економічного розвитку і, за визначенням, є прогнозом витрат на наступний рік. У належному плануванні місцевого економічного розвитку бюджет ґрунтується на економічних і демографічних прогнозах, а також бюджетних прогнозах на середньострокову перспективу (від трьох до п’яти років). Цей прогноз є важливою частиною планування місцевого економічного розвитку, оскільки визначає суму наявних коштів для фінансування проектів, передбачених планом. Без належного прогнозу бюджету будь-якому плану місцевого економічного розвитку бракуватиме достовірності.

Бюджетний прогноз повинен ґрунтуватися на моделі фінансового прогнозування, яку можна побудувати з використанням порівняно нескладного програмного забезпечення, наприклад, MS Excel. Модель фінансового прогнозування прив’язує пункти рядків доходів і видатків до економічних і демографічних чинників.

Перше завдання у створенні моделі бюджетного прогнозування полягає в консолідації пунктів доходів і видатків у групи, які визначають одним і тим же чинником. Наприклад, усі видатки, пов’язані із середніми школами, можна згрупувати разом, оскільки вони визначатимуться чисельністю населення у відповідній віковій групі та заробітними платами вчителів (з використанням стандартних співвідношень «учень–вчитель»). Наступне завдання полягає в прив’язці всіх цих груп до відповідних економічних і демографічних чинників.

Важливий елемент цієї роботи – розрахунок непрямих податкових ставок. Наприклад, непрямий податок на доходи становитиме загальну суму всього сплаченого податку на доходи у найостаннішому історичному періоді, поділену на загальний дохід населення в місті чи області. Це дає змогу уникнути розрахунку податку на доходи на основі розподілу доходів, що є досить складним завданням. Для прогнозування майбутніх надходжень від податку на доходи, таким чином, необхідно лише скласти прогноз майбутнього доходу (з економічного прогнозу) та будь-яких змін у непрямій ставці податку, що очікується в майбутньому. Поняття непрямих ставок також важливе в тому, що стосується видатків. Так, можна розрахувати непрямі пенсійну ставку, поділивши дохід від пенсій на кількість людей пенсійного віку. Майбутні пенсійні видатки залежать від прогнозу населення відповідної вікової групи та будь-яких очікуваних змін щодо «щедрості» пенсійної системи. Використання таких спрощувальних припущень уможливорює побудову достовірної і водночас керованої моделі фіскального прогнозування.

Після побудови моделі фінансового прогнозування можна проаналізувати майбутні тенденції щодо доходів і видатків, оцінити вплив на бюджет різних можливих заходів політики, а також визначити найважливіші чинники ризику, що впливають на фінансовий стан області чи міста. Модель також дає змогу зробити середньостроковий прогноз суми коштів, наявних для фінансування нових ініціатив, що реалізуються в рамках плану місцевого економічного розвитку (бюджет розвитку).

Бюджетне прогнозування на основі моделі фінансового прогнозування має суттєві переваги над бюджетними прогнозами, які базуються суто на історичних даних. Фінансове прогнозування, що ґрунтується на моделі, надає важливу достовірність і точність бюджетному прогнозу, оскільки ґрунтується на прозорих демографічних та економічних припущеннях. Таким чином, прогноз бюджету стає більш реалістичним.

Ухвалення в Україні нового Бюджетного кодексу 2010 року спонукало міста та області розробляти власні трирічні бюджетні прогнози. Це надзвичайно складно здійснити у будь-який достовірний спосіб без розробки моделі фінансового прогнозування, яка прив’язує доходи та видатки до демографічних та економічних чинників. Однією з ключових переваг середньострокового прогнозування є те, що воно може допомогти визначити майбутні проблеми і дати управлінцям час для запровадження заходів, які допоможуть усунути чи пом’якшити будь-який несприятливий вплив таких проблем без необхідності вживати радикальних заходів у кризовій ситуації.

Врешті-решт модель фіскального прогнозування дає змогу скласти альтернативні сценарії на основі базових демографічних та економічних припущень. З її допомогою можна також вимірювати фіскальний вплив нових

ініціатив, які стоять на порядку денному. Лише з однієї цієї причини модель фіскального прогнозування стає невід’ємною частиною комплексу засобів з планування місцевого економічного розвитку.

## 3.4. Підготовка гендерно-орієнтованих бюджетів

У загальному значенні гендерно-орієнтований бюджет – це засіб, що дає змогу реалізувати політику, яка захищає рівні права та можливості чоловіків і жінок на доступ до бюджетних ресурсів. Застосування таких методів бюджетування – обов’язкова передумова гарантування рівних прав і можливостей чоловіків і жінок, як це передбачено Конституцією України.



### ГЕНДЕРНО-ОРИЄНТОВАНИЙ БЮДЖЕТ – ЦЕ...

бюджет, в якому визнається, що доходи бюджету створюють за рахунок певних гендерних груп населення, а видатки бюджету розподіляють серед певних гендерних груп. Такий бюджет передбачає аналіз бюджетних видатків і доходів для визначення їхнього впливу на певні гендерні групи.

Варто зазначити, що певні соціальні обов’язки можна покладати більшою мірою на одну соціальну групу чи іншу. Наприклад, жінки зазвичай доглядають за дітьми та людьми літнього віку. Отже, у плануванні гендерно-орієнтованого бюджету потрібно вивчати рівень підтримки дітей і людей літнього віку для того, щоб дійти висновку щодо рівня підтримки, який у бюджеті надано жінкам. На шахтах працюють здебільшого чоловіки, тому будь-яка підтримка шахтарям означає бюджетну підтримку чоловіків. Таким чином, у підготовці гендерно-орієнтованого бюджету потрібно аналізувати ролі, які виконують чоловіки та жінки в суспільстві, що стосується догляду, роботи, дозвілля тощо, і на основі цього аналізу обчислювати вплив певних бюджетних видатків і засобів здобуття доходів на чоловіків і жінок.

Отже, такий бюджет потребує не однакових видатків для жінок і чоловіків, а видатків, які відповідають реальним потребам обох статей.

Гендерно-орієнтовані бюджети – це порівняно нове поняття в Україні, хоча цей засіб широко застосовують більш як у 60 країнах, здебільшого у розвинених державах Заходу та деяких країнах СНД. Серед країн СНД таке бюджетування активно використовують у Росії, Казахстані та Киргизстані. Багато з них не лише розробляють окремі програми з підтримки гендерної рівності, фінансовані з державної скарбниці, а й створили процедури складання гендерно-орієнтованих бюджетів, склали перелік гендерно-орієнтованих показників, які використовують для моніторингу та оцінки бюджетних програм, і скасували або запровадили окремі типи податків і зборів задля забезпечення гендерної рівності в частині фіскального тягаря.

Як приклад можна розглянути гендерно-орієнтовану програму в Північній Карелії (1972–1997), ініційовану урядом Фінляндії, яку фінансують з бюджету. Упродовж дії цієї програми вдалося на 68 % зменшити рівень смертності від серцевих патологій і на 83 % – від ішемічної хвороби серця (смертність від ішемічної хвороби серця в Північній Карелії була в певний період часу найвищою у світі). Проект реалізовано спільно з місцевими органами влади, засобами масової інформації, підприємствами харчової промисловості, торговельними підприємствами, освітніми закладами та іншими учасниками. Цільовою групою проекту були чоловіки віком від 35 до 64 років. Чітке формулювання проблеми та визначення цільової групи (чіткі гендерні характеристики), створення стратегії та відповідного тактичного плану – все за бюджетного фінансування – дало змогу досягти успішних результатів, які справили довгостроковий позитивний вплив на соціально-економічний розвиток Північної Карелії у Фінляндії.

Гендерно-орієнтоване бюджетування може також сприяти вирішенню проблем сталого регіонального розвитку, особливо що стосується міст з однією розвиненою галуззю. Наприклад, шахтарські міста з браком можливостей для зайнятості жінок. Зосередивши зусилля та ресурси на подоланні цієї проблеми (наприклад, стимулюючи галузі, в яких домінують жінки), місцева влада може забезпечити шахтарські сім’ї більшим доходом, надати можливості для професійного зростання жінок і сприяти поліпшенню демографічної та соціальної ситуації в місті.

Таке бюджетування також уможливує ефективніше планування ресурсів будь-якої країни чи територіальної громади, оскільки бюджетний аналіз, у якому враховують особливості споживання суспільних послуг і жінками, і чоловіками, сприяє кращому плануванню місцевого економічного розвитку. Складання гендерно-орієнтованого бюджету особливо актуальне, зважаючи на демографічну кризу в Україні<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Звіт Міжнародного центру перспективних досліджень: «Результати та потенціал України», 2007.

## 3.5. Бенчмаркінг



### БЕНЧМАРКІНГ – ЦЕ...

використання даних з метою підтримки процесу формування політики. Його інколи називають «формуванням політики, що ґрунтується на фактах», а це означає, що рішення потрібно приймати на підставі ретельного аналізу з використанням достовірних і прозорих даних. Мета бенчмаркінгу полягає у визначенні сфер, які потребують поліпшення, аналізу того, як «найкращі в своєму класі» міста чи області досягають вищих рівнів ефективності, а також використанні інформації для поліпшення економічних і соціальних показників міста чи області.

Важливість бенчмаркінгу для планування місцевого економічного розвитку полягає у:

*Визначенні, які сфери потребують поліпшення.* Бенчмаркінг може допомогти місту чи області зрозуміти, як їхні показники співвідносяться з показниками колег. Чи місто та область роблять усе, що можливо? Результати порівняльного аналізу можуть пролити світло на деякі аспекти соціальної, екологічної чи економічної сфери, які раніше були невідомі.

*Визначенні основних причин змін ефективності.* Бенчмаркінг допомагає місту чи області визначити причини, що лежать в основі показників ефективності, з'ясувати, як їх поліпшити.

*Визначенні найкращих методів.* Бенчмаркінг дає змогу місту чи області визначити ті методи та засоби, які показали найкращі результати в інших регіонах і можуть бути адаптовані у своєму власному місті чи області. Бенчмаркінг – це практичний спосіб вивчити досвід інших міст, які вже запровадили подібні заходи.

*Визначенні пріоритетів державної політики.* Бенчмаркінг дає відомості, які можуть допомогти місту краще й ефективніше визначити пріоритети державної політики.

*Здобутті підтримки для проведення змін.* Бенчмаркінг може привернути увагу до сфер, які потребують поліпшення, та сприяти підтримці громадськістю необхідних змін. Ґрунтоване на фактах формування політики поліпшує прозорість прийняття суспільних рішень, що означає: широка публіка може краще зрозуміти, яким чином приймають рішення і якими критеріями послуговуються управлінці в прийнятті таких рішень. Ґрунтоване на фактах формування політики також дає змогу громадськості формувати слушні очікування щодо того, як уряд імовірно поводитиметься за певних обставин у майбутньому. Це дає підстави бізнесу та людям приймати раціональні рішення, що сприяє стабільності та ефективності економіки.

*Інформуванні щодо того, чи досягнуто цілей міста або області.* Бенчмаркінг може підвищити підзвітність, оскільки дає громадянам змогу регулярно контролювати показники діяльності міста чи області і відстежувати досягнення їхніх цілей і завдань.

Важливо пам'ятати, що бенчмаркінг не є самоціллю; це лише засіб, який можна використовувати для поліпшення ефективності регіону / міста. Інформація, отримана в результаті бенчмаркінгу, може становити основу для подальших рекомендацій та економічного планування міста чи області.

Процес бенчмаркінгу складається з трьох фаз:

1. *Підготовча фаза.* Ця фаза передбачає розробку структури бенчмаркінгу, вибір юрисдикцій для порівняння та збирання даних.
2. *Фаза аналізу.* Ця фаза полягає в порівнянні показників і визначенні розбіжностей порівняно з іншими юрисдикціями.
3. *Фаза реалізації.* На цій фазі представники міста чи області вносять зміни до наявної політики чи запроваджують нові програми, спрямовані на усунення чи зменшення розбіжностей у показниках.

**Підготовча фаза** починається з розробки структури порівняльного аналізу, яка складається з мети, переліку категорій, а також показників для кожної категорії. Мета виражає цілі чи місію проекту з бенчмаркінгу. У контексті місцевого розвитку мета повинна відображати стратегічне бачення міста чи області. Деякі приклади мети: конкурентоспроможність, економічний і соціальний розвиток, якість життя.

Після визначення мети наступний крок полягає у виборі категорій вимірюваних показників. Якщо, наприклад, мета полягає в тому, щоб створити конкурентоспроможне на глобальному ринку місто, категорії повинні включати показники частки експорту стратегічних продуктів і послуг, привабливості для прямих іноземних інвестицій, ділового середовища та податкового режиму, освіти та кваліфікації на ринку праці. Визначають комплекс показників для кожної категорії і збирають дані.

Критерії для визначення показників бенчмаркінгу включають:

- показник повинен відповідати меті;
- показник повинен бути спрямований більше на результат, аніж на внесок, тобто вимірювання результатів, а не зусиль;
- повинна бути загальна згода про те, що рух у певному напрямі є поліпшенням;
- показник повинен піддаватися впливу державної політики;
- показник повинен вимірюватися у порівнянний спосіб у всіх юрисдикціях.

Після розроблення структури бенчмаркінгу вибирають порівнювані юрисдикції. Загальні критерії для вибору порівнюваних юрисдикцій включають:

- політичні зв'язки (наприклад, держави ЄС, країни СНД);
- географічний розмір і розташування;
- структуру промисловості;
- експортних конкурентів чи партнерів;
- обсяг виробництва;
- чисельність населення;
- стадію економічного розвитку;
- соціально-культурні особливості.

**Фаза аналізу** полягає в порівнянні показників і визначенні розбіжностей порівняно з іншими юрисдикціями. Це напевно найскладніша та найбільш тривала фаза в процесі бенчмаркінгу. Потрібно провести ретельний та уважний аналіз кожної розбіжності з тим, щоб зрозуміти масштаб і характер проблеми з кінцевою метою цієї фази – усвідомити причини, які лежать в основі і погані, і гарної ефективності за кожним показником. Наприклад, чому рівень безробіття вищий в одному місті порівняно з іншим? Щоб відповісти на це запитання аналітик повинен уважно порівняти державну політику, методи та процедури, які використовують у кожному з порівнюваних регіонів.

**Фаза реалізації:** на цій фазі представники міста чи області вносять зміни в державну політику та програми, спрямовані на усунення або зменшення розбіжностей показників. Для успішності цього завдання на цій фазі важливо залучити широкий спектр зацікавлених сторін задля досягнення консенсусу щодо заходів, яких необхідно вжити.

# 4

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### Огляд розділу

Умови та середовище, у якому громади в усьому світі живуть сьогодні, не схожі ні на що, досі бачене нами. Вони динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями та дедалі більшим тиском зацікавленими сторонами. Для того, щоб не лише виживати, а ще й процвітати в цих умовах, громади повинні бути далекоглядними і мати бажання і сприймати зміни, і запроваджувати їх. Використання стратегічного планування в економічному розвитку відображає ці зміни і складнощі та потребу в досягненні такого кінцевого продукту, яким його хочуть бачити. Стратегічне планування – це важливий крок у забезпеченні того, щоб діяльність з місцевого економічного розвитку забезпечувала ефективне та раціональне використання цінних місцевих ресурсів (грошей і часу). Зрозуміло, без належного розуміння стратегічного планування жодна діяльність з місцевого економічного розвитку не буде такою, якою вона має бути. У цьому розділі досліджено аспекти стратегічного планування в тому, що стосується ширших рамок місцевого самоврядування, широти та логіки підходу, визначення пріоритетів, окреслення реалістичних цілей, завдань і тактики, а також управління змінами (тобто перехід від «мрій» до реалістичних і сталих «результатів»). Врешті-решт, у цьому розділі розглянуто методи (державні, державно-приватні та приватні), за допомогою яких реалізують діяльність з місцевого економічного розвитку, а також те, чому / як ці системи управління обирають, запроваджують, скеровують та оцінюють.

## 4.1. Важливість планування

Чому в розпал глобальних перетворень і кардинальних структурних змін деякі муніципалітети і регіони, здається, мають природну здатність зосереджуватися та мобілізувати ресурси для економічного розвитку, тимчасом як іншим, здається, ніколи не вдасться організуватися? Чому деякі муніципалітети дуже легко пристосовуються до нових економічних можливостей і викликів, тимчасом як інші просто повільно пливають за течією? Справа в тому, що успіх у місцевому економічному розвитку не просто падає на голову нізвідки; він потребує надактивних дій, розробки ефективного «плану гри» та наполегливого досягнення цілей.

Планування є ключовим аспектом ефективної діяльності з місцевого економічного розвитку, оскільки воно: (1) підвищує спроможність муніципалітету пристосуватися до майбутніх подій; (2) допомагає втілити в певній формі цілі та завдання місцевого економічного розвитку муніципалітету; (3) зменшує ризик непідготовленої, спонтанної реакції на обставини; (4) зменшує помилки та упущення в місцевому економічному розвитку; (5) забезпечує продуктивніше використання обмежених фінансових, фізичних і людських ресурсів; (6) полегшує контроль; (7) підвищує ефективність і результативність<sup>47</sup>.

## 4.2. Контекст планування місцевого економічного розвитку спільно з місцевими органами влади

Планування місцевого економічного розвитку відбувається в контексті діяльності з планування муніципалітетів і має відповідати широким, довгостроковим і багатовимірним інтересам усієї громади. Це один із багатьох, однак вкрай важливий вид планувальної діяльності в громаді. Будь-який вид планування потрібно узгоджувати з іншими видами планування. Кожен з них скеровує або здійснює у рамках загального плану розвитку громади – довгострокового (зазвичай на 10–20 років) плану інфраструктурно-територіального, соціального, екологічного та економічного розвитку цієї громади. Такі плани розвитку громади використовують для загального скерування діяльності з розвитку в державному та приватному секторах, однак не є детальними проектами. Натомість їх зосереджено на основних аспектах муніципального розвитку і вони окреслюють зміст і напрями реалізації більш конкретних планів, наприклад, річних планів відомств, планів забудови, планів місцевого економічного розвитку, планів землекористування тощо. Належним чином організований процес планування місцевого економічного розвитку дає змогу зміцнити співпрацю між різними відомствами та відповідальність місцевих органів влади, а також сприяє узгодженій і скоординованій взаємодії між ними.



Рисунок 7.

<sup>47</sup> «Планування також може допомогти в тому, щоб було забезпечено інтереси і жінок, і чоловіків. Без ефективного планування жінки можуть просто залишитися поза межами нових економічних можливостей». – Бет Воронюк, фахівець з гендерної рівності.



## 4.3. Аргументи на користь стратегічного планування



### «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ – ЦЕ...

впорядкована діяльність, спрямована на прийняття основоположних рішень і вжиття заходів, які встановлюють і визначають, якими є громада чи регіон, що вони роблять і чому вони це роблять. У найкращому разі стратегічне планування потребує широкомасштабного, однак ефективного збирання інформації, пояснення місії, яку переслідуватимуть, а також проблем, які потребують вирішення, розроблення та дослідження стратегічних альтернатив, а також уваги до майбутніх наслідків від поточних рішень. Стратегічне планування може сприяти комунікації та участі громади, врахуванню різноманітних інтересів і цінностей, прийняттю мудрих і слухних аналітичних рішень, а також успішній реалізації та підзвітності»<sup>48</sup>.

У широкому сенсі ретельне та всебічне планування і цілеспрямовані заходи повинні йти нога в ногу, щоб успішно зберегти і поліпшити економічну ситуацію та якість життя. Концептуально це передбачає залучення ключових зацікавлених сторін, адекватне розуміння та усвідомлення контексту місцевого розвитку, встановлення актуальних і реалістичних цілей і завдань, а також формулювання і запровадження методології змін. На практиці це означає ефективне управління викликами та характером зростання чи його відсутністю, визначення та нарощення основних місцевих конкурентних переваг, а також зменшення та / чи усунення місцевих бар'єрів для сталого розвитку. Оскільки планування стосується не тільки майбутніх рішень, а радше майбутнього впливу та наслідків від поточних рішень, вся така діяльність повинна бути організована в спосіб, який не перешкоджає рухові вперед і не загрожує спроможності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Існує низка методів планування, які зазвичай використовують для організації діяльності з місцевого економічного розвитку, однак треба мати на увазі, що деякі методи за своїм характером краще підходять для цього завдання, аніж інші. Розглянемо, наприклад, різницю між довгостроковим і стратегічним плануванням.

### ПОРІВНЯННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### Довгострокове планування

- Майбутнє розглядають як передбачуване
- Планування розглядають як періодичний процес
- Припускають, що поточні тенденції збережуться
- Припускають найбільш імовірне майбутнє та наголошують на поверненні назад для планування щорічної послідовності подій, необхідних для його досягнення

#### Стратегічне планування

- Майбутнє розглядають як непередбачуване
- Планування розглядають як постійний процес
- Очікують на нові тенденції та зміни
- Розглядають низку варіантів можливого майбутнього та наголошують на розробленні альтернативних стратегій на основі поточної оцінки громади та її середовища

Джерело: Стратегічне планування для членів правління: Рон Хейес, Центр професійної майстерності, жовтень 2009

Рисунок 8.

<sup>48</sup> Розділ 4. Чому стратегічне планування зараз важливіше, аніж будь-коли: стратегічне планування для громадських і неприбуткових організацій – Настанова зі зміцнення та збереження організаційних досягнень; за редакцією Джона М. Брайсона. 2004.

Очевидно, стратегічне планування є більш доречним для процесу місцевого економічного розвитку<sup>49</sup>. Утім, хоча стратегічне планування несе в собі певні переваги, застосування його в контексті місцевого економічного розвитку має певні складнощі<sup>50</sup>.

## ВИГОДИ ТА СКЛАДНОЩІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ МЕР

### Вигоди використання стратегічного планування для МЕР

#### ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ:

- дає можливість для участі громадян / зацікавлених сторін, що веде до ширшого розуміння і відданості пріоритетам і напрямам місцевого економічного розвитку в суспільстві
- слугує містком між місцевими органами влади та широким загалом
- сприяє утворенню та зміцненню груп місцевих лідерів
- сприяє прозорості, підзвітності та належному урядуванню
- відображає інтереси та економічні реалії даної місцевості
- забезпечує високий рівень достовірності
- сприяє розробці орієнтованих на результати планів дій із визначеними цілями, часовими рамками, ролями, обов'язками та бюджетами
- створює можливості для співпраці та партнерства
- забезпечує моніторинг, оцінку та корегування стратегій відповідно до змін умов
- дає змогу громадам краще організувати та втілювати своє майбутнє

### Складнощі використання стратегічного планування для МЕР

#### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ:

- потребує сильного лідерства, бачення та мотивації для початку діяльності, а також розвинених навичок організації командної роботи, комунікації та управління інформацією для руху вперед
- накладає обмеження на часові рамки, бюджет, навички та спроможність розробити план
- передбачає складнощі в задоволенні різноманітних інтересів у всій громаді
- потребує практичності у встановленні реалістичних цілей, спільних пріоритетів і досяжних заходів
- зумовлює необхідність інтеграції цілей економічного планування з іншими цілями громади, в тому числі розподілу повноважень
- передбачає потребу в належній відданості справі та достатніх ресурсах для реалізації плану, а також витратах часу на побудову партнерств
- потребує добре обміркованого та свідомого наміру запровадити зміни в стратегії управління

Рисунок 9.

У підсумку дедалі більше використання стратегічного планування в місцевому економічному розвитку свідчить не лише про підвищення складності завдання (тобто динамічний взаємозв'язок чинників економічного розвитку та ситуацій), а й, що найважливіше, цінність методології. Стратегічний план економічного розвитку становить раціональну, послідовну й обґрунтовану основу для визначення того, які можливості економічного розвитку треба переслідувати; коли, чому і як це робити, а також, що найважливіше, які економічні можливості варто відхилити.

## 4.4. Структура стратегічного планування

Для багатьох людей і занадто великої кількості громад стратегічне планування незрозуміле й не отримує достатньої уваги. Однак стратегічне планування само собою не повинно бути занадто складним, оскільки в його основі лежить ніщо інше, аніж визначення того, де перебуває громада сьогодні, чого вона прагнути завтра і як найкращим чином задовольнити це прагнення. Належне стратегічне планування, за визначенням, чітке і добре сформульоване; реалістичне (у тому, що стосується і динамічної структури, і змісту поточних обставин та очікувань); збалансоване (свідоме того, що організаційні, людські та фінансові ресурси обмежені); кероване; гнучке (дає змогу в процесі вносити зміни); та директивне (передбачає чіткі системи підзвітності).

<sup>49</sup> Концепцію стратегічного планування в контексті місцевого економічного розвитку часто неправильно розуміють чи неправильно застосовують. Насправді у багатьох випадках громада може сказати, що вона застосовує принципи стратегічного планування у своїй діяльності з місцевого економічного розвитку, однак фактично вона: не має діючої програми для управління змінами; має недосконалу систему постійної оцінки / корегування; неспроможна ефективно визначати або адаптуватися до частих, непередбачуваних змін у соціально-економічній ситуації – самої суті стратегічного планування та місцевого економічного розвитку. Таке нерозуміння чи неправильне застосування зводить нанівець усю ту цінність, яку дає правильне застосування методології планування місцевого економічного розвитку. Важливо розуміти різницю між стратегічним плануванням та іншими методиками планування; всю користь від правильного його застосування дуже добре описано.

<sup>50</sup> На основі: Сприяння місцевому економічному розвитку через стратегічне планування. Том 2: Посібник, Програма ООН для населених пунктів (ООН-ХАБІТАТ); ISBN 92-1-131722-3.

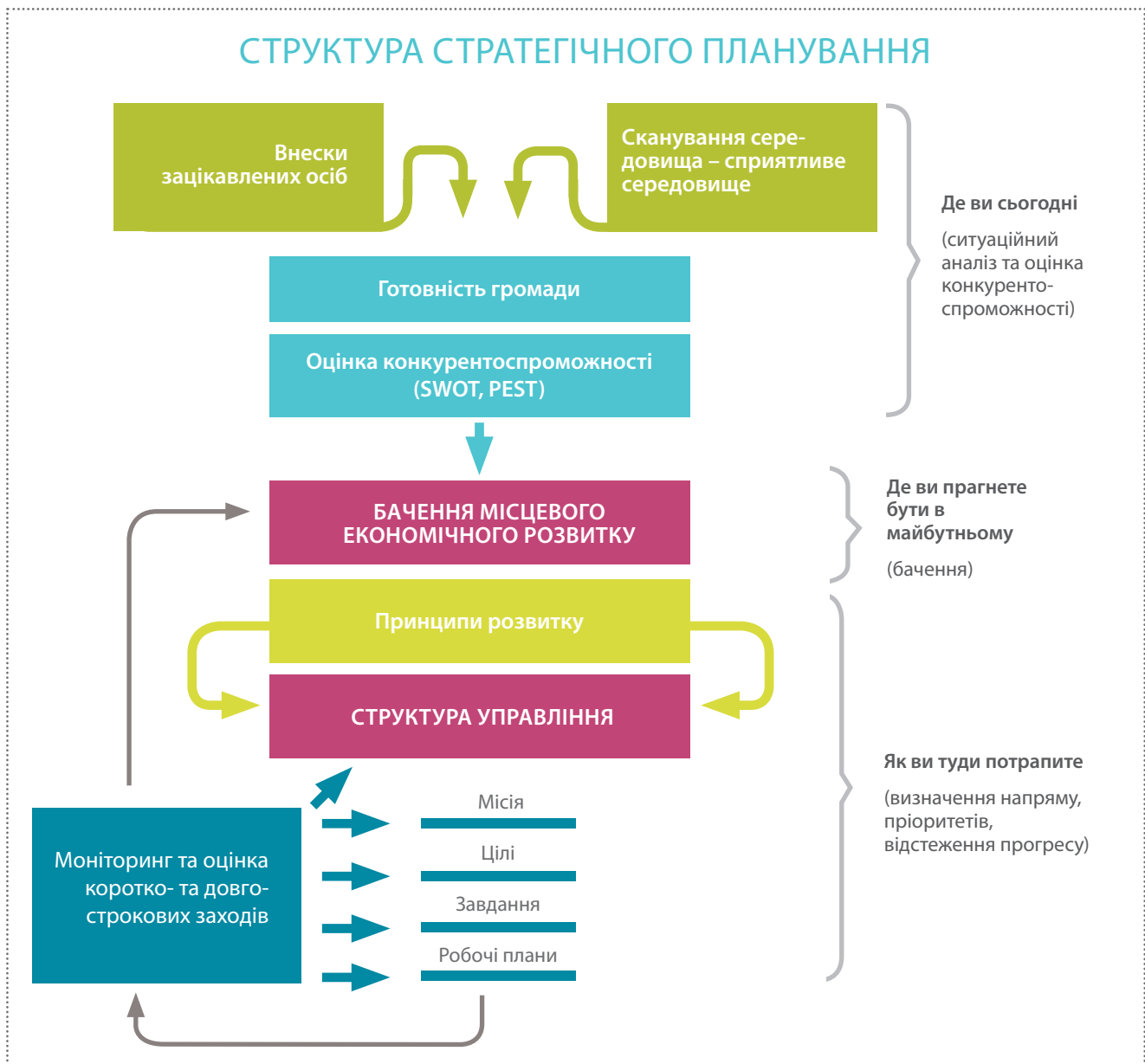


Рисунок 10.

## 4.5. Оцінка конкурентоспроможності

Те, як муніципалітет підходить до підготовки своєї стратегії місцевого економічного розвитку, є визначальним для того, яка стратегія вийде в результаті і, врешті, як вона слугуватиме (чи ні) позитивному впливу на економічний добробут громади. Що стосується процесу, перша річ, з якою потрібно визначитися, – це поточний стан справ у громаді. Найкраще в цьому допоможе збирання та неупереджений аналіз двох широких комплектів даних, зокрема тих, що стосуються: (1) внутрішньої ситуації (тобто умов і ситуації в таких сферах, як лідерство / урядування, людський потенціал / можливості, діловий клімат, соціальний капітал та інфраструктура, регуляторне середовище, економічна ситуація та інфраструктура)<sup>51</sup> та (2) зовнішньої ситуації (політичні, суспільні, технологічні, екологічні проблеми / умови). Неупереджений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища муніципалітету<sup>52</sup> є передумовою забезпечення: належного розуміння ситуації в муніципалітеті; його спроможності скористатися своїми компетентними перевагами; перспектив підвищення ефективності та прагнення більш заможного та сталого май-

<sup>51</sup> Гендерні аспекти також повинні бути предметом ситуаційного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. Це забезпечить достатнє охоплення дослідженням «конкурентоспроможності» в її найширшому значенні.

<sup>52</sup> У широкому значенні охоплює сприятливе середовище та готовність громади.

бутнього; належного балансу між мріями та реальністю. Оцінка конкурентоспроможності дає змогу запропонувати слушні цілі розвитку та слугує основою для визначення й оцінки ключових економічних можливостей.

На практиці оцінка конкурентоспроможності може бути загальною або вузькоспеціалізованою, однак вона завжди потребує чіткого напрямку та мети і повинна проводитися тими, хто розуміє, як досягти відчутного успіху в цьому завданні<sup>53</sup>. Популярний підхід до виконання цього завдання полягає у здійсненні PEST-аналізу (політичної, екологічної, суспільної та технологічної сфери) спільно з SWOT-аналізом (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). PEST-аналіз орієнтований передусім на загальні зовнішні чинники (макросередовище для місцевого економічного розвитку, наприклад, глобалізація), тимчасом як SWOT-аналіз – на внутрішні та зовнішні чинники, пов'язані безпосередньо з муніципалітетом (наприклад, рівень зайнятості чи безробіття в місцевій промисловості, достатність місцевих ресурсів тощо). Хоча обидва аналізи застосовують здебільшого в бізнесі, їх дедалі більше використовують під час підготовки стратегічних планів для громад і регіонів. Оскільки SWOT-аналіз і PEST-аналіз орієнтовано на проблеми, які часто чинять найбільший вплив на громади, застосування їх особливо доречно для вирішення складних стратегічних проблем.

У практичному сенсі SWOT-аналіз<sup>54</sup> передбачає збирання й оцінювання широкого та різноманітного спектра соціально-економічної інформації з наступною класифікацією цієї інформації за чотирма широкими категоріями: сильні або слабкі сторони (внутрішні чинники муніципалітету) і можливості або загрози (зовнішні чинники). Сильні сторони та можливості становлять основу для побудови конкурентних переваг муніципалітету, тимчасом як слабкі сторони та загрози становлять завади та перешкоди для цього. Зрозумівши ці чотири аспекти місцевої ситуації, можна краще організувати планування місцевого економічного розвитку через найкраще використання сильних сторін, виправлення слабких сторін, використання можливостей та усунення потенційних загроз.

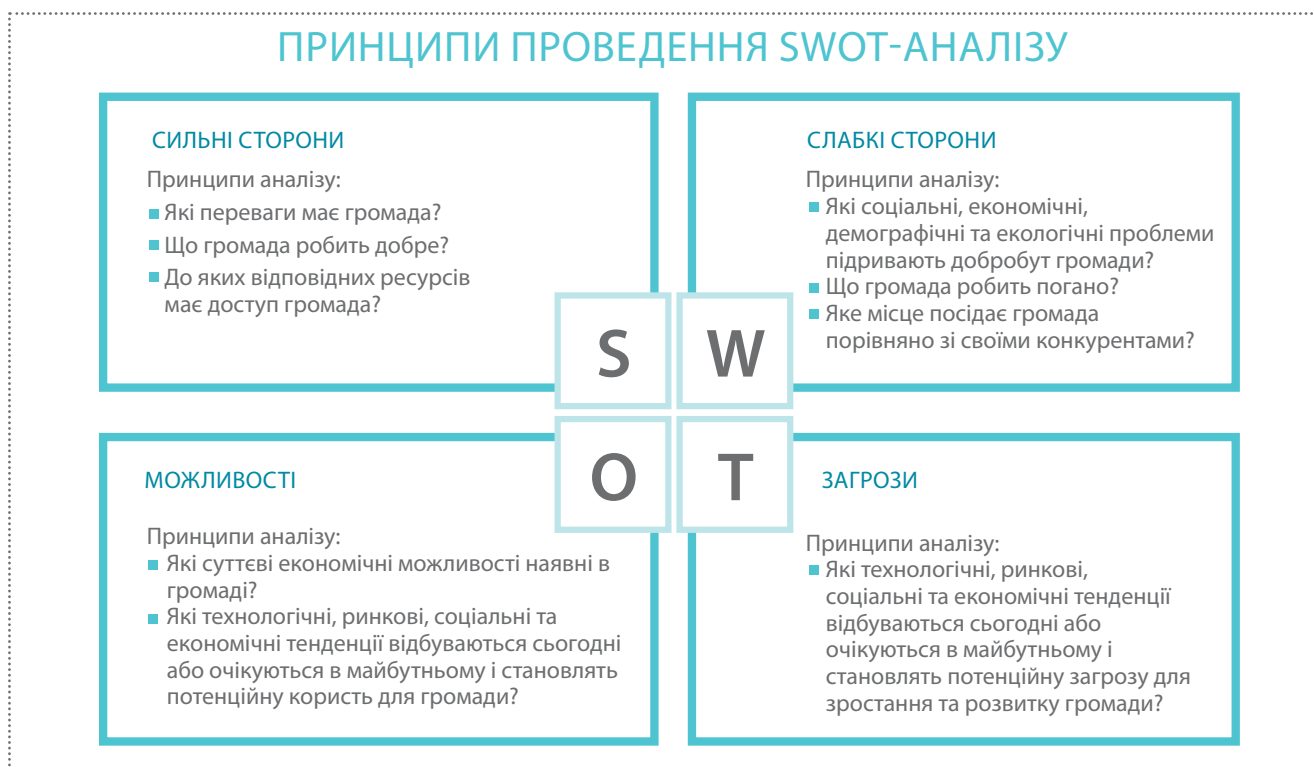


Рисунок 11.

Хоча SWOT-аналіз і повинен організовувати та скеровувати фахівець, який має відповідну кваліфікацію, цей аналіз не потрібно проводити в ізоляції від бачення та перспектив громади. Участь громадян і зацікавлених сторін в оцінці конкурентоспроможності вкрай важлива. Участь повинна бути рівноправною, активною та повноважною.

<sup>53</sup> Стратегічний план є настільки сильним, наскільки сильною є основа, на якій він ґрунтується, і важливою основою стратегічного плану місцевого економічного розвитку є належний ситуаційний аналіз / аналіз конкурентоспроможності. Помилки в його проведенні можуть означати руйнування планів і зневіру через брак ефективних заходів з місцевого економічного розвитку, або, більш серйозно, нерациональне використання недостатніх фінансових і людських ресурсів. Хоча в багатьох випадках це завдання не надто складне, все ж воно може виявитися таким. Через це завдання зі стратегічного планування повинен проводити або, як альтернатива, скеровувати той, хто має достатній досвід і вміння у цій сфері.

<sup>54</sup> На практиці обидва формати (PEST і SWOT) зазвичай поєднують і спільно описують як SWOT-аналіз.

<sup>55</sup> Важливість ґендерної рівності для місцевого економічного розвитку докладно розглянуто в Розділі 6.

Здебільшого це означає координаційні комітети, обговорення у фокус-групах, відкриті форуми та діалоги один на один з ключовими зацікавленими сторонами. Серед інших джерел необхідної для проведення цього аналізу інформації – збирання та аналіз різноманітних публікацій (звіти, опитування, дослідження, огляди), які дають змогу зробити висновки щодо сприятливого середовища (сканування середовища) та готовності громади. Важливим результатом SWOT-аналізу є перелік конкурентних чинників (формат якого показано нижче разом з деякими прикладами, наведеними курсивом) з детальним опрацюванням усіх критичних моментів. Див. Табл. 4.

## ПЕРЕЛІК КОНКУРЕНТНИХ ЧИННИКІВ В SWOT-АНАЛІЗІ – ПРИКЛАД

	Внутрішні		Зовнішні	
	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Демографічні	- Розподіл населення показує зростання частки молодих сімей	- Гендерна нерівність стримує потенціал для МЕР <sup>55</sup>	- Спостерігається суттєвий приплив у громаду кваліфікованих працівників	
Економічні	- У громаді багато постачальників бізнес-послуг - Підприємці мають вільний доступ до капіталу всередині громади	- Рівень участі жінок в економічній діяльності нижчий, аніж у середньому в країні	- Більший акцент на глобальних ланцюжках доданої вартості у виробництві харчових продуктів відкриває нові можливості для субпідряду у сфері дистрибуції	- Доступ до європейських ринків обмежений через відсутність угоди про вільну торгівлю
Соціальні	- Нові місця для відпочинку та щойно відкриті культурні центри	- Студенти повинні продовжувати здобуття університетської освіти за межами громади		- Нове національне законодавство ускладнює реєстрацію неурядових організацій
Екологічні	- Сталість довкілля є ключовою темою місцевого економічного розвитку	- У громаді відсутній план управління відходами		- Нові національні екологічні норми забороняють використання вугілля як джерела палива для промисловості
Інфраструктурні	- Завершене будівництво нової залізничної лінії для обслуговування промислового парку	- Місцеві дороги потребують ремонту - Система водопостачання віддалених районів має обмежені можливості для розширення	- Оголошено про нову національну програму підтримки модернізації інфраструктури	
Фінансові	- Місцева влада схвалює п'ятирічний план фінансування МЕР	- Програми відкриття бізнес-інкубатора не вдається залучити венчурного партнера	- Спостерігається збільшення кількості програм МЕР на національному рівні	
Готовність громади	- Муніципалітет оголошує про створення району розвитку бізнесу для підтримки місцевого бізнесу	- Місцевих громадян важко залучити до планування МЕР		

Таблиця 4.

## 4.6. Визначення напрямів і пріоритетів

Наступний крок після належного з'ясування конкурентної ситуації муніципалітету полягає у визначенні та узгодженні спільного бачення громади, упорядкуванні ресурсів і розробленні відповідних заходів для реалізації такого бачення. Важливо розпочати процес з чіткого визначення напрямку руху. Цей процес складається із шести взаємопов'язаних кроків.

### КЛЮЧОВІ КРОКИ З ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ<sup>56</sup>

#### КРОК 1. Визначте й узгодьте бачення МЕР

**Бачення** визначає оптимістичний погляд на те, де муніципалітет прагне бути в майбутньому – зазвичай упродовж 10–20 наступних років. Це консенсусна думка окремих громадян, місцевих лідерів та інших зацікавлених сторін. І уявне, і реалістичне бачення ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності та точках зору зацікавлених сторін і логічно впливає із широкого бачення всієї громади. Щоб слугувати ефективним дороговказом, бачення потребує обізнаності громадян і відчуття їхньої причетності до своєї громади.

##### Приклад формулювання бачення місцевого економічного розвитку в Муз-Джо<sup>57</sup>, провінція Саскачеван, Канада

«Наше місто має позитивне ділове середовище і досягло економічного зростання через залучення інвестицій».

##### Приклад формулювання бачення місцевого економічного розвитку в Ліверпулі, Англія<sup>58</sup>

1. Ліверпуль є визнаною глобальною столицею підприємництва та зростання.
2. Ліверпуль – це місце для іноземних інвестицій.
3. Ліверпуль – культурний і туристичний центр № 1 у Англії після Лондона.
4. Діловий центр Ліверпуля процвітає.
5. Північний Ліверпуль розкриває свій потенціал.

#### КРОК 2. Сформулюйте організаційну місію

**Місію** визначають як організаційну мету місцевого економічного розвитку або причину для буття. Організаційна місія визначає, хто/що є організатором / функцією економічного розвитку, що він робить і як. Місія є провідником, який веде до бачення.

##### Приклад формулювання Місії у сфері місцевого економічного розвитку Комісією регіональних можливостей Реджайна, Канада<sup>59</sup>

«[Комісія регіональних можливостей Реджайни] визначає, розробляє і розвиває можливості, які сприяють економічному добробуту тих, хто живе, працює, гостює та інвестує в регіоні Реджайни».

<sup>56</sup> Більшу частину цього розділу підготовлено з використанням практичних завдань зі стратегічного планування, розроблених Lochaven Management Consultants Ltd. у Канаді та за її межами, а також матеріалів дослідження Місцевого економічного розвитку: посібник з розробки та реалізації стратегій місцевого економічного розвитку та планів дій. Гвен Свінбурн, Сорайя Гога та Фергюс Мерфі. Світовий банк, Вашингтон 2006.

<sup>57</sup> План дій на 2011 рік. Комісія з економічного розвитку міста Муз-Джо.

<sup>58</sup> Бачення Ліверпуля, бізнес-план на 2012–2015 роки.

<sup>59</sup> Сприяння економічному розвитку та туризму в регіоні Реджайни. Стратегічний план на 2012–2015 роки, Комісія регіональних можливостей Реджайни.

#### **Приклад формулювання Місії «Мадрид Емпренде», Іспанія, у сфері місцевого економічного розвитку»<sup>60</sup>**

«Агентство економічного розвитку Мадрида «Мадрид Емпренде» має за мету сприяти бізнесу в столиці шляхом вжиття різноманітних заходів у сфері корпоративної інфраструктури і сприяння інноваціям чи конкуренції малих і середніх підприємств, а також підприємницькому духу. Воно також підтримує розробку європейських проектів, інтернаціоналізацію економіки Мадрида та відновлення соціально-економічного балансу міста».

### **КРОК 3. Визначте та узгодьте цілі МЕР**

**Цілі** визначають очікувані в майбутньому результати. Вони окреслюють програмний напрям і зосереджені на результатах, радше ніж на засобах. Цілі є бажаним результатом, який потребує дій. Вони формулюються як відповіді на запитання: Що є можливим? Що є бажаним? Що є досяжним? Цілі логічно випливають з бачення та місії громади і реалістично відображають місцеві сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Цілі покликані окреслити широкі аспекти та наміри.

#### **Приклад формулювання цілей місцевого економічного розвитку у Вінніпезі, Канада<sup>61</sup>**

1. Мобілізувати та залучити зацікавлені сторони до процесу економічного розвитку.
2. Скерувати та забезпечити сприяння можливостям для зростання в ключових галузях промисловості.
3. Сприяти поширенню обізнаності з конкурентними перевагами Вінніпега.

#### **Приклад формулювання цілей місцевого економічного розвитку – «АДЕР Санта-Фе» (Провінція Санта-Фе), Аргентина<sup>62</sup>**

1. Надавати консультації та підтримку дрібним, малим і середнім підприємствам у регіоні й сприяти доступу до галузевих програм допомоги.
2. Фінансувати продуктивні проекти та проекти в секторі дрібних, малих і середніх підприємств у регіоні.
3. Визначити потреби та характеристики різних галузей виробництва в регіоні.
4. Створити можливості для нарощення потенціалу в навчанні, підвищенні кваліфікації та безперервній освіті.
5. Розробити територіальні проекти з підтримки економічного та соціального розвитку.
6. Підтримувати розвиток місцевих ланцюжків доданої вартості.
7. Сприяти встановленню підприємницьких партнерств у регіоні.
8. Скерувати внутрішні та зовнішні ініціативи зі сприяння дрібним, малим і середнім підприємствам у регіоні.

#### **Приклад формулювання цілей місцевого економічного розвитку – Холйоук і Пайонір-Веллі, Массачусетс, США<sup>63</sup>**

«4.5.1. Створити більше об'єктів, готових і привабливих для забудови та реконструкції в Інноваційному районі Холйоук, через визначення пріоритетних об'єктів, вибіркоче розчищення та відновлення занедбаних об'єктів, а також надання дозволів і стимулів для сприяння новому використанню будівельних об'єктів. Кінцева мета, яка відповідає Плану відродження міста, полягає в усуненні реальних та уявних бар'єрів для розширення і розташування бізнесу з використанням об'єктів і будівель, зосереджених у зонах Інноваційного району, пріоритетних для розвитку».

<sup>60</sup> <http://www.esmadrid.com>

<sup>61</sup> Бізнес-план – основа для успіху, 2010–2012: Корпорація економічного розвитку Вінніпега, Вінніпег.

<sup>62</sup> <http://www.ilsleda.org/leda/agencies-details.php?id=51>

<sup>63</sup> Інноваційна стратегія економічного розвитку для Холйоука та Пайонір-Веллі. Підготовлено для Інноваційного інституту Джона Адамса Массачусетського агентства технологій і співпраці. Підготовлено групою з питань рішень у сфері економіки HDR Inc.; жовтень 2011 року.

## КРОК 4. Визначте завдання згідно з цілями

**Завдання** мають бути чітко сформульовані<sup>64</sup>. Належним чином складені завдання відповідають таким критеріям (SMART)<sup>65</sup>.

**Конкретні:** завдання повинно описувати конкретний захід, безпосередньо пов'язаний з результатом, який вимірюватиметься. Завдання повинно бути чітким і добре сформульованим.

**Вимірні:** якщо ви не можете виміряти завдання, ви не можете контролювати його. Рух у напрямі цілей повинен контролюватися для відстеження прогресу. Важливо знати, коли роботу зроблено і завдання виконано. Вимірні цілі містять і кількісні, і якісні показники.

**Досяжні:** узгоджені завдання повинні бути реалістичними / досяжними і цим мотивувати діяльність. Досяжні цілі гарантують наявність усього, що потрібно для успіху.

**Актуальні:** завдання повинні відповідати визначеним цілям і бути ефективними в контексті, для якого їх створено.

**Вимірювані часом:** завдання повинні мати конкретні і водночас реальні часові рамки («що потрібно і коли»).

Завдання – це констатації заходів, які після виконання допоможуть досягти визначених цілей. Завдання показують, як виконати кожну ціль<sup>66</sup>.

### Приклад формулювання завдань місцевого економічного розвитку в Гранд-Форксі, провінція Британська Колумбія, Канада<sup>67</sup>

**Завдання 1.1.** Сприяти широкому багатовимірному, партнерському та взаємовигідному підходу до економічного розвитку через залучення громадян і зацікавлених осіб до планування місцевого економічного розвитку (весна 2010 року) та участі в комітетах з реалізації місцевого економічного розвитку.

**Завдання 1.2.** До завершення періоду планування забезпечити, щоб залучення та приваблення бізнесу в Гранд-Форксі давало більшу кількість розміщень нових підприємств у місті.

**Завдання 1.3.** Підвищити технічну спроможність і зв'язки Гранд-Форкса через впровадження широкомугового інтернету до завершення періоду планування (2015).

**Завдання 1.4.** До завершення періоду планування диверсифікувати та зміцнити сектори, які становлять економічну базу міста, в частині працевлаштування, внеску до регіонального ВВП і місцевих податків (туризм, виробництво, послуги та торгівля).

## КРОК 5. Розробіть заходи виконання завдань

**Заходи** – це окремі види діяльності, які більш детально пояснюють, як треба виконувати окремі завдання. Щоб зрозуміти, з яких елементів складається процес, розглянемо приклад Маямі-Гарденза в США<sup>68</sup>.

<sup>64</sup> Якщо стратегічне планування місцевого економічного розвитку зазнає невдачі, що своєю чергою позначається на ефективності ініціативи, то це зазвичай відбувається на етапі визначення завдань. Хоч як це дивно, складання завдань згідно з критеріями SMART часто ігнорують або проводять неякісно. Ретельна увага до цього надзвичайно важлива.

<sup>65</sup> Управління ефективністю – складання «розумних» (SMART) завдань: Університет Бойсе, квітень 2007 року; та «Розумні» (SMART) завдання, [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org).

<sup>66</sup> Визначення пріоритетів – важлива частина цього процесу. Корисним відправним моментом у цьому сенсі є пряме визнання того, що неможливо досягти всього чи зробити все. Підхід, у якому не враховано пріоритети, ймовірно, призведе до того, що всі проблеми отримають потроху уваги, однак нічого не буде досягнуто в практичному сенсі. Натомість зменшення загальної кількості проблем і пріоритетних результатів, на яких варто зосередити увагу, збільшує ясність і допомагає отримати чіткіше уявлення щодо напрямку.

<sup>67</sup> План перетворень Гранд-Форкса. Підготовлено для Гранд-Форкса від імені провінції Британська Колумбія: за участю Lochaven Management Consultants Ltd.

<sup>68</sup> Стратегія комплексного економічного розвитку Маямі-Гарденза, 2011 р.



### Приклад

**Ціль:** заохотити зростання та розширення підприємств у місті.

**Завдання:** зберегти якісні підприємства та робочі місця в Маямі-Гардензі через сприяння розширенню фірм, які ростуть, та розробку стратегії розміщення нового бізнесу на 2009–2013 роки.

### Заходи:

- A. Створити та забезпечити провадження бізнес-реєстру та бази даних.
- B. Розробити та реалізувати спільну програму Маямі-Гарденза та Торговельної палати Маямі-Гарденза з визначення фірм, встановити з ними контакти та вжити заходів за результатами їхніх відгуків.
- C. Скоординувати з палатою роботу в рамках програми систематичних щорічних візитів і здійснення телефонних дзвінків.
- D. Запровадити щорічне опитування бізнесу.
- E. Організувати семінари з питань імпорту / експорту з місцевими виробниками.
- F. Розробити перелік додаткових і допоміжних промислових підприємств за секторами.

Далі за заходами в рамках тактичних кроків розписують і визначають бюджет, терміни та відповідальні суб'єкти, як показано на прикладі нижче.

### Приклад

**Ціль:** заохотити зростання та розширення підприємств у місті.

ЗАВДАННЯ	ЗАХОДИ	Термін, тижні	Відповідальні	Бюджет, \$
Завершити завдання з брендингу до завершення року 1	1. Розробити новий логотип міста, який використовуватимуть у всіх внутрішніх і зовнішніх комунікаціях для створення іміджу міста	1–8	Фахівець Управління економічного розвитку	15 000
	2. Розробити новий веб-сайт з інформацією про місто, його програми, послуги та можливості	1–5	Координаційний комітет з місцевого економічного розвитку	8 500

## КРОК 6. Підготуйте детальний план реалізації

**Комплексний план реалізації.** План реалізації (або зведений план заходів), як підплан загального стратегічного плану, складається з низки окремих, однак взаємопов'язаних, комплексних і реальних заходів. Описи діяльності чи заходи слугують послідовним планом дій, спрямованих на досягнення певних цілей / завдань місцевого економічного розвитку. Вони зазвичай містять інформацію про логіку, ризик і пріоритетність, а також пропонувану відповідальність і бюджет за кожним заходом. На наведеній схемі (з прикладами, наведеними курсивом) проілюстровано, як окремі плани дій можуть бути представлені в контексті комплексного плану реалізації місцевого економічного розвитку. Прикметно, що тут існує логічний зв'язок з баченням громади, а також зв'язки з конкретними цілями й окремими завданнями з місцевого економічного розвитку.



## ПРИКЛАД ФОРМАТУ ПЛАНУ ДІЙ З МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Ціль 1.** Збільшити фінансування реалізації МЕР

**Завдання:** Визначити / оцінити та реалізувати можливості для генерації доходів до 2012 року, які б диверсифікували муніципальні потоки доходів

**Пріоритет реалізації**  
*Негайно*

**Захід:** Організувати комерційне підприємство у власності / під управлінням муніципалітету. Дослідити та оцінити здійсненність визначених можливостей (ринок фермерів, комерційна кухня, бізнес-інкубатор)

**Ступінь ризику**  
*Середній*

**Ключові аспекти та ризики (потенційні виклики під час виконання цього завдання – фінансові, економічні, соціальні, політичні)**

1. Імідж уряду, який конкурує з приватним сектором.
2. Потребує фінансових зобов'язань, наявні відповідні фінансові ризики.
3. Відволікає від наявних потреб, що впливає на спроможність муніципалітету займатися іншими справами.

**Очікувані результати (Навіщо ми це робимо?)**

1. Збільшення доходів муніципалітету та програм у рамках місцевого економічного розвитку.
2. Нові можливості для працевлаштування місцевих жителів.
3. Надання послуги / продукту, які не надають комерційні підприємства.

Необхідні кроки	Термін, тижні	Відповідальні	Потенційні партнери		
Створити групу дії та визначити керівника. Узгодити членство, повноваження, ролі та обов'язки	1–4	Міське управління економічного розвитку	Місцеві фінансові установи		
Розробити моделі діяльності для кожного з наперед визначених підприємств, у т.ч.: продукти / послуги; цільові ринки; можливі місця розташування; організація / діяльність	4–12		Місцеві розробники		
Провести дослідження та аналіз для визначення, яка ідея заслуговує на складання повного та комплексного техніко-економічного обґрунтування. Аналіз повинен дати відповіді на такі запитання: (а) Чи наявний ринок? (б) Чи є суттєві бар'єри на ринку? (в) Чи може підприємство продавати свої продукти чи послуги на ринку? (г) Чи може підприємство виробляти продукти / послуги для задоволення попиту на ринку? (д) Чи достатні фінансові ресурси підприємства для досягнення фіскальних цілей і забезпечення сталості?	12–15		Місцеві бізнес-консультанти		
Визначити найбільш реальну та доречну (для муніципалітету) концепцію бізнес-можливості	16–18		Юридичний консультант		
Організувати фінансування чи скласти внутрішнє техніко-економічне обґрунтування / бізнес-план	18–24		Фахівець з охорони довкілля		
Якщо виконано, організувати фінансування (кредитне або за рахунок власного капіталу). Реалізувати план	25–33		Фахівець з гендерної рівності		
Оцінити ідеї, які муніципалітет пропонує для залучення бізнесу. Підготувати звіт	17–52		Місцевий університет		
Бюджет: \$29 500	Рік 1: \$2 500	Рік 2: \$10 000	Рік 3: \$12 000	Рік 4: \$2 500	Рік 5: \$2 500

Визначення пріоритетів – важливий елемент стратегічного планування, зважаючи на обмежені фінансові, людські ресурси та інфраструктуру, на яких ґрунтується місцевий економічний розвиток. У цьому сенсі громада повинна знайти належний баланс між своїми обмеженими ресурсами та бажанням зробити свою діяльність з місцевого економічного розвитку якомога ефективнішою. Існують численні підходи та методи для активізації процесу визначення пріоритетів. У деяких випадках цей процес може ґрунтуватися на єдиному політичному / управлінському рішенні, прийняття якого може зумовити один з численних чинників – від політичної доцільності (наприклад, щоб було видно, що щось робиться, або для досягнення певних короткострокових вигод) до місцевої специфіки (наприклад, немає ні історії державно-приватних партнерств, ні зацікавленості в них), без урахування або з урахуванням широкого внеску зацікавлених сторін (наприклад, гендерна рівність є місцевим пріоритетом). У всіх випадках під час визначення пріоритетів враховують низку базових аспектів. У Табл. 5 разом з короткими поясненнями показано, як може відбуватися детальний процес визначення пріоритетів (як приклад наведено запровадження програми відвідання бізнесу).

## МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТУ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ З МЕР – ПРИКЛАД<sup>69</sup>

Аспект	Захід: запровадити програму відвідання бізнесу Шкала: 1–10	Вага, присвоєна громадою; важливість
Створює робочі місця*	2	10 Висока*
Короткостроковий соціально-економічний вплив		5 Середня
Довгостроковий соціально-економічний вплив	8	1 Низька
Сприяє диверсифікації місцевої економіки	9	1 Низька
Збільшує доходи місцевого бізнесу	2	1 Низька
Створює партнерства в громаді	5	5 Середня
Сприяє / поліпшує гендерну рівність	6	10 Висока
Сприяє / підтримує / поліпшує екологічну сталість	3	10 Висока
Захищає / підтримує / поліпшує місцеву інфраструктуру**	7**	10 Висока
Загальний рейтинг:		435***

\* За шкалою від 1 до 10 (низький – високий рівень), наскільки важливий цей аспект з погляду громадян

\*\* За шкалою від 1 до 10 (низький – високий рівень), наскільки важливий внесок цієї діяльності (програми відвідання бізнесу) для досягнення цього аспекта

\*\*\* Сукупний рейтинг. Представляє загальну оцінку користі від запровадження програми відвідання бізнесу

Таблиця 5.

На початковому етапі процесу визначення пріоритетів формують кілька важливих пріоритетних чинників, наприклад, захід сприяє створенню робочих місць, і кожному з них присвоюють оцінку чи вагу згідно з рівнем важливості такого чинника за сприйняттям громади, наприклад, за десятибальною шкалою, де 1 = найменш важливо та 10 = найбільш важливо). На практиці перелік критеріїв та їхня відносна вага потребують обговорення з ключовими зацікавленими сторонами в якомога прозоріший спосіб. Окрім як для цілей проведення всебічного і водночас керованого дослідження, не існує жодних наперед визначених критеріїв пріоритетності, які варто було б використовувати в кожному випадку місцевого економічного розвитку, та жодної певної кількості критеріїв, необхідних для слушної оцінки пріоритетності.

Кожен запропонований захід з місцевого економічного розвитку послідовно оцінюють на предмет того, як він задовольняє або слугує задоволенню визначених громадою критеріїв пріоритетності. Так, якщо взяти зазначений вище приклад – запровадження програми відвідання бізнесу, – вплив на пріоритет громади зі створення робочих місць (який у цьому прикладі вважається дуже важливим, тобто важить 10 балів) очікується на досить високому рівні (у цьому прикладі – 8 балів). Зрозуміло, що в багатьох випадках вимірювання очікуваної ефективності є надзвичайно суб'єктивним і тому його повинні проводити місцеві фахівці спільно з компетентними зацікавленими сторонами для забезпечення того, щоб оцінка була якщо й не обов'язково точною, то хоча б достовірною. Два числа (відносний вплив, тобто 8, і відносна важливість, тобто 10) зрештою множаться, і процес переходить до наступних критеріїв, тобто внеску до диверсифікації, розбудови партнерства та ін. Сукупну оцінку цих позитивних впливів зрештою корегу-

<sup>69</sup> Перехідний план Гранд-Форкса. Підготовлений Гранд-Форксом від імені провінції Британська Колумбія. МЕР і стратегічне планування. Презентація Lochaven Management Consultants Ltd.

ють на очікувані витрати, тобто вартість реалізації тощо. Врешті-решт визначають сукупні оцінки кожного із запропонованих заходів і заходи з найвищим пріоритетом обирають для реалізації. Хоча ця методика трохи непрямолінійна і складна, вона дає видиме і ґрунтовне уявлення про заходи з місцевого економічного розвитку.

## 4.7. Принципи розвитку

Належна стратегія місцевого економічного розвитку ґрунтується на низці принципів розвитку, покликаних сприяти ефективній та економічній реалізації заходів і забезпечити досягнення бажаних цілей і завдань. Вони не зовсім різняться від керівних принципів місцевого економічного розвитку, що розглядалися в Розділі 1, і їх не варто розглядати як такі. Ці принципи зазвичай формулюють у контексті визначення бачення громади і доопрацьовують у процесі визначення цілей. Зазвичай в основі більшості стратегічних планів лежить кілька керівних принципів і цінностей. Ці принципи визначають, яким чином організація чи муніципалітет повинні виконувати завдання з досягнення цілей місцевого економічного розвитку, щоб діяльність і заходи мали максимальний ефект і були максимально послідовними.

Деякі з найбільш типових принципів розвитку в рамках місцевого економічного розвитку перелічено та наведено в таблиці нижче.

<b>ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ</b>	
<b>Принципи розвитку</b>	<b>Опис</b>
<b>Встановлення партнерських стосунків і створення партнерств</b>	Більшість стратегічних планів широко охоплюють потреби, прагнення та інтереси всіх зацікавлених сторін у муніципалітеті. Спільна робота з низкою зацікавлених сторін забезпечує створення синергій. Рівноправна участь сприяє виникненню відчуття причетності і дає змогу нівелювати нестачу ресурсів і високі вимоги щодо зростання. Ефективні партнерства є необхідними передумовами реалізації бачення громади щодо економічного розвитку
<b>Лідерство</b>	Лідерство є необхідною передумовою успішної діяльності з місцевого економічного розвитку і головною опорою будь-якої діяльності зі стратегічного планування. Лідерство інколи означає прийняття жорстких рішень, однак забезпечує відданість справі та переконання. Включення аспекта лідерства в діяльність з місцевого економічного розвитку означає залучення в процес осіб, які приймають рішення
<b>Творчість</b>	Сьогодні напружене й конкурентне глобальне економічне середовище чинить суттєвий тиск на громади в їхньому поступі вперед. Збалансоване соціально-економічне зростання та стала, приваблива якість життя, звичайно, потребують планування, тяжкої праці та не є легкодосяжними. Швидкі технологічні, політичні, соціальні та економічні зміни потребують нових відповідей і нових рішень. Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Успіх потребує підходів, які є творчими та адаптованими до небачених і динамічних проблем, з якими окремі громади стикаються сьогодні й будуть стикатися в майбутньому
<b>Увага до потреб місцевого бізнесу</b>	Часто в прагненні сприяти чомусь новому чи привабити щось нове забувають той факт, що в багатьох випадках «найкращий» потенціал для росту – це бізнес, який уже розташований у регіоні і який інвестує в нього. Дослідження в Північній Америці показали, що до 80% усіх нових робочих місць створюють місцеві фірми, а не заходи із залучення нових підприємств до громади. Навіть більше, ці заходи мають меншу ймовірність бути успішними, якщо місцевий бізнес не задоволений місцевим діловим кліматом
<b>Оперативність і націленість на дії</b>	Цінність планування полягає не в нескінченному розмірковуванні, а в уважному, свідомому та обміркованому виокремленні реальних та актуальних заходів і видів діяльності. Успіх планування своєю чергою залежить великою мірою від способу та методу його реалізації
<b>Гнучкість і кон'юнктурність</b>	Суттєвим викликом для досягнення успіху в економічному розвитку сьогодні є визначення та узгодження практичних стратегій для їх актуалізації в динамічному та швидкозмінному соціально-економічному середовищі – середовищі, в якому проблема лежить в одночасному намаганні йти в ногу із темпом змін, управлінні ним і розумінні його складності та сталості. У часи «рухомих мішеней» негнучкі та консервативні підходи часто недоречні і навіть можуть бути шкідливі; бути гнучкими та адаптованими – критично важливо. Успіх часто визначається тим, наскільки добре муніципалітет готовий скористатися обставинами та можливостями, що змінюються
<b>Залучення громади</b>	Залучення громади та відданість справі, яку вона формує, є необхідними передумовами процесу стратегічного планування
<b>Сталість<sup>70</sup></b>	У стратегії сталого економічного розвитку використовують багато подібних передових методів, як і в інших видах стратегій економічного розвитку, однак вона орієнтована на різні види технологій, продуктів, процесів, компаній і ринків

Таблиця 6.

<sup>70</sup> Ініціативи, програми та стратегії сталого економічного розвитку для міст і регіонів: Джеймс Ніксо, Sustainable Systems, Inc., липень 2009.

## 4.8. Управління змінами



«За баченням повинні йти справи. Недостатньо стояти і дивитися на сходи – потрібно йти ними вгору»

Венс Хавнер

Складання стратегічного плану – лише одна частина справи; зовсім інша – реалізація. В основі реалізації лежать зміни, тобто прогрес від «тут» у тому, що стосується соціально-економічного добробуту, до «там» у тому, що стосується сформульованого муніципального бачення щодо результату місцевого економічного розвитку. Ефективна реалізація, таким чином, потребує одночасної розробки та запровадження процесу управління змінами з метою забезпечення сприйняття та усвідомлення муніципальними службовцями, персоналом і зацікавленими сторонами в громаді процесу перетворень. Такий процес управління змінами зазвичай складається із семи основних кроків.

**Крок 1. Створіть відчуття нагальності:** зміни не стаються без відчуття потреби в них. Для того, щоб створити необхідне відчуття нагальності, лідери місцевого економічного розвитку повинні вмотивувати персонал, зацікавлених осіб і громадян стати найкращими серед інших і бути причетними до чогось важливого. Цей процес можна провести через формування обізнаності серед зацікавлених сторін щодо широкого спектра соціально-економічних чинників і впливів, які спонукають до проведення змін; інформування окремих громадян і зацікавлених сторін про те, що відбулося планування успішних змін, і повідомлення про те, як ця успішність визначається.

**Крок 2. Сформуйте потужну керівну коаліцію:** критично важливим для успішності заходів із запровадження змін є формування владою міста потужної і сильної коаліції. Надзвичайно важливо, щоб до групи увійшли лідери та ключові зацікавлені сторони, які спільно становили б достатню силу (за посадами, зв'язками, досвідом та / або фінансовим впливом), щоб повести за собою всю діяльність. Щоб бути ефективною, група повинна працювати як одна команда.

**Крок 3. Посильте бачення змін:** перетворення – це функція спроможності збільшити та сформувати обізнаність широкого загалу щодо бачення муніципалітетом свого місця в майбутньому. Це бачення допомагає окреслити напрям, у якому повинен рухатися муніципалітет. Більша обізнаність щодо бачення викликає мотивацію, гарантує, що всі проекти та зміни узгоджено, слугує фільтром для оцінки стану справ у муніципалітеті та обґрунтовує зміни, які громада повинна зустріти разом.

**Крок 4. Надайте іншим сили для дії згідно з баченням:** цей процес складається з трьох компонентів: (1) усуньте якомога більше перешкод, які стоять на шляху змін; (2) реформуйте процеси та структури для більшого сприяння ініціативі із запровадження змін; та (3) заохотьте персонал і зацікавлених сторін брати на себе ризики й ставати новаторами. Лідери місцевого економічного розвитку повинні розуміти, що громада може бути причетною до справи та вмотивованою, однак без підтримки на вищому рівні, необхідних ресурсів, достатніх інструментів і заохочення до нестандартного мислення діяльність із запровадження змін не буде успішною.

**Крок 5. Заплануйте та здобудьте короткострокові досягнення:** місцевий економічний розвиток потребує тривалого періоду часу, тому критично важливо, щоб лідери реалізували стратегії, спрямовані на підтримку наступального пориву. Передбачення в плані та здобуття у процесі перетворень короткострокових досягнень допоможе підтримувати відчуття нагальності. Короткострокові досягнення повинні бути видимі, і їх потрібно активно пропагувати.

**Крок 6. Консолідуйте поліпшення та збережіть наступальний порив:** досягнення та здобутки в рамках місцевого економічного розвитку потрібно консолідувати, щоб підтримувати мотивацію місцевої команди, яка реалізує місцевий економічний розвиток.

**Крок 7. Забезпечте інституціоналізацію нової діяльності з місцевого економічного розвитку:** важливо забезпечити наявність стратегій для інституціоналізації нової парадигми місцевого економічного розвитку задля забезпечення сталості змін. Це можна зробити через: (1) формування зв'язків між новими стратегіями, заходами, діяльністю та успішністю місцевого економічного розвитку; та (2) розроблення засобів, які б забезпечили постійний процес розвитку та наступництва лідерства.

Використання процесу управління змінами робить завдання реалізації стратегічного плану місцевого економічного розвитку менш проблематичним, більш дієвим і, зрештою, більш придатним для забезпечення сталого успіху.

## 4.9. Організаційна структура та управління місцевим економічним розвитком

Процес стратегічного планування передбачає існування або створення відповідної організаційної структури та систем управління, за допомогою яких реалізуватимуть діяльність з місцевого економічного розвитку. Здебільшого такі структури вже існують, і зазвичай їх можна адаптувати до потреб плану. На практиці, однак, потреби плану часто корегують під відповідні структури місцевого економічного розвитку<sup>71</sup>.

Реалізація економічного розвитку місцевими органами влади може набувати різних форм. Рішення щодо того, яка модель управління найбільш доречна, зрідка просте, проте є переконливі свідчення про те, що погано розроблена організаційна структура може серйозно зашкодити успішності процесу і навпаки. Вибір належної структури – це функція таких критеріїв:

1. Організація якого типу зможе задовольнити потребу в широкому представництві інтересів різних зацікавлених сторін, залучених до місцевого економічного розвитку?
2. Організація якого типу зможе достатньою мірою представляти державні, приватні та громадські інтереси в місцевому економічному розвитку та не бути залежною від жодних з них?
3. Організація якого типу зможе мобілізувати необхідні ресурси муніципалітету для реалізації узгодженої діяльності з місцевого економічного розвитку<sup>72</sup>?

У Табл. 77<sup>3</sup> подано порівняння трьох можливих моделей управління чи реалізації місцевого економічного розвитку, вибір однієї з яких залежить від конкретної громади та ситуації: (1) приватна (на рівноправних умовах); (2) муніципальна (своїми силами); та (3) змішане державно-приватне партнерство.

Що стосується організаційної структури, можна використовувати, і використовують, різні підходи та моделі. Кожна з них залежить від відносного позиціонування організації всередині чи за межами системи урядування муніципалітету, важливості гнучкості для ефективного та результативного надання послуг з місцевого економічного розвитку<sup>75</sup>, а також мандату, заходів, бюджету та спроможності, необхідних для реалізації діяльності. Нижче наведено приклад комплексної організаційної структури функції місцевого економічного розвитку в канадському місті з населенням 100 000 осіб.

У наведеному прикладі на стор. 53 діяльність або функція місцевого економічного розвитку перебуває в рамках муніципальної структури, проте, що є нетиповим, також підтримують діяльність зовнішньої консультативної ради ключових зацікавлених сторін.

Здобули популярність інші організаційні структури чи форми організації, в яких багатовекторні організації координують свою діяльність задля взаємної вигоди в тому, що стосується виділення / використання ресурсів та організаційної ефективності. Об'єднання агентств з місцевого економічного розвитку з органами з розвитку робочої сили (як у випадку Округу Станіслаус, штат Каліфорнія, США), торговельними палатами (Денвер, штат Колорадо, США)<sup>76</sup>, агентствами з розвитку туризму чи маркетинговими альянсами («Niagara Original», регіон Ніагари, провінція Онтаріо, Канада) є досить поширеною практикою, так само як і об'єднання регіональних чи місцевих агентств у рамках співпраці між громадами, наприклад, Апалачська рада місцевих органів влади (ACOG) в США, AULEDA в Албанії та «Venture Taranaki Trust» у Новій Зеландії.

<sup>71</sup> Це не повинно означати, що наявність організаційної структури місцевого економічного розвитку негативно впливає на процес стратегічного планування. Натомість, оскільки стратегічний план ґрунтується на оцінці сприятливого середовища та готовності суспільства, деякі корегування підходу (де необхідно) вже закладено в процес визначення цілей, завдань і заходів.

<sup>72</sup> Економічний розвиток малого міста: принципи організації. Роберт В. Шайвлі, 2000.

<sup>73</sup> Посібник з підготовки компонента економічного розвитку комплексного плану. Інститут економічного розвитку Вісконсину, серпень 2003.

<sup>74</sup> Цікавий огляд обраних канадських агентств з місцевого економічного розвитку і поглядів на їхні відповідні моделі управління та відносні переваги / недоліки кожної з них можна знайти в дослідженні Моделі реалізації місцевого економічного розвитку: аналіз внутрішніх і зовнішніх моделей у Онтаріо. Стивен Томпсон. Матеріали з питань економічного розвитку в Канаді, Том 12, 2009.

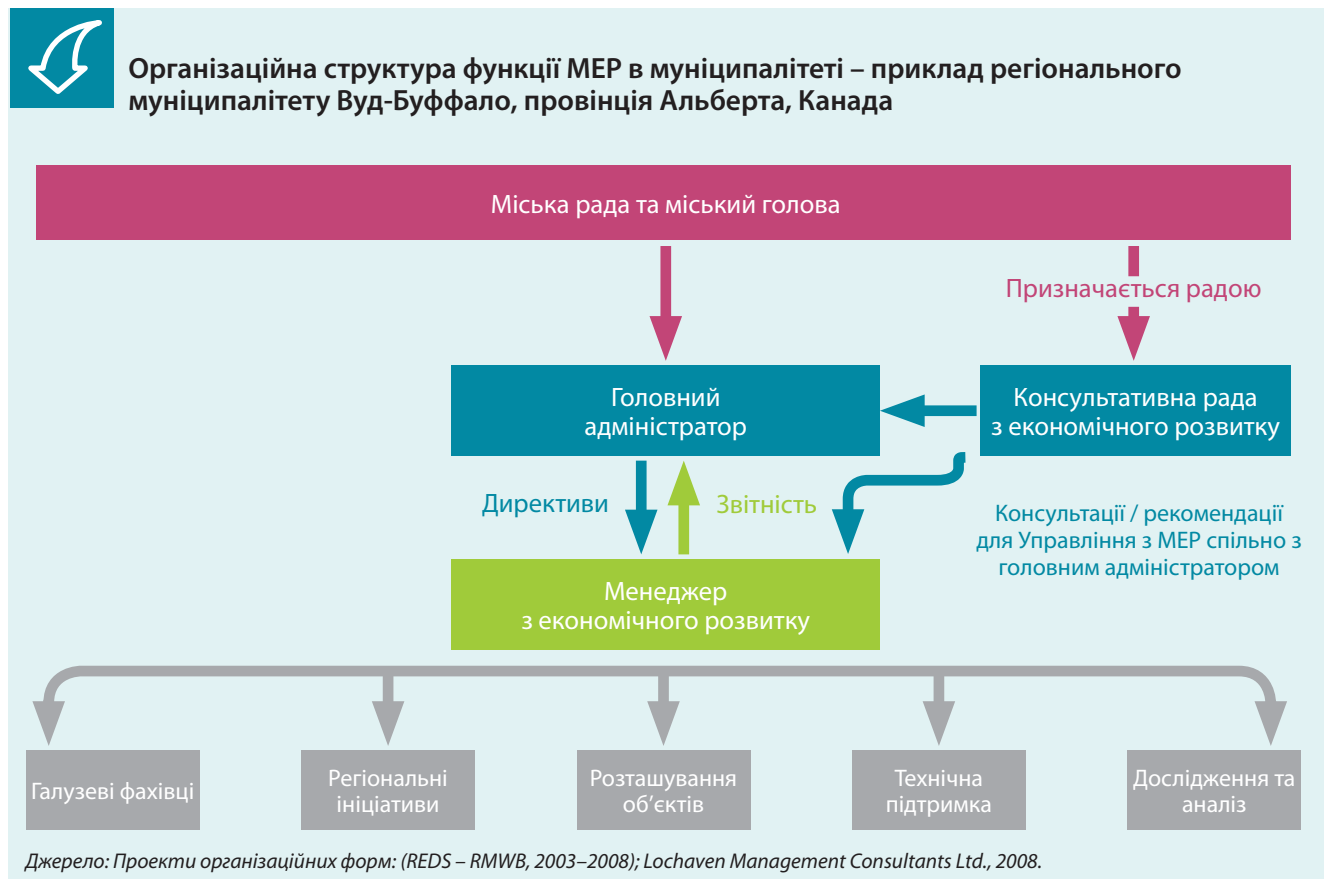
<sup>75</sup> «Пошук найкращої організаційної структури для сприяння місцевому економічному розвитку вже кілька десятиліть є важливим завданням місцевих органів влади та їхніх партнерів. Існує консенсус, що діяльність з економічного розвитку не схожа на інші ролі та обов'язки місцевих органів влади. Вона здебільшого «орієнтована на ринки» (ринок праці, ринок нерухомості, інвестиційний ринок тощо), аніж «на громадян», і передбачає орієнтовані на ринок операції та структури стимулювання, радше аніж надання суспільних послуг (хоча належні суспільні послуги критичні для ширшого економічного розвитку). Агентства з розвитку та компанії особливо вільно почуваються в «змагальній» діяльності, наприклад, прийняті рішення щодо об'єктів та інвестицій або «партнерській» діяльності (наприклад, багатостороннє планування та спільні підприємства). Такі заходи з економічного розвитку можуть потребувати реалізації орієнтованими на ринок органами та застосування бізнес-підходів (брокерство, маркетинг, спільні підприємства, стимули, капіталізація, конкурентне наймання тощо)»: ОЕСР / Д. Маунтфорд, Організація місцевого економічного розвитку: роль агентств з місцевого розвитку. Підсумковий звіт: 26–27 листопада 2009 року, робочий документ, CFE/LEED, ОЕСР; [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446).

<sup>76</sup> Документ Організація економічного зростання: новий підхід до приваблення та збереження бізнесу в Сан-Франциско (Звіт SPUR: ухвалений радою директорів SPUR 15 липня 2009 року) є гарним оглядом різних структур управління місцевим економічним розвитком і детальним описом різних аргументів за та проти кожного з варіантів.

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ/ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕР

	Приватна (на рівноправних умовах)	Муниципальна (своїми силами)	Державно-приватне партнерство
<b>Джерела фінансування</b>	Внески підприємств, торговельних палат, місцевих галузей і фізичних осіб	Бюджетні кошти (податки); гранти	Бюджетні кошти (податки); гранти
<b>Орган управління</b>	Рада директорів, яку обирають з числа членів	Мер і міська рада, яких обирає громада	Обрані та призначені фізичні особи
<b>Правова форма</b>	Неприбуткова організація	Муниципальна агенція	Неприбуткова організація
<b>Організаційні переваги<sup>74</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не обмежується політичними рамками</li> <li>■ Структура забезпечує збереження конфіденційності з важливих питань (наприклад, визначення перспектив)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прямий доступ до стимулів: пільги на податок на нерухомість, гранти у сфері міського розвитку тощо</li> <li>■ Доступ до інфраструктури для розвитку: дороги, каналізаційні мережі, мережі водопостачання тощо</li> <li>■ Доступ до осіб, які приймають рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не обмежується політичними рамками</li> <li>■ Структура забезпечує збереження конфіденційності з важливих питань (наприклад, визначення перспектив)</li> </ul>
<b>Представництво</b>	Ефективно представляє інтереси бізнес-сектора	Ефективно представляє інтереси державного сектора	Структура допускає участь усіх секторів через обраних посадових осіб міста
<b>Розмір Ради директорів</b>	Зазвичай невелика: від 5 до 10 членів	Зазвичай велика: 15 або більше членів	Зазвичай середня: до 15 членів
<b>Приклади</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Корпорації розвитку</li> <li>■ Торговельні палати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Програми місцевої влади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Організації / Агентства економічного розвитку</li> </ul>

Таблиця 7.



Незважаючи на обрану модель управління, яка, як відзначалося вище, різниться залежно від конкретної громади та ситуації, всім успішним структурам управління властиві певні особливості, зокрема вони<sup>77</sup>:

- здійснюють діяльність з чітким баченням того, як їхня організація працюватиме в напрямі досягнення бажаного майбутнього для своєї громади, їх здебільшого скеровують місцеві лідери;
- підготували письмові стратегічні плани, які скеровують їхню загальну діяльність. Ці стратегії забезпечують зосередження лідерів на заходах, які ведуть до довгострокових поліпшень;
- мають чітко спрямовану місію;
- вимірюють ефективність на основі відгуків зацікавлених сторін і клієнтів, а не на основі оголошень, створених робочих місць чи інших заходів;
- мають звичай зосереджуватися на зовнішніх умовах (клієнтах і ринкових тенденціях), а не на внутрішніх процесах;
- прихильні до розширеного використання навчальних та інноваційних засобів;
- перебувають у середовищі громади, яка підтримує потребу в залученні та збереженні талантів. Вони визнають, що таланти в організації та громаді є найважливішим конкурентним активом у економічному розвитку.

Оскільки діяльність з місцевого економічного розвитку, яку проводить муніципалітет, зрідка існує в ізоляції, питання взаємодоповнюваності та синергії відіграють важливу роль у прийнятті рішення щодо того, яку модель управління обрати, не кажучи вже про напрям і масштаб діяльності з місцевого економічного розвитку.

---

<sup>77</sup> Передовий досвід регіонального та місцевого економічного розвитку: Taimercia, серпень 2009.



# 5

## ІНСТРУМЕНТИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### Огляд розділу

У попередньому розділі йшлося про те, що успішність місцевого економічного розвитку потребує, серед усього іншого, належного планування, ефективного процесу управління змінами, а також відповідної структури управління. У цьому розділі місцевий економічний розвиток висвітлено з позиції його реалізації, тобто як перехід від планування до запровадження. Таким чином, у цьому розділі визначено й проаналізовано ключові функції управління та теми програмування місцевого економічного розвитку: надалі наведено й проаналізовано набір окремих методів та інструментів за функціями. Прикметно, що перелічені інструменти – це лише незначна частина величезної кількості наявних методів, однак вони добре демонструють типові підходи. Представлено також деякі міжнародні приклади обраних методів місцевого економічного розвитку для кращої ілюстрації того, як їх застосовують на практиці.

Оскільки кожен муніципалітет є унікальним, логічно, що кожен із них повинен мати, і має, відмінний від інших підхід до місцевого економічного розвитку. Незважаючи на це, існують певні ключові функції, які визначають напрям будь-якої діяльності з місцевого економічного розвитку. Різниця між ініціативами з місцевого економічного розвитку в окремих муніципалітетах визначається різним рівнем уваги, яку приділяють кожній із таких функцій (у тому числі відсутністю уваги); обсягом окремих заходів і видів діяльності, які здійснюють у контексті кожної функції.

Серед типових функцій місцевого економічного розвитку, як показано на рисунку вище, – заходи та види діяльності, спрямовані на сприяння / поліпшення збереження та розширення місцевого бізнесу, розвитку підприємництва, залучення бізнесу та інвестицій, розвитку робочої сили та розвитку грошових потоків громади. Кожній з цих взаємопов'язаних функцій властивий майже нескінченний спектр заходів, моделей і методів. Стислий опис цих функцій, у тому числі типових заходів і методів<sup>78</sup>, наведено нижче.

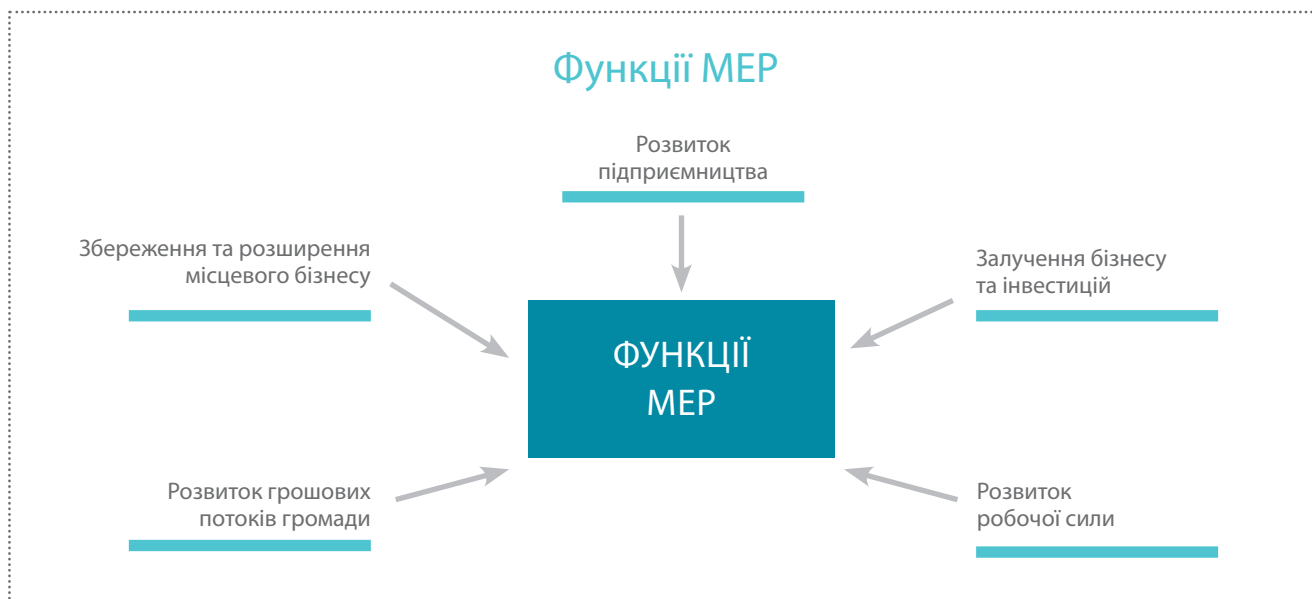


Рисунок 12.

## 5.1. Збереження та розширення бізнесу<sup>79</sup>

Програми збереження та розширення бізнесу, які раніше вважали менш важливими і, відповідно, менш цікавими, зараз здобувають набагато більшу увагу в контексті планування та реалізації місцевого економічного розвитку як ключова його функція. Підвищення популярності ініціатив зі збереження та розширення бізнесу зумовлене кращим розумінням суттєвого внеску, який роблять наявні підприємства в місцевий економічний розвиток. Такі сучасні методи, як «економічне садівництво» і програми заохочення бізнесу, є лише деякими прикладами відновлення інтересу до використання підходу збереження та розширення бізнесу як наріжного каменя в діяльності з місцевого економічного розвитку. Формальну програму збереження та розширення бізнесу щонайменше спрямовано на сприяння місцевому економічному розвитку через побудову зв'язків між місцевою владою та місцевими компаніями з тим, щоб: (1) допомогти місцевим підприємствам зростати й ставати більш конкурентоспроможними; та (2) допомогти місцевим підприємствам, які перебувають у зоні ризику, подолати складнощі. Потужна програма збереження та розширення бізнесу покликана почути про проблеми місцевого бізнесу та допомогти їх вирішити. Такі програми є малоризиковими, позитивними інформаційно-роз'яснювальними заходами в громаді.

Пряма вигода від належним чином реалізованої програми збереження та розширення бізнесу полягає в: створенні нових робочих місць, підвищенні доходів і надходжень від податків внаслідок підтримки зростання підприємств; зменшенні та / або усуненні потенційної втрати робочих місць, втрати доходів громади та втрати по-

<sup>78</sup> Містить низку прикладів, включених Проектом МЕРМ у свій список моделей місцевого економічного розвитку для розробки демонстраційних проектів (початково підготовлених компанією HMC Management Inc.).

<sup>79</sup> Більшість інформації взято з: Пакет інструментів для ініціативи з підтримки бізнесу – ресурс економічного розвитку для громад Айови: Департамент економічного розвитку Айови, 2009. Ще одне чудове дослідження щодо принципів і підходів до проблеми збереження та розширення бізнесу: Посібник з економічного розвитку: за редакцією Джонатана К. Моргана, к. н., третє видання, 2009.

даткових надходжень внаслідок допомоги місцевим підприємствам, що перебувають у зоні ризику. Програми збереження та розширення бізнесу можуть мати більший потенціал для розширення та впливу, аніж інші заходи зі створення нових підприємств або пошуку кандидатів на переїзд. Програма та пов'язані з нею заходи явним чином показують, що організація, яка провадить місцевий економічний розвиток, зацікавлена в безперервному добробуті місцевого бізнесу та людей, які володіють ним. Ефективна програма збереження та розширення бізнесу полегшує залучення нового бізнесу, якщо є свідчення про те, що цей бізнес має підтримку, розширюється та залишається в громаді.

## Типові послуги / програми зі збереження та розширення бізнесу

Відвідання бізнесу для вивчення його потреб і проблем	Допомога в отриманні пільг або надання кредитних пакетів
Допомога у сфері державних закупівель та отриманні підрядів	Допомога в експорті місцевих продуктів
Технічна допомога у виробництві, управлінні відходами та подібних потребах	Сприяння навчальним та освітнім програмам для керівництва та працівників
Надання рекомендацій у рамках цільових регіональних / національних програм допомоги бізнесу	Організація круглих столів з керівництвом
Сприяння поліпшенню інфраструктури та суспільних послуг, необхідних для вирішення проблем бізнесу	Надання підтримки ініціативам із зонування та перепланування земель
Захист інтересів, що стосується впливу дозвільних і регуляторних рішень	Визнання внесків місцевих працевлагодотворенців у економічний і соціальний добробут громади
Участь у заходах з підвищення якості життя в громаді для збільшення привабливості громади / місцевості як місця для життя та зайняття бізнесом	

Таблиця 8.



### БАГАТОЕТНІЧНИЙ ПРОЕКТ ЗІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ, ШТАТ МІННЕСОТА, США

Комплексна програма збереження та розширення бізнесу може бути складною і витратною справою. У зв'язку із цим часто корисною буває оптимізація кількості заходів або зосередження на меншому сегменті бізнес-середовища, тобто вузькогалузевий підхід. Наприклад, у регіоні, що об'єднує Сент-Пол і Міннеаполіс, лідери громади, органи влади, вищі освітні заклади та організації з економічного розвитку об'єдналися разом для дослідження і вироблення спільного порядку денного задля визначення та вирішення проблем одного з найбільших за потенціалом сектора: малих і середніх підприємств, що належать до так званого етнічного бізнесу. Мета дослідження полягала в глибокому аналізі бар'єрів, проблем і можливостей у сфері збереження та розширення етнічного бізнесу в регіоні двох міст і використанні цієї інформації для підкріплення заходів з місцевого економічного розвитку та посилення їхнього впливу.

# Приклади інструментів

## Райони розвитку бізнесу

**Що це таке?** Район розвитку бізнесу чи територія розвитку бізнесу – це певна територія, на якій підприємства сплачують додатковий податок чи плату з метою фінансування поліпшень на цій території. Райони розвитку бізнесу можуть мати й інші назви, наприклад, зони відродження бізнесу, райони розвитку громади, території спеціальних послуг або райони спеціального розвитку. У таких районах бізнес зазвичай отримує додаткові послуги, пов'язані з безпекою, модернізацією, спільним маркетингом. Ці послуги є додатковими до тих послуг, які вже надає муніципалітет.

Для того, щоб місцева влада могла створити район розвитку бізнесу, потрібна відповідна законодавча основа. Процес створення різниться від однієї юрисдикції до іншої, однак зазвичай складається з трьох етапів. По-перше, певна кількість підприємств у межах спеціально визначеної зони в громаді (часто – центрі міста) подає до місцевих органів влади петицію з проханням про створення району розвитку бізнесу; по-друге, місцева влада переконується в тому, що більшість підприємств прагнуть створити район розвитку бізнесу; врешті-решт влада ухвалює рішення про створення району розвитку бізнесу. Місцева влада може самостійно виступити з такою ініціативою, тобто без формального вираження зацікавленості в цьому ділових кіл, однак цей підхід не є нормою для багатьох міст.

Районом розвитку бізнесу може управляти неприбуткова організація або квазіурядовий орган, інший аніж агентство з місцевого економічного розвитку. Органом управління району розвитку бізнесу зазвичай є рада, яка складається з певної кількості власників нерухомості, підприємств і представників місцевої влади. Керівництво зазвичай здійснює найманий адміністратор, який отримує заробітну плату.

**Які ресурси потрібні?** Зазвичай для цього потрібна зацікавленість усіх підприємств, розташованих у межах району розвитку бізнесу, оскільки організація може набути форми юридичного суб'єкта з певними обов'язками, включаючи збирання плати зі своїх членів.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Райони розвитку бізнесу часто створюють для поліпшення функціональності певних територій, що може сприяти збільшенню економічної активності, розвитку та створенню робочих місць. Оскільки райони розвитку бізнесу формально створюють зв'язки між підприємствами, розташованими на їхній території, вони також становлять платформу для взаємної співпраці серед своїх членів, що може сприяти поліпшенню стабільності бізнесу та можливостей для зростання.

**Які проблеми та ризики?** Ризики, пов'язані з організацією такого типу, перебувають у площині потреби в коштах і зобов'язань місцевого приватного сектора (підприємств і власників нерухомості на території району розвитку бізнесу) і, відповідно, ведуть до складнощів із залученням бізнесу. Серед інших проблем – можливі складнощі у разі відсутності одностайної згоди щодо участі, а також пов'язані з точним вимірюванням ефекту для бізнесу та муніципалітету (див. Розділ 8).



### ТЕРИТОРІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ – МІЖНАРОДНА ПЕРСПЕКТИВА

Першою міжнародною територією розвитку бізнесу стала «Зона розвитку Блур-Вест-Вілідж», створена в Торонто, Канада, 1970 року. Сьогодні лише в одному Торонто налічується більш як 70 районів розвитку бізнесу, і більш як 400 – в Канаді. Першою територією розвитку бізнесу в США став «Район розвитку центру міста в Новому Орлеані» (1974); зараз у всій країні більш як 1200 таких районів. Цей унікальний формат державно-приватного партнерства також використовують в Албанії, Ірландії, Нідерландах, Німеччині, Новій Зеландії, Південній Африці, Сербії, Сполученому Королівстві та Ямайці. Хоча рухомою силою кожного району розвитку бізнесу є приватний сектор, а також участь державного сектора, кілька муніципалітетів у Шотландії обрали цікавий підхід до підтримки районів розвитку бізнесу. Так, вони вирішили сприяти організації туристичних та інших тематичних районів розвитку бізнесу, наприклад, «культурних» територій розвитку бізнесу та районів розвитку підприємств, що пропонують «їжу та напої». Ці зусилля хоча й можуть бути успішними, потребують набагато більшої провідної ролі та участі місцевої влади. Цікавим аспектом є те, що дедалі більше в Північній Америці та Європі території розвитку бізнесу стають об'єднаною платформою для учасників, за допомогою якої вони можуть лобювати в місцевій владі такі поліпшення, як нові тротуари, зелені насадження, лавки в парках та інші аспекти муніципального благоустрою.

## Кластери та ланцюжки доданої вартості<sup>80</sup>

**Що це таке?** Підходи місцевого економічного розвитку, спрямовані на розвиток ланцюжків доданої вартості та розвиток кластерів, подібні між собою. Ця подібність полягає в тому, що обидва підходи ґрунтуються на розумінні того, що окремі фірми часто стикаються з обмеженнями на рівні галузі, які вони не здатні вирішити самостійно. Через це будь-яка діяльність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності і, таким чином, місцевий економічний розвиток, повинна полягати не в підтримці окремих фірм, а радше бути націленою на процес співпраці між фірмами. У цьому сенсі кластери дають змогу поліпшити синергії між фірмами, що сконцентровані географічно, а оптимізація ланцюжків доданої вартості сприяє розвитку окремих фірм внаслідок додавання вартості вздовж усього виробничого ланцюжка продуктів / послуг – від постачальників чинників виробництва до покупців на кінцевому ринку. Обидві концепції розглянуто більш детально нижче, починаючи спершу з точнішого окреслення відмінностей між обома підходами.

### Відмінності між ланцюжками доданої вартості та кластерами

	Ланцюжки доданої вартості	Кластери
Визначення	Потік створення вартості товару – від сировини, виробництва, випуску до, зрештою, поставки кінцевим користувачам чи споживачам	Географічна концентрація взаємопов'язаного бізнесу, постачальників та організацій, що утворюють прямі та непрямі синергії між собою
Географія	Весь ланцюжок доданої вартості незалежно від розташування	Зазвичай промислові фірми сконцентровано на географічній території, яка може охоплювати чи не охоплювати весь ланцюжок доданої вартості
Зв'язки	Послідовні	На основі співпраці та конкуренції
Додана вартість	Дає фірмам змогу зосереджуватися на своїй основній сфері компетенції	Ефект економії завдяки зовнішнім чинникам
Основні результати	Збільшення доходів і реалізації, зменшення витрат	Обмін інформацією та знаннями

*Джерело: Походження мереж і державної політики, Стюарт Розенфілд.*

Таблиця 9.

## Бізнес-кластери

**Що це таке?** Термін «економічний або бізнес-кластер» стосується групи фірм, які отримують користь від об'єднання одна з одною. У центрі уваги кластерного підходу до економічного розвитку лежить географічна концентрація взаємопов'язаних компаній та їхні взаємозв'язки. Зокрема підхід зосереджено на створенні синергій між такими підприємствами. Фірми у рамках одного кластера обмінюються певними ресурсами та результатами своєї діяльності (наприклад, сировиною, робочою силою або клієнтами). Переваги, які пропонують кластери, різняться, однак зазвичай пов'язані з тим, що відоме як економіка агломерації ресурсів, результатів діяльності та ринків праці. Якщо низка фірм у регіоні виробляє, наприклад, комп'ютерні процесори, тоді фірми, які продають матеріали для виробництва їх, можуть скористатися цим порівняно великим ринком (більш як один покупець) для своїх товарів, і так само виробники матимуть більший вибір серед постачальників матеріалів, що дасть їм більший контроль над цінами. Якщо на ринку праці багато компаній залежать від працівників певної кваліфікації, регіональний резерв праці може розвиватися таким чином, щоб працівники мали більшу гнучкість і перспективи працевлаштування.

Меншою мірою кластери розглядають як джерело «надлишку знань», коли зв'язки більш високого рівня сприяють передачі передового досвіду між фірмами. Спільний резерв робочої сили та неминучі соціальні зв'язки між працівниками в результаті розвитку кластера призводять до того, що компанії вчать одна в одній швидше, аніж вони це робили б в ізоляції.

<sup>80</sup> Передовий досвід застосування підходів з розвитку ланцюжків доданої вартості та кластерів для трансформації зв'язків з метою підвищення конкурентоспроможності та орієнтації на кінцеві ринки. Мікрозвіт #148. USAID. Серія публікацій з питань передового досвіду в реалізації. Жовтень 2008 року.

Географічний масштаб економічних кластерів є предметом жвавих дискусій. Тимчасом як в одних визначеннях акцент зроблено на географічній близькості, в інших тлумаченнях терміна переваги кластера вбачають в ослаблених ланцюжках доданої вартості та його глобальному масштабі. На практиці географічні рамки кластера зазвичай визначають регіоном, який перебуває у сфері інтересів агентства з місцевого економічного розвитку, експертним потенціалом, обмеженнями даних про зв'язки між галузями, які зрідка збирають на рівні, меншому ніж районний, або певною комбінацією цих чинників.

**Які ресурси потрібні?** Впроваджувати бізнес-кластер, який не був ініційований приватним сектором, дуже важко і навіть, можна сказати, помилково<sup>81</sup>. Належним чином організований кластер – це коаліція представників підприємств, розташованих у кластері, і представників місцевих органів влади (для забезпечення керівництва та координації згідно зі стратегічною лінією). Одним із перших кроків зазвичай є оцінка та аналіз зв'язків і тенденцій у галузях для визначення об'єднаних чинників для фірм у кластері та підготовки бізнес-плану реалізації. Діяльність самого кластера може бути і офіційною, і неофіційною: на підставі простої усної домовленості про співпрацю, з одного боку, або на основі офіційних маркетингових / закупівельних угод – з іншого.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Кластери мають потенціал приносити користь місцевим громадам через підвищення ефективності окремих підприємств у тому, що стосується: (1) збільшення продуктивності компаній у кластері; (2) сприяння інноваціям; (3) стабілізації місцевого бізнесу і стимулювання створення нового бізнесу та нових робочих місць.

Кластери допомагають муніципалітетам організувати свою діяльність з економічного розвитку та мобілізації, а також заохочують їх спрямовувати свої зусилля на наявні галузі. Громади розуміють, що найкращий спосіб розширити власну економіку та економіку довколишнього регіону – підтримати кластер фірм, аніж намагатися по одній привабити компанії в регіон. Що стосується малого бізнесу та бізнесу, що розвивається, розташування в кластері поблизу з конкурентами та пов'язаними галузями може допомогти фірмі швидше зрости, здобути визнання та статус на ринку. Завдяки груповим закупівлям у рамках кластера досягається економія за рахунок масштабу.

**Які проблеми та ризики?** Концентрована промислова база (одновимірний кластерний розвиток) має потенційні недоліки в разі, якщо така концентрація вузько орієнтована на одну «вразливу» галузь. Громаді, яка тривалий час пожинала плоди одного кластера, може бути дуже важко пристосуватися до нових умов під час кризи в галузі, центральній для такого кластера.



## ЕНЕРГЕТИЧНИЙ КЛАСТЕР «ENVICRACK» У ЧЕСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ

Існують численні форми та формати кластерів. За останні роки у кількох європейських країнах виникли ініціативи зі створення кластерів у секторі відновної енергетики. Одна з них – кластер «Envicrack» в Остраві на сході Чеської Республіки. Цей кластер створено 2005 року як відкритий синдикат компаній у формі кооперативу. Він складається з 25 компаній, одного університету та двох приватних дослідницьких установ.

Регіон, у якому його створено, характеризується: кваліфікованою та дешевою робочою силою; науково-дослідницькими потужностями та установами, промисловими зонами, науково-технологічними парками та бізнес-інкубаторами; високою щільністю інфраструктури; сприятливим розташуванням між Польщею та Словаччиною; чудовою транспортною інфраструктурою, в тому числі міжнародним аеропортом з потенціалом для зростання.

Стратегія кластера полягає в двох завданнях: (1) розробці технології піролізу у сфері утилізації відсортованих відходів і сухої біомаси для виробництва електроенергії та тепла; та (2) зміцненні конкурентоспроможності своїх членів.

Синергія в кластері покликана поліпшити конкурентоспроможність його членів і полягає в такому:

- спільне лабораторне обладнання та потужності;
- навчальні заходи та розвиток трудових ресурсів;
- спільні зв'язки з громадськістю та маркетингові заходи;
- освітні програми та матеріали для навчання у сфері довкілля;
- порівняльні дослідження ефективності інновацій;
- інформаційна система для членів кластера, в тому числі координація спільних проектів і спільних закупівель.

<sup>81</sup> «Незважаючи на постійні ініціативи, фінансовані Європейською Комісією, існує дуже мало свідчень того, що успішний кластер можна «сконструювати». Практичне дослідження: Про що ми можемо дізнатися у найуспішнішого в Європі кластера? 13 січня 2010 року: Бізнес-інновації, Практичні дослідження, Факти, цифри та тенденції, Інноваційна політика та Венчурний капітал.

Успішність кластера зумовлена поєднанням його сприятливої регіональної бази, сприятливої політики і на національному, і на регіональному рівні, а також сильної зацікавленості місцевих малих і середніх підприємств.

*Енергетичний сектор: Енергетичний кластер «Енвісрак», Чеська Республіка. Практичні дослідження ЕМСС*

## Ланцюжки доданої вартості

**Що це таке?** Цей підхід орієнтовано на розвиток і підтримку фірм, що беруть участь у виробництві продуктів і послуг уздовж промислового континууму – від постачальників факторів виробництва до покупців на кінцевому ринку. Як засіб сприяння місцевому економічному розвитку цей підхід відрізняється від ланцюжка постачання своїм акцентом на створенні вартості, радше аніж на присутності в кожному сегменті ланцюжка.

Щоб проілюструвати масштаб діяльності та заходів, спрямованих на поліпшення розвитку ланцюжків доданої вартості і, таким чином, місцевого економічного розвитку, нижче перелічено заходи, що становлять деякі з найбільш типових інтервенцій у ланцюжок доданої вартості:

- Розробка технологічних, організаційних і маркетингових рішень, спрямованих на розширення виробництва та обсягу реалізації місцевих фірм у рамках ланцюжка доданої вартості.
- Зменшення вхідних бар'єрів і сприяння участі місцевих підприємств, які не включені в ланцюжки доданої вартості або не отримують від них прибутку, з тим, щоб дати їм можливість отримувати вигоду від додавання вартості.
- Розвиток ланцюжків доданої вартості із залученням великої кількості місцевих малих і середніх фірм або неповністю зайнятих робітників чи неблагополучних верств населення з тим, щоб вони отримали вигоду від цього.
- Визначення та підтримка ключових суб'єктів і надання ключових послуг для сприяння розвитку місцевих суб'єктів у всьому ланцюжку доданої вартості.
- Розвиток співпраці та вертикальної інтеграції між різними місцевими суб'єктами у ланцюжку доданої вартості та поліпшення управління ланцюжком.
- Поліпшення регуляторної бази та сприяння реформі економічної політики задля створення сприятливого середовища для функціонування ланцюжків доданої вартості.

**Які ресурси потрібні?** Місцеві підприємці та фірми повинні бути готові до участі в цьому процесі. Керівництво на рівні місцевої влади повинно складатися з компетентних фахівців.

Оскільки ланцюжки доданої вартості є складними і в тому, що стосується різних сегментів, які вони охоплюють (від факторів виробництва до споживання), і в тому, що стосується впливу, який може справляти розвиток їх, важливо провести належний аналіз чи діагностику, що слугували б керівництвом, перш ніж запроваджувати заходи. Це може бути складним завданням, особливо якщо розглядати ширші глобальні ланцюжки доданої вартості, однак, поза тим, це є важливою передумовою для належного розуміння реалістичних технологічних і ринкових можливостей та обмежень. Існують численні діагностичні засоби, однак будь-яка діяльність потребує проведення належного дослідницького аналізу із залученням кваліфікованих і компетентних профільних фахівців. Різні запропоновані інтервенції, після їх визначення, повинні виходити з можливостей, спроможностей і реальності, у яких вони будуть реалізовуватися, тобто немає сенсу в здійсненні інтервенції без необхідних ресурсів (ділових, фінансових, людських, політичних), що дали б змогу досягти успіху або певної очікуваної користі для місцевого економічного розвитку.

Типова діагностика включає окреслення загальної картини (наприклад, продукт, потік продукту, суб'єкти ланцюжка доданої вартості, ділові зв'язки); визначення джерел факторів виробництва та постачання (наприклад, первинні виробники та постачальники факторів виробництва, логістика, інфраструктура); доступ до виробничих потужностей і технологій (наприклад, виробничі потужності, технології, інновації, витрати та норми прибутку); визначення кінцевих ринків і торговельних аспектів (наприклад, споживчий попит, очікування покупців, маркетинг і торгівля); дослідження систем управління (наприклад, тип управління, домінування учасників); окреслення можливостей для сталого виробництва (наприклад, використання матеріалів, управління відходами, використання енергії, використання води); аналіз фінансових аспектів (наприклад, ризиків, недоліків, привабливості); окреслення ділового середовища та соціально-політичного контексту<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> Діагностика промислового ланцюжка доданої вартості: інтегрований інструмент. Френк Хартвіч, Джин Девлін і Патрік Кормава. Організація ООН з промислового розвитку. 2011.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Розвиток ланцюжків доданої вартості в муніципальній перспективі полягає в збільшенні місцевого виробництва, запровадженні нових технологій на місцевому рівні, поліпшенні переробки, а також розширенні ринку для певного місцевого продукту. Мета полягає в досягненні низки ключових цілей, зокрема: генерування доходу та створення робочих місць; сприяння місцевому економічному зростанню через створення конкурентоспроможної промисловості та бізнесу; розвиток місцевих малих і середніх підприємств; поліпшення екологічної сталості тощо.

**Які проблеми та ризики?** Міжнародне виробництво, торгівлю та інвестиції дедалі більше організовують у так звані глобальні ланцюжки доданої вартості, в яких різні стадії виробничих процесів розташовано в різних країнах. У цьому сенсі треба визнати, що для оптимізації певного аспекта процесу на місцевому рівні для отримання більшої вигоди може знадобитися аутсорсинг певних видів діяльності. У такому разі можна втратити певну кількість місцевих робочих місць, а деякі місцеві підприємства можуть постраждати задля більшої вигоди для муніципальної економіки. Такі заходи інколи важко запроваджувати та належним чином захищати.



Рисунок 13.

## Програма перших вражень

**Що це таке?** Програму перших вражень започаткували у США Ендрю Льюїс, Вісконсинський університет, і Джеймс Шнайдер, Округ Грант, Служба поширення знань Вісконсинського університету, на початку 1990-х років. Це програма розвитку громади, яка надає громаді інформацію про те, як вона виглядає і як її сприймають первинні відвідувачі. Дані, отримані в результаті цього процесу, можна використовувати для визначення пріоритетів розвитку, в тому числі щодо іміджу громади, інфраструктури тощо, а також дають змогу визначити варті уваги активи громади, з яких може починатися майбутній розвиток / прогрес.

На практиці громаду, яка бере участь у програмі, оцінюють у парі з іншою громадою подібного розміру та типу групами відвідувачів-волонтерів згідно з наперед визначеним форматом оцінки. Програму перших вражень можна реалізовувати окремо і вона слугує джерелом даних для планування місцевого економічного розвитку або ж для збирання даних спільно з іншими заходами з планування. Це джерело корисних даних для муніципалітетів, які прагнуть поліпшити свою діяльність з привабливості бізнесу або свої плани з розвитку туризму, надаючи неупереджений погляд на сприйняття муніципалітету іншими людьми як місця для життя, відвідання чи займання бізнесом.

**Які ресурси потрібні?** Витрати зазвичай мінімальні, хоча є необхідність встановити співпрацю з партнерським місцем (для отримання об'єктивних результатів) і залучити невеликий штат дослідників (зазвичай волонтерів). Для розробки анкет і протоколів опитувань можна скористатися великою кількістю дослідницьких матеріалів і матеріалів самопомогі, які можна знайти в мережі, зокрема на сайті Центру розвитку громади та економіки (<http://cced.ces.uwex.edu>) та сайті «Перші враження: програма оцінки та розвитку громади» (<http://www.msstate.edu/firstimpressions>).

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Програма: (1) оцінює успішність ініціатив з розвитку із зовнішньої перспективи; (2) допомагає визначити, як поліпшити наявні послуги та естетику громади; (3) створює кращий імідж громади перед зовнішнім світом; та (4) надає конкретні рекомендації, які допомагають визначити пріоритети діяльності з розвитку.

**Які проблеми та ризики?** Щодо зовнішньої оцінки завжди існує ризик, що муніципалітету не сподобаються її результати або що муніципалітет не повірить їм.





## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМИ ПЕРШИХ ВРАЖЕНЬ – 2013, ШТАТ ЗАХІДНА ВІРДЖИНІЯ, США

Як і з багатьма інструментами місцевого економічного розвитку, здається, що в середовищі місцевих лідерів і служб економічного розвитку існує певна невпевненість щодо загальної ефективності маловитратних методів, яка частково виражається думкою: якщо метод не прикметний і масштабний, від нього можна очікувати лише дуже незначної користі. Насправді це не так.

Програма перших вражень низьковитратна та малоприметна, однак це надзвичайно ефективний інструмент, яким не варто нехтувати. Щоб підтвердити це, у Західній Вірджинії, США, було проведено дослідження.

Від початку програму перших вражень використано в більш як 60 громадах Західної Вірджинії. 2013 року здійснено оцінювання серед тридцяти двох муніципалітетів із тих, які використовували програму в період з 2000 до 2006 року.

Одним із компонентів методології програми перших вражень – збирання відгуків «відвідувачів» і рекомендацій громади, зокрема щодо таких чинників:

### Чинники програми перших вражень для збирання відгуків відвідувачів

Чинники	Спостереження та коментарі
Відчуття відвідувача	Враження до візиту та враження, що лишилися після візиту
Входи та вказівники	Візуальна привабливість входів громади, адекватні вітальні та вказівні знаки
Бізнес-зони	Центр міста, торговельні ряди, промислові парки
Житло	Житло, заклади освіти, місця відпочинку, доступ до охорони здоров'я, конфесійне розмаїття
Інфраструктура	Вулиці, тротуари, лавки
Туристичні активи	Наявні ресурси, маркетингові ініціативи та інформація
Люди	Привітність і приязність

Оцінку чи дослідження довгострокового впливу програми проведено для того, щоб: (1) виявити, чи програма перших вражень мала вплив на загальний стан речей у громаді; (2) визначити, чи пропозиції, висунуті в рамках програми, призвели до поліпшень у громаді; (3) визначити, чи участь у програмі призвела до інших поліпшень у громаді; (4) визначити бар'єри, які перешкодили громаді реалізувати пропозиції.

Дослідження виявило такі факти:

### Пропозиції в рамках програми перших вражень, реалізовані громадами:

Аспекти програми	Відзначена частота	Громади, у яких відбулися зміни, %
Поліпшення вказівників	10	56
Благоустрій	10	56
Захист історичної спадщини / популяризація туризму	8	44
Місця для відпочинку в громаді	8	44
Поліпшення інфраструктури	7	39
Залучення бізнесу	6	33
Збільшення готельного фонду	5	28
Збільшення партнерств	4	22
Інше	3	17
Жодні пропозиції не реалізовано	2	11

Результати оцінки програми перших вражень виявили позитивні досягнення від участі в ній. На основі рекомендацій програми було досягнуто коротко- та довгострокові цілі: поліпшення забудованого / фізичного середовища, збільшення туризму та можливостей для відпочинку, створення нових партнерств для реалізації проектів. Та основне – продемонстровано суспільну важливість програми. Багато громад визнали необхідність інших поліпшень поза межами рекомендацій програми в рамках ширшого процесу розвитку громади – вони почали здійснювати самооцінку, будувати нові мережі, шукати додаткові кошти та проектні ресурси для забезпечення сталого розвитку громади.

Джерело: «Джорнал оф Екстеншин», червень 2013 // Том 51 // Номер 3 // 3RIB8

## Програма сприяння «зеленому» бізнесу<sup>83</sup>

**Що це таке?** Програма сприяння «зеленому бізнесу» допомагає бізнесу «рости швидше та розумніше», де «швидше» вимірюється суттєвим збільшенням доходу та рентабельності, а «розумніше» – суттєвим збільшенням екологічної та соціальної ефективності. Програма складається з трьох основних компонентів: пришвидшення розвитку бізнесу; пришвидшення продажу; поліпшення ланцюжка постачання. Під час консультацій з підприємствами, які беруть участь у програмі, розглядають методи, за допомогою яких підприємства визначатимуть можливості, що виникають на ринку, встановлюватимуть і виконуватимуть комерційні цілі, а також реагуватимуть на вимоги, що стосуються фінансової та екологічної ефективності.

**Які ресурси потрібні?** Найбільшу ефективність ця ініціатива показує спільно з іншими ініціативами зі сприяння бізнесу (часто в контексті інкубатора чи університетського середовища), у рамках яких наявний певний маркетинговий і технологічний досвід, а також різні варіанти фінансування – і у формі грантів, кредитів, і у формі капіталу – для підтримки обраних можливостей «зеленої» комерції, екологічних аудитів, постачання продуктів тощо.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Економічну користь можна отримати двома основними способами: (1) для підприємств – більша участь у новій «екологічно сталій» економіці може створити пропозицію нових послуг і лінійок продукції, що веде до збільшення доходів; та (2) для громади – сприяння більш стабільним підприємствам і підприємствам, які розширюються, що веде до створення нових робочих місць і збільшення доходів, а також інші приховані переваги «міського типу», які виражаються в суттєвому зменшенні вартості життя через інтеграцію планування громади, енергоефективних будівель і систем пересування.

**Які проблеми та ризики?** Незважаючи на варіанти, пов'язані з пошуком нових ринкових можливостей, багато наявних підприємств негативно ставляться до ризику витрачання грошей, якщо вони не зобов'язані це робити. Належним чином організована ініціатива потребує наявності місцевого «зеленого» досвіду та початкового фінансування.

## Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати

**Що це таке?** Бізнес-асоціація або ТПП (чи торгово-промислова палата) – це перша й основна організація бізнесу та професіоналів. Як такі ТПП здебільшого зосереджені на сприянні торгівлі та розвитку промисловості на користь своїх членів. Деякі палати беруть на себе додаткові функції з економічного розвитку та розвитку туризму, тимчасом як інші встановлюють міжнародні партнерства для сприяння двосторонній торгівлі. І прямо, і опосередковано торгово-промислові палати підтримують або реалізують заходи, спрямовані на стимулювання суспільного розвитку та сприяння загальному добробуту муніципалітету, в якому розташовані їхні члени. Серед продуктів і послуг, які пропонують торгово-промислові палати, – встановлення співпраці, захист інтересів, бізнес-консультації, програми пільг і професійного розвитку.

Зазвичай власники бізнесу в межах певної географічної території, наприклад муніципалітету, створюють місцеві організації для захисту своїх інтересів від імені широкого ділового середовища. Членами такої організації стають місцеві підприємства; із числа членів обирають раду директорів чи правління для формування політики. Рада чи правління зазвичай наймає президента чи виконавчого директора, а також персонал для забезпечення діяльності організації. Умови членства в територіальних палатах можуть різнитися, однак зазвичай членство добровільне, хоча й заохочується більшістю місцевих підприємств.

**Які ресурси потрібні?** ТПП самостійно встановлюють розмір членських внесків, а в деяких місцевостях отримують муніципальне фінансування на покриття поточних видатків чи завершення певних корисних для суспільства проектів (за визначенням муніципальної ради).

**Яка користь від цього для муніципалітету?** (1) ТПП пропагують державну політику, спрямовану на розвиток потужного, конкурентного економічного середовища, яке сприяє розвитку бізнесу та муніципалітетів, у яких такий бізнес працює; (2) ТПП за допомогою свого колективного голосу можуть мобілізувати підтримку ініціатив, які створюють робочі місця і поліпшують якість життя у своїх громадах; (3) ТПП також відіграють ключову роль у розвитку місцевого бізнесу, роблячи його сильнішим за допомогою різноманітних програм, що несуть спільну вигоду, створення можливостей для співпраці та професійного розвитку.

**Які проблеми та ризики?** ТПП часто є відображенням своїх членів, отож якщо місцева економіка перебуває в кризі, таким же буде членство в самій палаті та її ефективність. Політична участь також становить певну проблему і ризик, оскільки торговельні палати змушені суміщати потребу повідомляти місцеві ради про економічні та пов'язані з бізнесом питання і водночас вважатися громадськими (тобто неполітичними) організаціями.

<sup>83</sup> Ініціативи, програми та стратегії зі сталого економічного розвитку для міст і регіонів: Джеймс Ніксон, Sustainable Systems, Inc.; липень 2009.

## 5.2. Розвиток робочої сили

Сьогодні в більшості муніципалітетів у всьому світі наявність кваліфікованої робочої сили та врахування інтересів і чоловіків, і жінок стало основним визначальним чинником успішності місцевого економічного розвитку або ж його відсутності<sup>84</sup>. Відсутність джерел кваліфікованої робочої сили та освітніх установ чи програм для підготовки робочої сили веде до стагнації місцевого економічного розвитку, загрожує збереженню та розширенню бізнесу, а також серйозно перешкоджає залученню бізнесу та інвестицій. Щоб залишатися конкурентоспроможними, сприяти початку нового та збереженню місцевого бізнесу, муніципалітети повинні мати джерела кваліфікованої робочої сили. Працедавці повинні мати доступ до розвитку робочої сили та навчальних програм, щоб ставати конкурентоспроможнішими, збільшувати продуктивність, утримувати працівників і поліпшувати свою привабливість перед перспективними працівниками. Працівники потребують навчання для забезпечення їхньої довгострокової здатності до працевлаштування, збільшення мобільності та заробітних плат<sup>85</sup>.

### Типові програми / послуги з розвитку робочої сили включають:

Проведення досліджень готовності робочої сили (в тому числі окремо за кожною статтю) з метою визначення та усвідомлення поточних і майбутніх потреб промисловості в робочій силі

Сприяння активнішій співпраці між освітнім сектором і діловими колами, в тому числі сприяння ініціативам з навчання на виробництві

Сприяння освітнім, навчальним ініціативам та ініціативам з професійного розвитку на національному, регіональному та муніципальному рівнях

Організація тристоронніх консультацій з проблем робочої сили

Робота з місцевими освітніми установами з метою оцінки обсягу та спроможності сектора післяшкільної та професійно-технічної освіти для кращого використання кваліфікації місцевих працівників (незалежно від статі) з урахуванням змін, продиктованих економікою

Заохочення ініціатив у сфері освіти, навчання та професійного розвитку на національному, регіональному та муніципальному рівнях

Приваблення кваліфікованих працівників

Участь у плануванні розвитку робочої сили

Таблиця 10.

Розвиток робочої сили охоплює всі заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та навичок місцевої робочої сили, у тому числі заходи з підготовки працівників до певної роботи чи для певної галузі. Мета програм навчання робочої сили полягає в поліпшенні якості та комплексу навичок працівників, працевлаштуванні та допомозі бізнесу в пошуку бази працівників, які відповідали б їхнім потребам. Належна програма навчання робочої сили, таким чином, слугує задоволенню потреб двох типів клієнтів: працівників і підприємств.

## Приклади інструментів Професійна освіта

**Що це таке?** Професійна освіта безпосередньо пов'язана з функціями, які виконує працівник на своєму робочому місці. У ширшому значенні мета професійної освіти та підвищення кваліфікації чи компетенції полягає в тому, щоб навчити працівника виконувати свою роботу краще, швидше та ефективніше.

<sup>84</sup> «Невід'ємна частина зростання та розширення бізнесу – наявність робочої сили. Нестача робочої сили викликає дедалі більше занепокоєння, а в деяких галузях – це одна з основних проблем для багатьох працедавців. Очікується, що в більшості з цих галузей нестача робочої сили стане ще відчутнішою впродовж наступного десятиліття. За оцінками Організації економічного розвитку Калгарі, брак робочої сили стане найбільшою перешкодою для зростання та диверсифікації бізнесу. У зв'язку із цим потрібні негайні заходи для зменшення поточного та прогнозованого негативного впливу дедалі більшого попиту на робочу силу». Ініціатива з розвитку робочої сили: від міркувань до дій: Організація економічного розвитку Калгарі, 2006.

<sup>85</sup> Посібник з підготовки компонента економічного розвитку комплексного плану. Інститут економічного розвитку Вісконсину, серпень 2003.

Зазвичай коледжі чи професійно-технічні училища громади здійснюють професійну освіту, щоб допомогти задовольнити потреби працедавців (Північна Америка показує дедалі більшу участь приватних навчальних закладів у цій діяльності). Таке навчання здійснюють на основі «витрати плюс винагорода», а курси та програми спільно розробляють і викладають кваліфіковані викладачі на робочому місці або в зовнішньому навчальному середовищі. Курси – це суміш базової освіти, навчання професійній діяльності (з подальшою видачею свідоцтва чи ліцензії на діяльність) та / або викладання спеціальних програм на основі спеціальних вимог підприємства. Коледжі чи професійно-технічні училища співпрацюють безпосередньо з окремими підприємствами та спільно: (1) визначають конкретні спеціальності, необхідні працедавцю; (2) розробляють програму чи комплекс програм для задоволення таких потреб; та (3) проводять навчання за кошти працедавця.

Цим процесом керує підприємство спільно з викладачем.

**Які ресурси потрібні?** Здебільшого організація та проведення навчання відбувається за рахунок працедавця; зрештою ці витрати підприємство перекладає на свої послуги.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Професійна освіта може сприяти підвищенню вартості бізнесу, оскільки кращі вміння та навички працівників ведуть до збільшення продуктивності і рентабельності підприємства. Наявність професійного навчання також сприяє привабливості інвесторів і залученню підприємств і працівників.

**Які проблеми та ризики?** На місцевому рівні проблеми та ризики мінімальні. З точки зору громади, необхідна наявність навчальної установи / органу з місцевим досвідом у відповідних сферах (або доступом до цих сфер) і належного обладнання та інструментів для проведення навчання.

І працедавці, і заклади освіти відіграють свою роль у встановленні стандартів для навчання та освіти з тим, щоб перспективні працівники й робітники могли розвинути високопрофесійні, актуальні навички, які дозволять їм зробити позитивний внесок в успіх організацій, у яких вони працюють, а також бути корисними для суспільства та економіки, частиною яких вони є.

Останнім часом у відповідь на швидкі технологічні зміни та підвищення глобальної конкуренції бізнес і вищі навчальні заклади знаходять спільні причини готувати висококваліфіковану робочу силу, необхідну для того, щоб залишатися конкурентними на глобальному ринку. Наведений приклад ілюструє цікаву тристоронню ініціативу зі співпраці бізнесу, навчального закладу та органів влади.



### **ДРУКАРНЯ «EVA PHOENIX PRINT SHOP» – ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЛЯ МОЛОДІ, ТОРОНТО, КАНАДА**

Після однієї з найбільших економічних криз, коли стрімко зросло безробіття, а ситуація починає поліпшуватися лише зараз, увагу почали приділяти тому, як можна поліпшити чи повністю змінити управління робочою силою на користь окремих працівників і муніципалітетів взагалі. Багато компаній мають вакансії, і численні потенційні працівники шукають роботу, однак залишається невідповідність між тими кваліфікаціями, які потрібні в громаді, та вже наявними. Намагання вирішити цю невідповідність знайшли рішення в системах розвитку робочої сили, однак ролі та стратегії, які можуть застосовувати компанії, описано ще недостатньо.

Друкарня «Eva Phoenix Print Shop» в Торонто пропонує унікальний стратегічний підхід до вирішення принаймні частини цієї дилеми.

Друкарня надає своїм корпоративним клієнтам якісні послуги з друку продукції за конкурентоспроможними цінами. Дохід від продажу дає колишній вуличній молоді змогу отримати навчання професії на виробництві та допомогу в працевлаштуванні. Для того, щоб молоді люди могли вийти на ринок праці та ефективно конкурувати на ньому, зазвичай вони повинні мати мінімальну кваліфікацію та навички, яких багатьом з них бракує. Програма передбачає навчання молоді на виробництві у повністю функціональній друкарні, дозволяючи здобути навички та досвід у всіх сферах друкарського виробництва. Про успіх програми свідчить той факт, що більш як 80 % «випускників» продовжують працювати в друкарській галузі на різноманітних посадах, а багато з них навіть поєднують роботу з навчанням друкарській справі або образотворчому мистецтву.

Джерело: <http://www.phoenixprintshop.ca>



## МУНІЦИПАЛЬНИЙ КОЛЕДЖ: СПІВПРАЦЯ З UPS, ШТАТ КЕНТУККІ, США

*«Партнерство муніципального коледжу та промисловості – це співпраця між коледжем, приватним бізнесом, групою фірм, торговою палатою, галузевою асоціацією чи галузевим партнерством з використанням ресурсів усіх партнерів задля створення в коледжі альтернативних навчальних програм для нетрадиційних студентів (і молодих працівників, і старших людей, які потребують поліпшення кваліфікації та освіти), тісно пов'язаних з регіональним економічним розвитком і потребами у робочій силі»*

Безпосередньо перед настанням 2000 року компанію UPS (кур'єрську службу) визнано найбільшим працедавцем у штаті Кентуккі, США. Штат був зацікавлений у збереженні компанії UPS як найбільшого працедавця, розташованого на його території. Найважливішим соціальним пріоритетом штату на той час також було навчання великої частини свого населення. У рамках оцінки своєї корпоративної діяльності UPS визначила однією зі своїх проблем розвиток робочої сили. Так, компанія відчувала потреби в комплектуванні персоналом одного зі своїх ключових підрозділів і заявила, що без кардинальних змін буде змушена передислокувати підрозділ (центр сортування) до іншого муніципалітету та штату, що може краще задовольнити її потреби в робочій силі. Це дало змогу владі штату підійти до вирішення двох своїх проблем.

Інноваційне рішення, запропоноване штатом, полягало в організації партнерства між штатом, компанією та місцевим коледжем / університетом для компенсації фінансових витрат перспективних і наявних працівників UPS, пов'язаних з «поверненням до коледжу». Потребу у витрачання власних коштів громадян на підвищення своєї кваліфікації було визнано найбільшим стримувальним чинником для поліпшення кваліфікації робочої сили.

UPS погодилася надати часткову зайнятість для студентів, які беруть участь у програмі, а також оплатити половину вартості навчання та вартість підручників. Штат і місцева влада погодилися оплатити іншу половину навчання і надати студентам доступ до ресурсів коледжу та університету.

Програма муніципального коледжу мала надзвичайний успіх. На початку лише вісім відсотків працівників UPS мали вищу освіту; навесні 2009 року вже 2 372 студенти муніципального коледжу здобули той чи інший вид диплома про вищу освіту. Ступінь відсіювання учасників програми становив менш як 50% 2007 року. UPS відчула зниження рівня плинності кадрів – річний рівень плинності нових працівників у компанії впав зі 100% до 20% на рік, а віддача від інвестицій у студентів сягнула 600%.

«За допомогою партнерств з бізнесом муніципальні коледжі можуть відіграти унікальну роль у забезпеченні теоретичного та практичного навчання, покликаного задовольнити попит на кваліфікованих працівників і потреби в освічених та активних громадянах».

*Джерело: Сила партнерств у сферах освіти та промисловості. Сприяння інноваціям у співробітництві між муніципальними коледжами та бізнесом. 2011. Луїс Соарес*

## 5.3. Розвиток підприємництва

Підприємництво – це процес створення ідеї та перетворення її у власну справу / бізнес. Підприємницька діяльність створює робочі місця, нові підприємства, диверсифікує можливості та пришвидшує процес місцевого економічного розвитку. У рамках цієї ключової функції місцевого економічного розвитку муніципалітети зазвичай вживають низку заходів для заохочення розвитку підприємництва, наприклад, надають потенційним підприємцям капітал, навчання та технічну допомогу, необхідні для початку та розвитку бізнесу. Належним чином організована діяльність з розвитку підприємництва – та, в якій враховано гендерні аспекти.

Ці послуги та програми з розвитку підприємництва надають або реалізують у контексті низки різних можливих методів чи інструментів місцевого економічного розвитку. Ці інструменти своєю чергою покликані найкращим чином відобразити чи відповісти на унікальні виклики та можливості розвитку підприємництва, наявні в кожному муніципалітеті. Деякі приклади інструментів місцевого економічного розвитку описано в таблиці нижче.

## Типові програми / послуги з підтримки підприємництва, у яких беруть участь муніципалітети

Прямі консультації для нового бізнесу щодо визначення можливостей, дослідження ринку, техніко-економічного обґрунтування та бізнес-планування; адміністративна / організаційна допомога; планування людських ресурсів; регуляторні та ліцензійні аспекти; захист інтересів, доступ до спеціалізованих програм / послуг

Пряма підтримка підприємницьких починань вразливих і незахищених членів громади (молодь, інваліди), а також сегментів місцевої економіки, де збалансоване представництво не є очевидним (жінки)

Заохочення / сприяння доступу до початкового / венчурного капіталу

Освіта / навчання підприємницькій справі через організацію семінарів для нових підприємців або заохочення участі нових підприємців у різних мережах допомоги підприємцям

Допомога в наданні приміщень і спеціалізованого обладнання через субсидовані інкубатори чи центри послуг для бізнесу

Інші важливі ініціативи, такі як підтримка через діалог або надання новим підприємцям консультацій з питань комерціалізації обраних технологій

Таблиця 11.

## Приклади інструментів Центри послуг для бізнесу

**Що це таке?** Центри послуг для бізнесу (бізнес-сервіс центри) чи центри розвитку бізнесу призначені надати підприємцям і місцевим підприємствам, в основному дрібним, малим і середнім, підтримку, якої вони потребують для розвитку та процвітання. Підтримка може включати низку послуг і програм – від навчання, консультацій і наставництва до кредитів і венчурного капіталу.

Центри послуг для бізнесу існують у великих і малих, міських і сільських муніципалітетах у всьому світі. Оскільки вони довели свою успішність у розвитку підприємницької культури, центри розвитку бізнесу є особливо популярним інструментом для розвитку в багатьох країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою.

**Які ресурси потрібні?** Створення центру послуг для бізнесу з повним спектром послуг може потребувати великих інвестицій від муніципалітету, якщо не доступні інші джерела приватного чи державного фінансування. Штат професійних і компетентних консультантів, обладнання та інфраструктура – це все критично важливі аспекти. Хоча впродовж деякого часу може бути достатньо оборотного кредитного фонду для підтримки нового бізнесу, такої діяльності властиві певні ризики і початкова капіталізація може бути витратною.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Новий бізнес зазвичай означає нові робочі місця, нові доходи, більшу диверсифікацію та більшу економічну стабільність. Навіть більше, коли в центрі уваги перебуває підтримка більш інноваційних підприємств, економічний розвиток на основі інновацій може сприяти збільшенню конкурентних переваг муніципалітету та створенню додаткової вартості в глобальній економіці. Ті муніципалітети, у яких до числа нових підприємців входять вразливі верстви населення та люди з вадами, з часом також отримують суттєві додаткові соціальні вигоди.

**Які проблеми та ризики?** У центрах розвитку бізнесу повинні працювати кваліфіковані та досвідчені працівники. Фінансова й технічна підтримка повинна бути повною мірою доступною, особливо що стосується фінансування операційної діяльності.



### ЦЕНТРИ ПОСЛУГ ДЛЯ БІЗНЕСУ В КАНАДІ

У Канаді центри послуг для бізнесу сприяють розвитку підприємницької справи та інновацій завдяки наданню допомоги через організовану мережу центрів у всій країні. На цей час ці центри працюють у кожній

канадській провінції та території, співпрацюючи з партнерами в муніципалітетах у всьому регіоні. Канадські центри послуг для бізнесу покликані: (1) полегшити спілкування з органами влади на різних рівнях; (2) консолідувати інформацію для бізнесу в одній зручній послугі («єдине вікно»); (3) через інформування та консультації сприяти прийняттю підприємцями добре поінформованих комерційних рішень у глобальній економіці; (4) сприяти загальній успішності бізнесу через підтримку належного ділового планування, ринкових досліджень і використання стратегічної ділової інформації.

На практиці мережа канадських центрів послуг для бізнесу – це спільна ініціатива федеральних міністерств та агентств, органів місцевого самоврядування провінцій і територій, а також неприбуткових організацій. Більш як 225 місцевих бізнес-сервіс центрів, що існують у Канаді, представлені: (1) Корпораціями з розвитку майбутнього громад (Community Futures Development Corporations), які пропонують різноманітні послуги сільським підприємцям, у тому числі бізнес-консультації, кредитні / фінансові програми та послуги, орієнтовані на молодь і підприємців з вадами; (2) офісами Ініціативи жіночого підприємництва (Women's Enterprise Initiative), які надають кредити, бізнес-консультації та професійне навчання спеціально для жінок, які займаються підприємництвом; та (3) Організаціями економічного розвитку для франкомовних, які надають франкомовним людям розширені послуги, включаючи навчання, доступ до капіталу, інформаційні послуги, послуги зі встановлення співпраці та маркетингові консультації.

## Реєстраційна та інформаційна онлайн-служба для бізнесу (BizPal)

**Що це таке?** Онлайн-служби з реєстрації бізнесу існують у багатьох юрисдикціях у всьому світі. Здебільшого вони всі досить подібні. Розроблена та запроваджена в Канаді агентством «Сервіс Онтаріо», канадська версія такої служби називається BizPal. Як і інші подібні служби, BizPal – це онлайн-служба, призначена спростити дозвільний і ліцензійний процес для підприємців, бізнесу, органів влади та третіх постачальників послуг для бізнесу. Користувачі відповідають на низку запитань щодо типу свого бізнесу, а BizPal автоматично генерує перелік необхідних дозволів і ліцензій усіх рівнів влади (федерального, провінційного, територіального та муніципального) разом з базовою інформацією за кожним і посиланнями на сайти органів влади, де користувачі можуть дізнатися більше, і, в деяких випадках, подати заявку онлайн. Створена для максимальної зручності, система BizPal може суттєво зменшити витрати часу підприємців на пошук інформації. У Канаді BizPal – це безплатна служба, хоча витрати можуть бути пов'язані з отриманням самих дозволів і ліцензій.

**Які ресурси потрібні?** Зазвичай до сфери відповідальності місцевих органів влади належить надання підприємцям і власникам бізнесу доступу до системи, а також координація інформації та витрати на працівників, які вводять дані у визначеному форматі.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Як і з багатьма онлайн-службами реєстрації бізнесу, потреба в зверненні підприємців / бізнесу до численних урядових органів різних рівнів влади суттєво зменшується. Більшість необхідної інформації доступна з єдиного джерела, а це означає, що працюючі або потенційні підприємці витрачають менше часу на пошук інформації, а більше часу на розвиток бізнесу. Легкість виходу на ринок є суттєвою перевагою у сфері готовності громади.

**Які проблеми та ризики?** Федеральний уряд Канади відповідальний за забезпечення участі у BizPal провінцій, а провінції відповідальні за забезпечення участі місцевих органів влади. Основний ризик, пов'язаний з програмами, подібними до BizPal, полягає в необхідності забезпечувати точність та актуальність інформації. Підтримання сайту в актуальному стані потребує часу та зацікавленості всіх сторін, відповідальних за його функціонування.

## Бізнес-інкубатори

**Що це таке?** Бізнес-інкубатори – це «програми», призначені пришвидшити успішний розвиток компаній за допомогою комплексу ресурсів і послуг з підтримки, розроблених та організованих керівництвом інкубатора. Їх надають і всередині інкубатора, і через мережу консультативних пунктів. Інкубатори різняться за способом надання послуг, за своєю організаційною структурою та типом клієнтів, яких вони обслуговують. Успішна реалізація програми інкубатора для бізнесу збільшує шанси компаній залишитися в бізнесі впродовж тривалого часу.

Бізнес-інкубатори призначені для допомоги саме новим фірмам. Вони зазвичай надають: (а) гнучкі умови оренди площ, часто за дуже низькою ставкою; (б) платні послуги для бізнесу, такі як відповіді на телефонні дзвінки, веден-

ня бухгалтерського обліку, послуги секретаря, користування факсом і копіювальним апаратом, бібліотеки та кімнати переговорів; (в) ділову та технічну допомогу і на місці, і через мережу консультативних пунктів; (г) сприяння в отриманні фінансування; (д) встановлення зв'язків з іншими підприємцями. Інкубатори можуть бути орієнтовані на певний продукт чи послугу, наприклад, інноваційні інкубатори чи «зелені» інкубатори.

**Які ресурси потрібні для відкриття?** Залежно від типу інкубатора (технології, виробництво, харчова переробка тощо) основними потребами є капітал на будівлю, ключове обладнання та відповідний персонал. Більшість інкубаторів пропонують своїм клієнтам офісні приміщення та спільні адміністративні послуги, однак у серці справжньої програми інкубатора для бізнесу лежать консультативні та наставницькі послуги для нових компаній.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Інкубаційні програми можуть допомогти диверсифікувати економіку, комерціалізувати технології, створити робочі місця і, таким чином, сприяти добробуту.

**Які проблеми та ризики?** Відкриття бізнес-інкубатора може бути витратною справою. Це потребує залучення професійних консультантів і наставників і зазвичай також великих капітальних інвестицій для будівництва та обладнання приміщень. Наявні суттєві ризики щодо фінансової сталості та «віддачі від інвестиції».



Рисунок 14.

## Розвиток соціальних підприємств

**Що це таке?** Упродовж останнього десятиліття окреслилася тенденція до дедалі більшої передачі послуг і програм з вищих рівнів влади до нижчих. Це послугувало підвищенню уваги до розвитку соціальних підприємств (які також називаються «етичними підприємствами») як засобу допомоги місцевим муніципалітетам у їхніх зусиллях із забезпечення більш збалансованої та сталої діяльності з місцевого економічного розвитку.

Соціальне підприємство – це підприємство, яке безпосередньо займається виробництвом та / або продажем товарів і послуг для одночасного отримання доходу та досягнення соціальних, культурних та / або екологічних цілей<sup>86</sup>.

У загальних рисах соціальні підприємства – це організації, які застосовують бізнес-підходи для досягнення цілей у соціальному та екологічному розвитку, а не для отримання прибутку власниками та акціонерами.

Історично соціальні підприємства зазвичай були благодійними організаціями чи соціальними кооперативами. Однак сьогодні соціальні підприємства охоплюють набагато ширший спектр операцій і можуть бути і прибутковими, і неприбутковими підприємствами.

**Які ресурси потрібні для відкриття?** Технічні та фінансові потреби соціальних підприємств мало чим відрізняються від потреб більшості підприємств. Таким чином, вони зазвичай потребують таких же послуг і підтримки, включаючи комплекс послуг технічної та фінансової підтримки, хоча в деяких випадках можуть потребувати спеціальних бухгалтерських та юридичних послуг для належного структурування своєї діяльності згідно з колом своїх обов'язків.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Соціальні підприємства заповнюють важливу нішу в забезпеченні та підвищенні сталості й добробуту громади. Соціальні підприємства становлять особливу цінність для муніципа-

<sup>86</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_enterprise](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise)



літету, оскільки функціонують як комерційні підприємства (тобто сталі), тому не тільки пропонують цінні послуги, а ще й не потребують і не намагаються отримати постійної муніципальної фінансової підтримки.

**Які проблеми та ризики?** Залишається певна невизначеність довкола доречності підтримки ширшого спектра соціальних підприємств. Це зумовлено хибною думкою про те, що, оскільки підприємства зосереджені на соціальних чи екологічних цілях, вони не є сталими; і, оскільки соціальні підприємства конкурують на приватному ринку, існування їх шкодить розвитку приватного підприємництва. Жодне з цих міркувань не є виправданим, однак вони применшують важливість ролі соціальних підприємств, яку вони можуть відігравати і відіграють у ширшій діяльності з місцевого економічного розвитку.



## ТИПОВІ ПРИКЛАДИ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (ДОСВІД КАНАДИ ТА США)

Економічна ініціатива «JustWork» – це ванкуверська неприбуткова організація, місія якої надати гідну та належно оплачувану роботу людям із суттєвими перешкодами для працевлаштування. Здебільшого цим людям бракує достатньої підтримки у вигляді урядових програм, а ті програми, що існують, зазвичай першими відчувають наслідки скорочень бюджетних витрат. Це веде до збільшення кількості людей, які залишаються за рамками допомоги. Саме ця проблема послугувала створенню організації «JustWork». Хоча її завдання не легке, за період з 2007 до 2010 року організація пройшла шлях від працевлаштування 14 таких людей до 33, а її щорічний дохід збільшився з \$33 000 до суттєвих \$407 000.

«Common Thread» – це кооператив канадських організацій, до якого входять різноманітні швацькі підприємства. Замість того, щоб підтримувати безпосередньо кінцевих користувачів чи бенефіціарів, кооператив надає брокерські послуги і здійснює координацію виробництва серед своїх членів та інших виробників. Членами кооперативу є соціальні підприємства. Це дає змогу членам соціальних підприємств отримувати вигоду від цінних синергій, подібну до тієї, що її несуть кластери.

«Free Geek» – неприбуткова громадська організація (соціальне підприємство), мета якої – зменшення впливу на довкілля відпрацьованого електронного обладнання через його повторне використання та переробку. Залучаючи громади, організація надає послуги освіти, професійного навчання, доступу до інтернету, а також безплатно або за низькою ціною надає комп'ютери для громадськості. Існує десяток самостійних організацій «Free Geek» у США та Канаді.

## Програми мікрокредитування

**Що це таке?** Мікрокредитування – це схвалення та надання дрібних кредитів тим позичальникам, які інакше не змогли б отримати їх через брак активів, доходів, застави та підтвердженої кредитної історії. Як інструмент місцевого економічного розвитку програми мікрокредитування покликані задовольнити потреби підприємців і малих підприємств. Привабливість їх полягає в можливості надання необхідних коштів тим, хто має здатність, прагнення та бажання здійснювати підприємницьку діяльність. У контексті розвитку мікрокредитування можна найкраще описати як інвестицію в людей.

Програми мікрокредитування вперше розроблено в Латинській Америці в 1970-х роках, і з того часу поширилися на більш як 100 країн і більш як 6 000 установ. Модель, яку спершу (і досі в деяких випадках) було орієнтовано на зменшення бідності, еволюціонувала і була адаптована для досягнення інших пріоритетів місцевого економічного розвитку. У багатьох розвинених країнах і країнах з перехідною економікою програми мікрокредитування націлені на задоволення певних галузевих потреб (наприклад, дрібномасштабне виробництво, новий бізнес у сфері ІТ), досягнення певних пріоритетів розвитку (наприклад, комерціалізація технологій, розвиток ланцюжків доданої вартості, розвиток кластерів), а також задоволення потреб певних демографічних груп (молодь, жінки, соціально незахищені верстви населення).

Мікрокредитування не треба плутати з мікрофінансуванням, груповим кредитуванням чи спільним кредитуванням – усі ці інструменти націлені на певний аспект подолання фінансових складнощів нових підприємців і малих підприємств. Стислий опис їх наведено нижче.

*Мікрофінансування* включає ширший спектр фінансових послуг, у тому числі мікрокредитування, і також охоплює заощадження, страхування, переказ коштів та інші фінансові продукти. Мікрофінансові інтервенції ґрунтуються на розумінні важливості заощадження та надання інших фінансових послуг на додачу до мікрокредитування задля більшої підтримки сталого розвитку підприємств.

*Групове кредитування* також може відігравати важливу роль у розвитку підприємництва і показало себе достатньо ефективним засобом підтримки жіночого підприємництва і в розвинених економіках, і в економіках, що розвиваються. За визначенням, групове кредитування – це концепція кредитування, що ґрунтується на принципі групового позичання. Воно зазвичай охоплює групу до десяти фізичних осіб, які володіють власним бізнесом, і поодиноці не можуть отримати доступ до традиційного банківського фінансування, однак як група може отримати певні пропорційні суми від загальних потреб групи. Члени групи співпрацюють між собою на основі довіри та взаємної поваги. Вони самі вирішують, хто з членів групи позичатиме кошти, у якому порядку і в якому обсязі. Тиск групи забезпечує погашення коштів. Така соціальна мережа проводить регулярні зустрічі й обговорює / контролює діяльність інших членів групи.

*Спільне кредитування* – це порівняно новий інструмент розвитку, який становить систему зведення між собою потенційних позичальників із потенційними позикодавцями на кшталт системи венчурних інвесторів.

Як програму мікрокредитування можна застосовувати як окрему функцію регіонального чи муніципального агентства з розвитку підприємництва, наприклад, у рамках центру послуг для бізнесу; або як частину ширшої ініціативи з мікрофінансування. У першому випадку програму використовують безпосередньо для цільової підтримки розвитку підприємництва, малих і середніх підприємств у рамках муніципального порядку денного щодо місцевого економічного розвитку. В останньому випадку програма мікрокредитування є частиною ширшої ініціативи галузевого розвитку / фінансових послуг.

**Які ресурси потрібні?** Успішна реалізація програми мікрокредитування потребує унікального поєднання технічних і фінансових ресурсів. У технічному сенсі це потребує досвіду кредитування / позичання у поєднанні з міцною базою ділового / підприємницького консультування. Програма мікрокредитування це більше «радники, які дають позичку», аніж традиційне банківське «позикодавці, які радять». Розмір виділених коштів залежить від низки чинників, зокрема: (1) мети, масштабу та розміру очікуваних позик; (2) ризиків і пріоритетів сталості; (3) очікуваного впливу / результатів.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Мікрокредитування, у низці контекстів у всьому світі, довело, що є сильним стимулятором місцевого економічного розвитку. На етапі відкриття нового підприємства потреба в забезпеченні достатнього капіталу у вигляді початкової інвестиції – єдина найбільша проблема. Муніципалітети отримують вигоду внаслідок збільшення доходів від податків, відкриття нового бізнесу, збільшення диверсифікації та створення робочих місць.

**Які проблеми та ризики?** За визначенням, мікрокредитування пов'язано з вищим ризиком і вищими адміністративними витратами. Наприклад, прийняття рішення про надання кредитів позичальникам, які не мають ані забезпечення, ані заробітної плати, не може ґрунтуватися на автоматизованому рейтинговому оцінюванні. Такі рішення потребують активного втручання позикодавця під час оцінки ризиків за кожним кредитом. Таким чином, невизначеність щодо сталості фонду за відсутності постійних дотацій зазвичай потребує більших, аніж ринкових, відсоткових ставок, що створює додаткове навантаження на позичальників у разі відкриття бізнесу.

Варто також зазначити, що тривають активні дебати щодо актуальності програм мікрокредитування в ширших рамках місцевого економічного розвитку. Тобто в деяких випадках мікрокредитування пропонують, зі змінним успіхом, як засіб для зменшення бідності. У інших випадках, з більш відчутним успіхом, – як засіб для стимулювання підприємництва. Таким чином, під час запровадження цієї методології повинні бути дуже чітко визначені її плановані цілі та очікуваний вплив<sup>87</sup>.

## 5.4. Залучення бізнесу та інвестицій

Залучення бізнесу та інвестицій колись вважали основною, якщо не єдиною, вартою уваги функцією будь-якої діяльності з економічного розвитку, попри високу вартість та обмежену рентабельність заходів, пов'язаних з маркетингом, залученням інвесторів і допомогою у виборі об'єктів. Водночас, не зважаючи на те, що залучення бізнесу та інвестицій є найбільш витратною функцією місцевого економічного розвитку, ця діяльність надзвичайно важлива. Навіть більше, вплив на економічний розвиток проявляється чітко й недвозначно – у разі успіху одразу створюються нові підприємства та нові робочі місця; часто є основним аспектом більшості муніципальних маркетингових заходів (муніципальний маркетинг обговорено в наступному розділі) і як такий слугує іміджем для всієї діяльності з місцевого економічного розвитку в громаді; процес залучення часто передбачає використання заходів зі стимулювання, які зазвичай дають поштовх для дискусій і дебатів серед наявних підприємств і широкої публіки.

<sup>87</sup> Мікрокредитування під мікроскопом: що ми дізналися за останні два десятиліття і що нам потрібно знати? Щорічний огляд економіки, Т. 5: 487–519 (дата публікації тому: травень 2013 року) Абхіт Вінак Банерї.

Муніципалітети, успішні в залученні інвестицій, наголошують на важливості їх залучення на основі сильних сторін громади. Однак це надзвичайно змагальна справа, не зважаючи на унікальні переваги муніципалітету, тому розробка і реалізація узгодженої та чітко орієнтованої програми залучення бізнесу критично важливий чинник для досягнення успіху.

## Типові заходи щодо залучення бізнесу та інвестицій

Підтримуйте та регулярно оновлюйте «інформаційний пакет з вибору об'єктів» громади

Визначте та узгодьте конкретні галузеві перспективи для розширення бізнесу та промисловості

Ініціюйте і проведіть обговорення та переговори з приватним і публічним сектором щодо ініціатив з економічного розвитку, в тому числі продаж землі та надання муніципальних послуг, які сприяють залученню та розвитку бізнесу

Станьте первинною контактною точкою для забудовників і бізнесу з-за меж громади для відвідання об'єктів і надання даних

Повідомляйте про перспективи фінансовим агентствам і відповідним асоціаціям

Регулярно оцінюйте «інвестиційну готовність» громади та реалізуйте / заохочуйте ініціативи, які поліпшують загальну готовність

Визначте та узгодьте перспективи для сприяння новому бізнесу та / або промисловості

Розробіть, запровадьте та беріть активну участь у маркетингових ініціативах громади (наприклад, торговельні виставки), а також використовуйте можливості та перспективи, які будуть корисними для громади. Відстежуйте їх

Проводьте консультації з новими або перспективними підприємствами з приводу планування бізнесу та маркетингової інформації

Сприяйте поїздкам внутрішніх і зовнішніх торговельних делегацій

Таблиця 12.

Незважаючи на свій формат чи модель, успішна діяльність із залучення бізнесу та інвестицій може, за визначенням Міжнародної фінансової корпорації, сприяти отриманню суттєвих вигод, зокрема<sup>88</sup>:



**«Капітал».** Новий інвестор принесе із собою капітал, за допомогою якого буде побудовано нові виробничі потужності або буде придбано місцеву компанію.

**Зайнятість.** Хоча кількість робочих місць різниться, залежно від розміру інвестиції та самого виробничого процесу, найбільш характерна користь від прямих іноземних інвестицій полягає в більшій або краще захищеній зайнятості. І, звичайно, з новими робочими місцями приходить додатковий дохід і купівельна спроможність місцевих жителів.

**Доходи.** Прямі іноземні інвестиції розширюють місцеву податкову базу та доходи міста. Навіть якщо іноземних інвесторів повністю звільняють від податків на короткий період часу в рамках заходів зі стимулювання інвестицій, місто отримує більший дохід від сплати податків на доходи фізичних осіб у результаті створення нових робочих місць. Крім того, інвестиції, орієнтовані на експорт, сприяють притоку іноземної валюти.

**Сприятливий вплив на місцеві інвестиції.** Прямі іноземні інвестиції сприяють збільшенню внутрішніх інвестицій, оскільки компанії отримують доступ до каналів розповсюдження, відкритих транснаціональними компаніями, стають постачальниками транснаціональних компаній або відповідають на конкуренцію транснаціональних компаній.

**Передача технологій.** Прямі іноземні інвестиції можуть поліпшити доступ країни до технологій через ліцензування, спільні підприємства та місцеву торгівлю. Працівники транснаціональних компаній можуть вивчати їхні ноу-хау та створювати нові компанії або приєднуватися до наявних місцевих компаній. У будь-якій формі передача технологій сприяє зростанню продуктивності.

**Підвищення кваліфікації робочої сили.** Іноземні фірми зазвичай проводять більше навчання на робочому місці, аніж місцеві, а транснаціональні компанії особливо часто займаються діяльністю, в якій використовують порів-

<sup>88</sup> Інвестиційний клімат: Набір інструментів для залучення інвестицій: Модуль 1: Прямі іноземні інвестиції, Етап 2.1 Економічні та інші переваги прямих іноземних інвестицій. Міжнародна фінансова корпорація; (Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій і Світовий банк), [www.wbginvestmentclimate.org](http://www.wbginvestmentclimate.org).

няно велику кількість кваліфікованих працівників. Цю кваліфікацію часто переносять на інші сектори та діяльність, коли працівники переходять на нову роботу або створюють свій власний бізнес. Працівники також часто стикаються з новими організаційними та управлінськими навичками, які можуть стимулювати вищу продуктивність, підприємництво та готовність до освіти.

**Розвиток експорту.** Більшість прямих іноземних інвестицій орієнтовано на експорт, і на транснаціональні компанії часто припадає велика частка експорту країни, в якій вони розташовані. Завдяки своєму розміру та доступу до міжнародних маркетингових і дистрибуційних мереж іноземні фірми зазвичай легше входять на експортні ринки. Багато країн, що розвиваються, зуміли використати прямі іноземні інвестиції як спосіб підвищити свій рівень експорту та як джерело надходження іноземної валюти. Крім того, присутність іноземних експортних фірм у багатьох країнах також сприяла заохоченню виходу місцевих фірм на експортні ринки.

**Підвищення конкурентоспроможності місцевих фірм на міжнародному рівні.** Можливість продавати ресурси іноземним фірмам чи бути їхніми постачальниками заохочує місцеві компанії підвищувати свій рівень якості та надійності постачання. Іноземні фірми часто виводять на місцевий ринок нові продукти, і внутрішні фірми змушені конкурувати з цими продуктами. Врешті-решт, внаслідок взаємозв'язків з іноземною компанією постачальники, клієнти та конкуренти всередині країни часто отримують стимул підвищувати свій рівень інвестицій, продуктивності та інновацій. Результат цього – підвищення економічної ефективності та більш якісне виробництво внутрішніх фірм.

**Підвищення конкуренції.** Прямі іноземні інвестиції можуть сприяти загальному економічному зростанню через підвищення конкуренції в секторах, у яких раніше домінували одна чи дві місцеві фірми.

## Приклади інструментів Промислові парки

**Що це таке?** За визначенням, промисловий парк – це тип забудови території, спеціально спроектованої та відведеної для розміщення промислових і виробничих потужностей та пов'язаної з ними діяльності. Промислові парки, які інколи називають промисловою нерухомістю, зазвичай розташовують окремо від житлових і ділових районів. Вони зазвичай включають таку інфраструктуру, як дороги, мережі електропостачання та інші комунальні послуги, і покликані сприяти зростанню місцевих галузей. Промислові парки концептуально пов'язані з промисловими коридорами, бізнес-парками та офісними парками. Промисловим парком може володіти та управляти державне агентство, напівдержавне агентство або ж повністю приватна структура. У більшості великих муніципалітетів наявні різні типи промислових парків із різними структурами власності.

Не всі промислові парки однакові в тому, що стосується їх спрямування чи організації. Деякі є загальними промисловими зонами, тим часом як інші – більш вузькоспеціалізовані. Останнім часом спостерігається організація «еко-промислових парків» і «розумних парків».

Еко-промислові парки, що ґрунтуються на основі концепцій промислової екології, – це парки, в яких підприємства співпрацюють одне з одним і місцевою громадою задля зменшення відходів і забруднення, ефективного розподілу ресурсів і сприяння досягненню сталого розвитку задля економічного зростання та поліпшення якості довкілля. «Розумні парки» характеризуються участю в них закладів освіти, компаній та / або наукових і дослідних організацій.

**Які ресурси потрібні?** Промисловий парк може бути досить дорогим починанням, залежно від розміру та послуг, які він надаватиме, і більшість інвестицій у його розвиток повинні бути зроблені авансом. Прийняттю будь-якого рішення щодо створення промислового парку повинно передувати ретельне економічне обґрунтування. Окрім цього, критичною є наявність професійного керівництва та залучення фахівців із приватного сектора, зокрема у сфері маркетингу. Промисловий парк не рекламує муніципалітет – муніципалітет повинен рекламувати промисловий парк. Це означає, що керівництво повинно здійснювати агресивний маркетинг. Це також означає, що під час планування та організації варто передбачити надання парком послуг та умов, що можуть приваблювати й утримувати фірми.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Належним чином реалізований промисловий парк має низку переваг, зокрема: (1) вирішення проблеми набуття землі інвесторами; (2) підвищення ефективності внаслідок концентрації промисловості; (3) запобігання негативному впливу на довкілля; (4) сприяння розвитку місцевої економіки в тому, що стосується відкриття нових чи розширення працюючих підприємств, створення робочих місць, збільшення доходів від податків; (5) забезпечення середовища для виробництва з високим рівнем доданої вартості; (6) культивування стратегічних галузей.

**Які проблеми та ризики?** Реалізація промислового парку – це витратне та ризикове починання, якщо воно не буде належним чином і заздалегідь оцінено (ретельне економічне обґрунтування) та сплановано. Успішність парку визначається тим, як він відповідає потребам, ресурсам і вимогам окремих фірм на довготривалу перспективу. Занадто часто, однак, місцева влада будує промислові парки, оскільки вважає, що це автоматично надає переваги. Проте якщо назвати ділянку землі промисловим парком, це не матиме жодної цінності. Часто для зменшення багатьох ризиків, пов'язаних із реалізацією промислових парків, організують державно-приватне партнерство.



Рисунок 15.

## Промислові коридори

**Що це таке?** Промислові коридори – це зони або ділянки землі, які часто мають спільні характеристики чи мету. Зазвичай вони охоплюють кілька промислових парків. Ці зони часто розвивають або передбачають як засіб сприяння великим проектам будівництва промислової інфраструктури чи розвитку на певній території, вони забезпечують новий промисловий розвиток недостатньо використовуваних промислових земель або сприяють між-муніципальній співпраці.

**Які ресурси потрібні?** Створення промислового коридора зазвичай є частиною довгострокового плану розвитку, який імовірно потребуватиме суттєвих капітальних і поточних ресурсів. Здебільшого вони занадто великі, щоб проект міг реалізувати один муніципалітет, і тому зазвичай передбачають фінансову й технічну участь багатьох рівнів влади та приватного сектора. Важлива передумова цього підходу – наявність плану розвитку місцевості, який передбачає розподіл земельних ділянок і визначення фінансової вартості експлуатації.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Промислові коридори допомагають поліпшити привабливість території для довгострокового промислового використання і можуть слугувати сприятливим середовищем для нового промислового розвитку з одночасним збільшенням місцевої податкової бази.

**Які проблеми та ризики?** Для створення промислового коридора в громаді повинні бути наявні кілька ключових чинників, у тому числі політична воля, доступна і належним чином поділена на зони і придатна земля, ефективна транспортна основа та комплексний план розвитку. У разі довгострокового проекту чи розвитку політичне та громадське нетерпіння може справити негативний вплив на стабільність фінансування.



## ПРОМИСЛОВИЙ КОРИДОР ДЕЛІ – МУМБАЙ, ІНДІЯ

Хоча ініціативи зі створення промислових коридорів можуть різнитися за розміром і масштабом, проект промислового коридора Делі – Мумбай є унікальним прикладом інноваційного та перспективного довгострокового планування, широкого залучення зацікавлених сторін і певного рівня оптимізму.

Проект промислового коридора Делі – Мумбай, який вважають типовим промисловим коридором, – це фінансований урядом Індії проект промислового розвитку вартістю \$90 млрд. Він спрямований на розвиток промислової зони, що охоплює шість штатів Індії і має протяжність 1 483 км – від політичної столиці до ділової столиці країни, тобто Делі та Мумбаю. Проект, який охоплює дев'ять промислових мегазонів, передбачає масштабне розширення інфраструктури та промисловості, у тому числі промислових кластерів, залізничних, автомобільних, морських і повітряних комунікацій, у штатах, через які проходить коридор. Очікується, що реалізація проекту дасть змогу подвоїти потенціал щодо зайнятості, потроїти обсяг промислового виробництва та вчетверо збільшити обсяг експорту з регіону. За оцінками, загальна кількість нових робочих місць, створених внаслідок реалізації проекту, сягне 3 млн, більшість з яких припадатиме на виробничий / переробний сектор. Передбачається будівництво електростанції потужністю 4 000 МВт, трьох морських портів і шести аеропортів, а також встановлення комунікацій з наявними портами. Проект промислового коридора реалізує Корпорація з будівництва промислового коридора Делі – Мумбай – організація, до складу якої входять представники державного та приватного секторів.

Джерело: <http://delhimumbaiindustrialcorridor.com>

## Допомога у виборі об'єктів

**Що це таке?** У разі залучення бізнесу стратегічне рішення цільової компанії щодо розширення чи переміщення ґрунтується на врахуванні багатьох альтернативних змінних і потенційних місць. Наприклад, конкурентний доступ до певних ринків і сировини надзвичайно важливий чинник успішності бізнесу, так само як і наявність робочої сили та загальної інфраструктури. Рішення компаній ґрунтуються на якісній інформації, точних порівняннях і детальних оцінках – у результаті обирають місця, що дають компанії найкращі конкурентні переваги.

Організації економічного розвитку надають підприємствам, які створюються, розширюються та передислоковуються, допомогу у виборі об'єктів, безпосередньо чи із залученням фахівців з підбору об'єктів, щоб допомогти їм знайти прийнятні промислові чи комерційні об'єкти, які відповідають їхнім потребам. Ці послуги зазвичай включають надання детальної та всебічної інформації про унікальні конкурентні переваги муніципалітету з акцентом на тих перевагах, які мають особливе значення для компанії, що розглядає можливість інвестування чи передислокації. Діяльність з допомоги підприємствам у оцінці альтернативних варіантів розміщення – важливий компонент загальної діяльності муніципалітету із залучення бізнесу.

**Які ресурси потрібні?** Належне розуміння конкурентного становища муніципалітету, досвід підбирання об'єктів і доступ до низки фінансових і нефінансових заходів зі стимулювання.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Нові інвестиції / бізнес передбачають потенціал для доступу до нових технологій, нових підприємств і нових робочих місць. Це також справляє позитивний вплив на доходи від податків, сприяє місцевій економічній диверсифікації та надасть переваги для місцевої економіки.

**Які проблеми та ризики?** (1) Розташування ґрунтується на оцінці чинників вибору об'єкта. Кожна громада має різні переваги чи вади залежно від перспектив та оцінок підприємства, а не громади, тобто рішення про розташування об'єкта приймають на основі попиту, а не пропозиції. (2) Оцінка чинників розташування залежить від типу об'єкта, розміру компанії, продукту та галузі, наприклад, необхідна фізична інфраструктура та кваліфікована робоча сила. Належне збирання даних дає конкурентні переваги громаді, яка може, таким чином, точно розраховувати та поширювати дані, пов'язані з економікою, промисловістю та робочою силою. (3) Консультації / допомога у виборі об'єктів – це складна професійна дисципліна, яка потребує суттєвого досвіду в конкретній галузі. Не всі громади мають доступ до таких ресурсів.

## Віртуальна торговельна місія

**Що це таке?** У більшості країн національний уряд вживає або заохочує заходи, спрямовані на розвиток і досягнення довгострокових торговельних та інвестиційних цілей на іноземних ринках. Важливим компонентом такої підтримки є організація торговельних місій, за допомогою яких бізнес має змогу дослідити нові ринки, відкрити та оцінити нові ділові можливості, встановити зв'язки та контакти. Незважаючи на очевидну користь від них, торговельні місії – це зазвичай витратна і складна для організації та участі справа. Водночас віртуальна торговельна місія пропонує майже ті самі переваги, що й звичайна торговельна місія, однак без характерного логістичного та фінансового навантаження.

Віртуальна торговельна місія передбачає організацію веб-семінару (зазвичай тривалістю 1–2 години), що складається з невеликої кількості представників бізнесу, які шукають інвестиційні можливості та зв'язки з іншими підприємствами на іншому, зазвичай іноземному, ринку. Формат передбачає побудову відносин, тому кількість підприємств, що беруть участь, повинна обов'язково бути обмеженою. Варто зауважити, що таку сесію пропонують як вступний захід і як таку, що призначена лише для слугування первинною платформою для майбутніх обговорень / переговорів.

**Які ресурси потрібні?** Витрати – мінімальні. Віртуальна торговельна місія потребує: базових технічних навичок (для організації віртуальної зустрічі); наявності вигідних пропозицій від компаній і вміння їх представити; зацікавлених підприємств, які спроможні розвивати свої ринкові позиції через пошук можливостей для інвестицій, спільних підприємств чи аутсорсингу; підготовки та складення профілів компаній для розповсюдження напередодні заходу; належного пропагандного, координаційного та організаційного досвіду.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Нові інвестиції / бізнес передбачають: потенціал для доступу до нових технологій, підприємств і робочих місць; більші надходження від податків; диверсифікацію та переваги для місцевої економіки.

**Які проблеми та ризики?** (1) Важливо керувати очікуваннями. Віртуальна торговельна місія виконує функцію початкового представлення підприємств; (2) вигідна пропозиція повинна бути реалістичною і належним чином представленою, щоб викликати інтерес; (3) перед створенням віртуальної торговельної місії потрібно провести адекватні роз'яснювальні заходи з належним забезпеченням відповідності інтересів.



### ВІРТУАЛЬНА ТОРГОВЕЛЬНА МІСІЯ В СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЛЬВОВА, УКРАЇНА

З самого початку роботи Проекту МЕРМ місто-партнер Львів тісно співпрацювало з канадським проектом. У тому, що стосується реалізації проекту, Львів став одним з його найбільш зацікавлених та активних партнерів. Наприкінці осені 2012 року представники міста звернулися до Проекту МЕРМ і Посольства Канади в Україні з проханням організувати торговельну місію для канадських підприємств, зацікавлених у вивченні можливостей для ділового співробітництва з львівським сектором інформаційних технологій, який динамічно розвивається.

Торговельні місії – це зазвичай витратна і складна для організації та участі справа. У зв'язку із цим Міністерство закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади спільно з представниками Проекту МЕРМ запропонувало організувати віртуальну торговельну місію. Саме віртуальна торговельна місія пропонує майже ті самі переваги, що й звичайна торговельна місія, однак без характерних логістичних і фінансових навантажень.

11 червня 2013 року віртуальна торговельна місія відбулася в Посольстві Канади в Києві. У цьому 90-хвилинному веб-семінарі, який проводили Міністерство закордонних справ Канади та Проект МЕРМ, взяли участь представники Львова та п'яти найбільш інноваційних ІТ-компаній міста.

Порядок денний семінару включав презентацію про провадження бізнесу в Україні з особливою увагою до ІТ-сектора країни; окремі презентації кожної з компаній з подальшою сесією запитань і відповідей, а також кінцеву презентацію міста Львова та його ділових / інвестиційних переваг. З канадського боку в заході взяли участь 16 підприємств, низка фахівців з питань економічного розвитку, консультантів, торговельних представників і представників інших проектів Федерації канадських муніципалітетів.

Мета віртуальної торговельної місії – привернути увагу, обмінятися інформацією та організувати пряме обговорення між бізнесом; у результаті було досягнуто це і навіть більше. Відгуки після проведення події досі збирають і аналізують, однак одна канадська компанія вже висловила серйозну зацікавленість у можливостях для нових інвестицій або початку нового бізнесу в Львові, наразі тривають офіційні переговори з цією метою.

## 5.5. Розвиток грошових потоків у громаді

Економічний добробут громади може стати нестабільним у разі виникнення дисбалансу між сумою місцевого доходу та коштами, які залишають громаду (витоки), а також визначається мірою, в якій «нові» кошти приходять у громаду і залишаються в ній. Кризу грошових потоків вирішують поліпшенням притоку або обмеженням витоку коштів. У разі витоку заходи зі збереження та розширення бізнесу, а також розвитку підприємництва сприяють диверсифікації та розширенню місцевої економіки, обмежуючи тим деяку частину витоку (резиденти чи бізнес, що замовляє продукти / послуги з-за меж муніципалітету). У інших випадках необхідні прямі заходи, спрямовані на залучення нових коштів за допомогою і залучення бізнесу та інвестицій, і інших ініціатив, які слугують загальному збільшенню доходів громади (сприяння експорту, розвиток туризму) або обмежують видатки громади (сприяння розвитку соціальних підприємств, державно-приватні партнерства, міжмуніципальні угоди про розподіл доходів чи співпраця в наданні послуг тощо).

### Приклади інструментів

#### Державно-приватні партнерства<sup>89</sup>

**Що це таке?** Державно-приватні партнерства традиційно визначають як проекти, у яких місцеві органи влади та приватні компанії співпрацюють у аспектах фінансування, розробки, будівництва, діяльності та / або володіння активами<sup>90</sup>. Державний сектор (місцева влада) зазвичай забезпечує політичні рамки, надає мандат на зміни та фінансові стимули приватному сектору. Приватний сектор своєю чергою надає капітал приватного сектора, передає досвід і забезпечує реалізацію проектів, які задовольняють певні потреби та спрямовані на забезпечення загального блага. Оскільки державно-приватні партнерства виконують різні цілі, вони можуть складатися з однієї конкретної діяльності, комплексу заходів або ж бути тривалим альянсом чи співпрацею; жодна модель не підходить для всіх випадків. У визначенні структури державно-приватних партнерств за метою зазвичай розрізняють чотири типи таких партнерств: (1) державно-приватні партнерства у сфері капітальної економічної інфраструктури (дороги, системи водопостачання); (2) державно-приватні партнерства у сфері некапітальної економічної інфраструктури (фінансові установи); (3) державно-приватні партнерства у сфері капітальної соціальної інфраструктури (лікарні); та (4) державно-приватні партнерства у сфері некапітальної соціальної інфраструктури (соціальне забезпечення / програми).

**Які ресурси потрібні?** Відмінними характеристиками державно-приватних партнерств є те, що вони не пов'язані з приватизацією державних активів. Власність на нові об'єкти інфраструктури залишається у державного сектора або її передають державному сектору після завершення терміну дії договору. Навіть більше, державний сектор зазвичай зберігає за собою повний контроль над інфраструктурою та результатами проекту.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** У загальних рисах муніципалітет отримує такі переваги:

- *Якість за доступною ціною.* Здебільшого державно-приватне партнерство – це ініціатива, яка забезпечує оптимальне співвідношення ціна – якість.
- *Зменшення державного боргу або позабалансове фінансування.* У деяких випадках партнер з приватного сектора може мати доступ до боргових ринків та / або ринків капіталу й інших форм стороннього / альтернативного фінансування, яке не доступне органам влади. Доступ до цих ринків за допомогою державно-приватного партнерства зменшує навантаження на бюджет.
- *Зміцнення інфраструктури/розвиток послуг.* За допомогою державно-приватного партнерства можна швидше реалізувати план зі зміцнення або створення місцевої інфраструктури / послуг, чого інакше не можна було б досягти в межах наявних бюджетів.

<sup>89</sup> Загальний огляд міжнародних підходів і методів державно-приватного партнерства залежно від місцевих умов. Lochaven Management Consultants Ltd., червень 2010.

<sup>90</sup> Варто зауважити, що: «... існує велика кількість літератури, в якій стверджується, що місцевий економічний розвиток повинен включати державно-приватні партнерства. На перший погляд це видається слушним. Однак якщо подивитися більш уважно, можна зауважити, що не все так просто. ... У Сполучених Штатах переважно саме приватний сектор виконує завдання, які традиційно приписують державному сектору. У континентальній Європі державно-приватне партнерство – це радше модель, у якій приватний сектор відіграє мінімальну роль у діяльності, яку традиційно виконував уряд самостійно. У країнах, що розвиваються, державно-приватне партнерство є радше незвичайною моделлю. Навіть більше, державно-приватне партнерство потребує, щоб і держава, і приватний сектор відповідали певним вимогам. Державний сектор повинен бути зацікавлений у економічному розвитку, мати базові уявлення про бізнес-принципи та непатерналістський погляд на приватний бізнес. Задовольнити ці критерії нелегко. Здебільшого представники уряду не мають ділового досвіду. Проблемою також є те, що у багатьох країнах, які розвиваються, представники уряду та бізнесмени, особливо дрібний і малий бізнес, мають повністю відмінний рівень досвіду, що ускладнює спілкування між ними». Чому місцевий економічний розвиток такий складний, і що ми можемо вдіяти, щоб зробити його більш ефективним? Йорг Мейер-Стамер. Робочий документ, квітень 2003.



- *Розподіл ризиків.* За визначенням, державно-приватне партнерство передбачає певний розподіл ризиків (наприклад, операційний та / або фінансовий ризик) серед учасників. Фактично розподіл ризиків часто розглядають як чинник якості державно-приватного партнерства. У разі оптимального розподілу державний сектор може здобути відчутні переваги.
- *Поліпшення рівня послуг.* Залежно від ініціативи партнер з державного сектора може отримати вигоду за рахунок економії від масштабу або нових технологій для поліпшення надання послуг, які привносить у партнерство партнер з приватного сектора.
- *Доступ до ширшого спектра кваліфікацій у плануванні, управлінні та наданні послуг.* Через державно-приватне партнерство державний сектор може отримати доступ до досвіду та / або засобів підтримки управління, які не доступні структурам виконавчої влади.
- *Реалізація вартості недостатньо використовуваних активів.* Державно-приватні партнерства можуть надавати можливість державному сектору реалізувати вартість активів, які можуть бути недостатньо використовуваними або неповністю освоєними. Творчі проекти з освоєння в поєднанні з технологіями гнучкого фінансування та / або активізацією маркетингових зусиль можуть дати суттєві фінансові переваги державному сектору.
- *Сприяння, заохочення та реалізація можливостей економічного розвитку.* Залежно від структури та масштабу державно-приватного партнерства можна реалізовувати різні можливості: розвиток нових навичок у місцевій робочій силі; сприяння та збільшення обізнаності про обрані можливості та перспективи; та / або заохочення ширшого інвестування приватного сектора в регіони та місцеві громади.

Своєю чергою партнер з приватного сектора може також очікувати на певні вигоди від такої співпраці: доступ до регульованого ринку з обмеженою конкуренцією або її відсутністю; входження на новий ринок, у тому числі нову географічну територію; можливість розширювати асортимент продукції та послуг, більший за звичайний асортимент компанії; можливість поліпшити довіру до фірми на ринку або її імідж у результаті співпраці з урядовим органом чи участі в певному проекті.

**Які проблеми та ризики?** Організація державно-приватних партнерств містить певні ризики, які своєю чергою зумовлюють додаткові витрати. Деякі витрати очевидні, їх можна легко пояснити і покласти на партнера, який найкраще придатний для управління ризиком. Інші ризики менш відчутні, можуть бути не такими очевидними на початку і потребують простих рішень чи заходів. У загальних рисах є дві категорії ризиків: ризики, пов'язані з проектом (якими управляють партнери), та ризики, не пов'язані з проектом (якими безпосередньо не управляють партнери).

**Ризики, пов'язані з проектом:** ризик завершення проекту (вартість / час проектування та будівництва, контроль витрат); ризик операційної ефективності (технічні та операційні ноу-хау); «ринковий ризик» (попит); фінансовий ризик (обмінний курс і коливання відсоткової ставки); екологічний ризик (минулі та майбутні зобов'язання, затримки проекту, перевитрата коштів).

**Ризики, не пов'язані з проектом:** політичний ризик (експропріація, політичне свавілля, проблеми з конвертацією та переказом валюти); договірний ризик (регуляторні ризики), невиконання урядом умов договору (ціноутворення, землевідведення); ризик макроекономічного середовища / ризик коливань (зміни макробалансу за порівняно короткий період, тобто коливання обмінного курсу, інфляція тощо); ризик правового середовища (верховенство права / судова система, регуляторні процедури та арбітраж); залишковий ризик (передача активу після завершення проекту).



### ЧЕЗАПІК-ФОРЕСТ, ШТАТ МЕРІЛЕНД, США

1999 року приватний власник виставив на продаж 58 172 акри лісу в басейні Чезапек-Бей у штаті Меріленд. До пропозиції входили великі ділянки суцільного лісу та більш як 4 000 акрів заболочених угідь з кількома популяціями видів, які перебували під загрозою зникнення. Більшість цих земель межувала з державним парком і лісом, що призвело до виникнення унікальної можливості захистити велику територію від вирубування та освоєння. Однак держава зіткнулася з кількома перешкодами: (1) відсутністю коштів для придбання всієї земельної ділянки; та (2) недостатніми ресурсами для управління землею після купівлі. Що важливо, заготівля лісу також була джерелом робочих місць і доходу для місцевої громади.

Половину ділянки придбав штат, а решту – екологічна неприбуткова група, яка зрештою передала свою частку у власність штату. Штат, співпрацюючи з неприбутковою групою, вирішив створити державно-приватне партнерство з метою:

- забезпечення стабільного ходу економічної діяльності та зайнятості задля підтримки місцевого бізнесу та громад;
- запобігання конверсії лісових насаджень для іншого використання;
- сприяння поліпшенню якості води та природного середовища в регіоні для видів, які перебувають під загрозою зникнення;
- підтримання продуктивності та якості ґрунту й лісу;
- захисту візуальної якості та об'єктів спеціального екологічного, культурного та історичного інтересу.

Задля досягнення цих цілей уряд штату уклав багаторічний договір з лісозаготівельною компанією. Згідно з цією інноваційною угодою компанії дозволили заготовляти до 1 000 акрів лісу щороку (екологічно сталий обсяг). Своєю чергою компанія зобов'язалася здійснювати управління лісом у Чезапек-Форест згідно з лісокультурними стандартами штату.

Заготівлю лісу дозволено лише в тих місцях, де це не порушує екологічний баланс щодо якості води та середовища для дикої природи. Партнери, штат і лісозаготівельна компанія розподіляють між собою прибуток від продажу деревини, причому 15% доходу також спрямовують місцевим громадам округу. Для мінімізації ризиків приватного партнера штат погодився компенсувати лісозаготівельній компанії будь-які збитки впродовж перших двох років. Однак цією гарантією скористатися не довелося, оскільки партнерство було прибутковим у всі роки з моменту його початку. Лісозаготівельна компанія зобов'язана вести повністю відкритий і прозорий бухгалтерський облік, доступний для контролю штатом, а також проходити аудит із залученням незалежної аудиторської фірми.

Серед переваг партнерства: (1) забезпечено стале управління лісом згідно зі стандартами штату; (2) замість оплати послуг за управління лісом штат сам щороку отримує дохід; та (3) реалізація програм з професійного навчання та освіти дала змогу мінімізувати вплив від скорочення зайнятості у сфері лісозаготівлі в регіоні.

*Джерело: Основи управління в державно-приватних партнерствах з розвитку інфраструктури, Економічна комісія ООН для Європи. 2004*

## Угоди про розподіл доходів

**Що це таке?** Глобалізація та інші чинники призвели до зміни потреб промисловості та громадян: тепер дедалі частіше для розташування підприємств потрібні більші земельні ділянки, основні інфраструктурні послуги і, щодо промисловості, велика кількість робочої сили. У багатьох випадках ці потреби більше немає можливості задовольнити або задовольнити у найбільш економічний спосіб, силами одного муніципалітету. Муніципалітети можуть впоратися з цими змінами, усвідомивши цінність угод про розподіл доходів. Одним з найбільш поширених типів таких угод є угоди про розподіл податків між сусідніми муніципалітетами. Розподіл податків / доходів дає змогу передавати деяку частину доходів від муніципальних податків між двома або більше муніципалітетами, які визнають свою взаємопов'язаність та / або спільно підтримують регіональні послуги, необхідні для залучення та утримання жителів, а також промислового / ділового розвитку. Розподіл податків часто використовують спільно з розподілом послуг як альтернативний спосіб виділення коштів муніципалітетам, які надають регіональні послуги. В угодах про розподіл податків визнано, що право муніципалітету на податкові доходи лише на основі розташування в межах муніципалітету не завжди відповідає внескам такого муніципалітету в добробут і процвітання регіону.

**Які ресурси потрібні?** Підхід до питання розподілу податків не є універсальним, і всі його аспекти потребують надзвичайної гнучкості. Тому ключем до успіху є політична воля та адміністративна співпраця.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Розподіл податків дає змогу муніципалітетам розподіляти переваги, витрати та ризики з іншими муніципалітетами на основі їхньої взаємопов'язаності, усуваючи непродуктивну міжмуніципальну конкуренцію (водночас розвиваючи регіональну конкурентоспроможність) і компенсуючи довшокоштові муніципалітетам більші видатки, пов'язані з новим житловим розвитком або промисловим / діловим розвитком.

**Які проблеми та ризики?** Ключові камені спотикання: визначення податків, доходи від яких розподілятимуть; визначення, яку частину доходів від податків розподілятимуть; та визначення основи, на якій податковий дохід розподілятимуть серед муніципалітетів-учасників, наприклад, порівну, на основі зазначених витрат, на основі бази оподаткування тощо.

## Міжмуніципальна співпраця<sup>91</sup>

**Що це таке?** Оскільки обов'язки муніципалітетів стають дедалі складнішими, відповідальнішими та витратнішими, міжмуніципальна співпраця стає більш привабливою та вигідною. Завдяки співпраці муніципалітети можуть підвищити ефективність і результативність надання послуг, роблячи це спільно зі ще одним або кількома муніципалітетами.

Міжмуніципальна угода – це письмовий юридичний та обов'язковий для виконання документ між двома муніципалітетами, яким передбачено розподіл певних послуг. Розподіл послуг у загальних рисах може набувати кількох форм: муніципалітети можуть купувати один в одного або продавати один одному послуги; муніципалітет може укласти угоди з одним або більшою кількістю муніципалітетів для спільного надання певної послуги; або ж спільні послуги можна надавати з використанням спільної муніципальної неприбуткової компанії. Розподіляти можна широкий спектр послуг, у тому числі використовувані активи та персонал, який надає послуги. Серед розповсюджених прикладів: вивезення сміття; прибирання снігу / експлуатація доріг; очищення води / стічних вод; утилізація відходів (звалища); адміністративні послуги; економічний розвиток; контроль за дотриманням місцевих норм і правил; будівельна інспекція; проектування; людські ресурси (наймання, оцінка та навчання); офісне обладнання / інформаційні технології; обладнання комунального господарства; муніципальні офіси та / або господарські двори.

**Які ресурси потрібні?** На першому етапі необхідно провести «оцінку потреб» з метою визначення, чи певну наявну функцію можна надавати більш ефективно або економічно в рамках угоди про співпрацю. Пошук партнера для такої ініціативи можна здійснювати через звернення до органів влади сусідніх громад, які вже надають таку функцію або не надають її, але прагнуть надавати. Після знаходження партнера здійснюють спільне дослідження щодо можливості реалізувати таку спільну ініціативу. До цього процесу залучають персонал і членів місцевого виборного органу, і його передумовами є належний двосторонній зв'язок, зацікавленість і колективний дух, а також бажання мислити «регіонально».

**Яка користь від цього для муніципалітету?** За допомогою розподілу послуг муніципалітети можуть зменшити витрати через економію від масштабу. Максимізувавши ефективність послуг через спільне їх надання, муніципалітет може обмежити вплив зростання витрат або навіть зекономити кошти та використовувати ці заощадження для поліпшення наявних послуг, надання нових послуг або зменшення податків. Розподіл послуг між муніципалітетами може інколи полегшувати спільне залучення та утримання кваліфікованого персоналу й заощадити кошти завдяки розподілу витрат на навчання, освіту та соціальне забезпечення. Розподіл послуг може означати купівлю кращого або новішого обладнання, а також зниження витрат на його обслуговування.

**Які проблеми та ризики?** Захист своєї сфери впливу, поганий зв'язок і відсутність документального закріплення спільно з нечітким розумінням ролей і відповідальності кожного партнера є проблемами, властивими будь-якій міжмуніципальній співпраці. Фінансові зобов'язання за будь-якими ініціативами повинні відповідати стратегічним і фінансовим планам муніципалітету. Потрібно проводити і переглядати аналіз затрат і вигод, а також ризиків, щоб гарантувати відповідність проекту передбачуваним затратам і вигодам, а також підтвердити наявність у партнера достатніх ресурсів для виконання своїх зобов'язань. Увага до дрібниць на етапі планування та проведення переговорів щодо проекту, а також відданість та ентузіазм можуть надзвичайно сприяти успішній реалізації проектів міжмуніципальної співпраці.



### СТРАТЕГІЯ «NIAGARA ORIGINAL», ПРОВІНЦІЯ ОНТАРІО, КАНАДА

Регіональний муніципалітет Ніагари охоплює дванадцять муніципалітетів на півдні Онтаріо. Одна з ключових функцій організації – економічний розвиток. На підставі цього мандату регіон представив локальну маркетингову стратегію «Niagara Original», яку було розроблено для забезпечення потужного колективного поштовху для економічних перетворень. Стратегія успішно змінила імідж регіону та привабила нові інвестиції. Її цілі були прийняті та почали просуватися підприємствами, організаціями та муніципальними партнерами в різних маркетингових заходах. Ефект від «Niagara Original»:

1. Кращий регіональний підхід до економічного розвитку: розробка стратегії «Niagara Original» сприяла

<sup>91</sup> У документі Працюючи разом – міжмуніципальна співпраця у п'яти центральноєвропейських країнах міститься чудове дослідження міжмуніципальної співпраці в Європі. Хоча складнощі, пов'язані з такими ініціативами, досить суттєві, особливо у разі транскордонної співпраці, переваги можуть бути досить вагомими. Описані в звіті переваги, показані на прикладі численних практичних досліджень, у загальних рисах пов'язані з такими аспектами: (1) економія від масштабу; (2) спільне управління неподільною технічною інфраструктурою; (3) спільне управління функціонально інтегрованими, однак територіально розмежованими зонами (внаслідок функціональної інтеграції багато послуг не можуть ефективно надавати окремі муніципалітети, які ізольовані один від одного); та (4) краща привабливість і доступ до зовнішніх коштів. Працюючи разом – міжмуніципальна співпраця у п'яти центральноєвропейських країнах. За редакцією Павела Свяневіча; Фонд «Відкрите суспільство», 2011.

ширшому діалогу та глибшому партнерству між бізнесом, владою та неприбутковими організаціями в регіоні і призвела до поліпшення колективного іміджу.

2. Запровадження бренду регіону: більш як 100 підприємств та організацій з усього регіону подали заявки на використання адаптованих для конкретних галузей версій логотипу «Niagara Original».

Джерело: <http://www.regional.niagara.on.ca/>

## Розвиток туризму

**Що це таке?** Туризм зазвичай визначають як процес подорожування з розважальною чи діловою метою або як діяльність з надання послуг з організації такого подорожування. За визначенням Світової організації туризму туристом є особа, яка подорожує принаймні за п'ятдесят миль (92 км) від дому. За більш повним визначенням туризм – це індустрія послуг, яка складається з багатьох матеріальних і нематеріальних компонентів. Серед матеріальних компонентів: транспортні системи – повітряна, залізнична, дорожня, водна; готельно-ресторанний і туристичний бізнес – проживання, харчування та напої, тури та сувеніри; а також пов'язані послуги – банківське страхування, безпека та охорона. Серед нематеріальних елементів: відпочинок і розваги; культура; усамітнення; пригоди, нові та різні враження. Існує багато видів туризму: дозвільний, місцями культурної спадщини, оздоровний, зайняття зимовими видами спорту, транзитний (туристи, які зупиняються на кілька днів), круїзи, одноденний, пригодницький, екологічний і вихідного дня.

**Які ресурси потрібні?** Щоб розібратися в туристичному секторі, для початку треба зрозуміти, яке місце посідає туризм у широкому порядку денному муніципального розвитку. Чи громада шукає спосіб розширити свою податкову базу, збільшити можливості для працевлаштування, розширити об'єкти дозвілля, запровадити кращі освітні програми та досягти вищого рівня життя? Як може туризм сприяти досягненню цих цілей? Якщо туризм обрано засобом досягнення широких цілей громади, є сенс розробити плани з більш конкретними завданнями його розвитку. Зазвичай їх визначають на постійній основі, коли різні групи та організації в громаді спільно працюють задля досягнення спільних цілей. Місцевий орган з планування, торговельна палата, бюро з питань туризму або подібна група повинні взяти на себе лідерство в розробленні початкового плану та досягненні ширшого прийняття інтересів туризму в громаді. Важливими аспектами також є підтримка громадою процесу планування та плану місцевого економічного розвитку. Після визначення бачення та цілей туризму іншими елементами процесу планування є: визначення туристичної системи (чи туристичний план громади орієнтовано на одноденних відвідувачів, делегатів конференцій, працівників, які перебувають у відрядженні, людей, які відвідують друзів і родичів, транзитних мандрівників чи сезонних жителів?); визначення ресурсів, організацій, туристичних продуктів і ринків; визначення варіантів для туризму в громаді; аналіз таких варіантів; обрання, реалізація, моніторинг та оцінка.

**Яка користь від цього для муніципалітету?** Туризм – це один із найефективніших способів перерозподілу ресурсів, коли гроші в місцеву економіку потрапляють з інших частин країни та з-за кордону. Він приносить з собою дохід для громади, якого у іншому разі ніколи б не було отримано. Економічні переваги від туризму можуть проявлятися в таких аспектах, як:

Робочі місця. Пряма зайнятість, наприклад, робота туристичним гідом, на керівних посадах у цій сфері або у супутніх галузях, таких як виробництво харчових продуктів чи роздрібна торгівля.

Збільшення виторгу. Збільшення виторгу в громаді від туристів чи туристичного бізнесу може прямо та опосередковано сприяти життєздатності місцевого бізнесу.

Економічна диверсифікація. Оператори туризму можуть відігравати роль у висвітленні перспектив, які туризм може дати громаді, і сприяти більшому розумінню та повазі до цінності туризму. Економічна диверсифікація для багатьох громад є страховим полісом проти тяжких часів. Як додаткове джерело доходу туризм може підтримати громаду, коли її традиційна галузь переживатиме скрутні часи, особливо, якщо громада великою мірою покладається лише на одну галузь.

**Які проблеми та ризики?** Щоб туристична галузь була успішною, вона повинна функціонувати в середовищі, привабливому для туристів. Ця галузь потребує освіченої робочої сили, дієвої медичної системи та гарного транспорту, зв'язку, а також часто інфраструктури водопостачання та енергопостачання. Більшість інфраструктури забезпечує місцева влада, так само як і багато інших, необхідних для розвитку туризму, послуг, у тому числі автомобільні шляхи, громадські парки, охорона правопорядку, водопостачання та каналізація, вивезення та утилізація відходів. Рішення у сфері туризму потрібно оцінювати з чітким розумінням спроможності місцевої інфраструктури та відповідності послуг очікуваним потребам, не нехтуючи потребами і місцевих жителів, і туристів.

## 5.6. Наскрісні функції місцевого економічного розвитку

Поза межами або на додачу до цих ключових функцій у рамках муніципальних ініціатив з місцевого економічного розвитку також існує низка необхідних наскрізних функцій і видів діяльності. Такі наскрізні функції підтримують муніципалітет у його діяльності і зазвичай включають: дослідження, планування (див. Розділ 4), маркетинг і брендінг, промоцію тощо. Аспекти дослідження та маркетингу стисло розглянуто нижче.

### Проведення досліджень

Кожен повністю функціональний захід з місцевого економічного розвитку повинен ґрунтуватися на певній формі дослідження. У контексті діяльності з місцевого економічного розвитку це означає проведення та / або координацію і контроль різних дослідницьких заходів, пов'язаних з конкретною тематикою місцевого економічного розвитку громади. Серед типових заходів:

- складання детального інформаційного профілю громади та підготовка іншої соціально-економічної інформації для визначення напрямку заходів з планування та просування муніципалітету як місця для відвідання та інвестицій;
- складання та поширення інформації про наявність землі, споруд та інших об'єктів для залучення бізнесу й промисловості;
- підготовка профілів галузей на основі оцінок конкурентоспроможності громади з акцентом на можливостях для зростання та розвитку;
- цільові дослідження для приватного та державного секторів, необхідні для сприяння місцевому економічному розвитку;
- аналіз окремих аспектів розвитку (викликів і перспектив).

### Муніципальний маркетинг

#### Огляд ключових аспектів

У контексті бізнесу маркетинг – це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування та надання цінностей клієнтам, а також управління стосунками з ними у спосіб, який вигідний організації та її акціонерам. Маркетинг для муніципалітету має такі самі ознаки, лише клієнтами є підприємства та інвестори, а організацією – громада, громадяни та зацікавлені особи.

Маркетинг – це важливий інструмент у діяльності зі створення іміджу громади та формування обізнаності, інтересу і зацікавленості потенційних нових підприємств та інвесторів, а також місцевих підприємців і громадян. Ні бізнес, ні інвестори не виберуть муніципалітет чи не залишаться в ньому, якщо вони не знатимуть про нього і не будуть впевненими, що він може їм щось запропонувати. Навіть більше, дуже мало бізнесу та інвесторів залишаться в муніципалітеті, який, на їхнє переконання, не є гарним місцем для бізнесу.

Мета бренду, в більш широкому маркетинговому контексті, – розробка та просування унікального ідентифікатора муніципалітету, який висвітлює його особливу конкурентну позицію в спосіб, чітко відмінний від територій-конкурентів.

### Чому маркетинг?



*«У маркетингу економічного розвитку краще достукатися до шести правильних людей, аніж до шести мільйонів неправильних».*

*Тед Левайн*

Муніципалітети проектують, розробляють і вживають комплексні маркетингові заходи для досягнення численних цілей економічного розвитку, зокрема: (1) залучення, збереження і розширення бізнесу та інвестицій; (2) залучення та утримання мешканців і туристів; (3) поліпшення іміджу громади на місцевому, національному та міжнародному рівні; (4) реалізація муніципальних стратегій і програм. Відсутність належної маркетингової стратегії та маркетингової діяльності не дає змоги належним чином гарантувати, що діяльність з місцевого економічного розвитку справить той вплив, який вона повинна справити, або що у ній у найбільш ефективний чи економічний спосіб використовують наявні ресурси, персонал і фінансову спроможність.

## Підготовка маркетингової стратегії

Належна маркетингова діяльність базується на гарній стратегії. Така стратегія складається з дев'яти ключових етапів (див. Рис. 16 нижче). Самі собою вони не відрізняються від заходів процесу підготовки стратегічного плану місцевого економічного розвитку (особливо кроки 1, 2) і великою мірою повинні бути пов'язаними з такими заходами. Тому обидва завдання потрібно виконувати спільно.



Рисунок 16.

## Деякі важливі аспекти муніципального маркетингу



«Стратегія брендінгу місця потребує реалістичного, конкурентного та дуже вагомого стратегічного бачення міста, регіону чи країни і повинна забезпечувати, щоб її підтримував, зміцнював і збагачував кожен акт комунікації між таким місцем і рештою світу. Кожен урядовий, муніципальний або місцевий орган влади, місцеві мешканці та місцеві компанії повинні послідовно просувати та демонструвати один і той же ретельно розроблений бренд».

EDAC / ACDE Marketing and Communications, White Paper Series. Вересень 2008 року

Муніципальний маркетинг займається маркетингом «місця» і брендінгом «місця». Різниця між брендінгом продукту та муніципальним брендінгом чи брендінгом місця впливає з того факту, що в маркетингу продукту керівними принципами діяльності організації є бажання та потреби споживача, тимчасом як у випадку брендінгу місця основою є обране бачення, місія та відмінні ознаки. У маркетингу місця маркетингові принципи та методи застосовують з метою просування привабливості та життєздатності місця (містечка, міста, регіону чи країни) перед бізнесом та інвесторами. Оскільки муніципальний маркетинг орієнтований на залучення бізнесу та інвестицій, а також поліпшення місцевого бізнесу, його ідея повинна відображати ці різні інтереси.

Брендінг це не просто логотип. Це – стратегічний процес, який передбачає визначення найсильніших і найбільш унікальних якостей муніципалітету і в якому ці знання використовують для створення його унікальної позиції. У муніципальному брендінгу створюють єдиний бренд для муніципалітету, який поширюють на всі його пропозиції та комунікації. З погляду бізнесу / інвестора це створює особливу картину громади на кожному рівні взаємодії. Бренди створюють на основі сильних сторін місця і вони є обіцячкою цінності. У процесі брендінгу фіксують сутність муніципалітету, яку потім передають під час маркетингової діяльності муніципалітету.

Ключем до ефективного брендінгу є послідовність і повторення. Успішний маркетинг і брендінг потребує місцевого внеску, відданості та зусиль. Громади з найуспішнішим брендінгом докладають зусиль до створення бренду з самого початку процесу.



Приклади брендінгу міст

## Речі, які потрібно знати про брендинг

Бренди – це сприйняття	Брендинг – це мистецтво диференціації
Бренд робить обіцянку	Бренди розвиваються через піар і передачу з вуст в уста
На бренди заслуговують: інколи гарні, інколи погані	Для бренду важливо, щоб усі були в згоді та тягнули в одному напрямі
Бренди повинні ґрунтуватися на досвіді	Бренд пов'язаний з чимось унікальним та особливим

Таблиця 13.

## Залучення інвестицій і маркетинг

Хоча немає жодного ідеального чи простого підходу до досягнення успіху у сфері залучення бізнесу та інвестицій, існують деякі типові інструменти муніципального маркетингу<sup>92</sup> та комунікаційні стратегії:

- Перспективні візити.** Спілкування віч-на-віч з потенційними інвесторами в певних пріоритетних секторах або з приводу конкретних визначених перспектив.
- Веб-сайт.** Високоякісна присутність у мережі може бути критичною. Зазвичай веб-сайти з питань місцевого економічного розвитку використовують для: (1) реклами наявної комерційної нерухомості; (2) визначення певних перспектив для розвитку бізнесу; (3) просування секторів громади з унікальною конкурентоспроможністю; (4) демонстрації важливої економічної та демографічної інформації з використанням карт і міні-геоінформаційних систем для візуального надання інформації; та (5) інформування про наявні засоби податкового / фінансового стимулювання та спеціальні програми для нового чи працюючого бізнесу, а також бізнесу, який розширюється.
- Зв'язки зі ЗМІ.** Управлінці читають статті про різні муніципальні економіки в ділових і комерційних виданнях. У всіх комунікаціях потрібно наголошувати та прямо зазначати переваги муніципалітету.
- Прямі розсилки.** Повинні бути спрямовані і на перспективний бізнес, і на консультантів з підбору об'єктів і стосуватися конкретних перспектив.
- Профіль громади та галузеві профілі.** Гнучкий, щоб можна було пристосувати під унікальні потреби перспективного інвестора. Інформація та рекламні матеріали повинні запевняти про постійну відданість муніципалітету справі якісного економічного розвитку та наголошувати на перевагах громади як місця для життя, роботи та відпочинку.
- Брошури.** Детальна інформація про переваги розташування в місцевості для певних перспективних ринкових сегментів. Вузкоорієнтовані та конкретні. Наголос на тому, як муніципалітет може задовольнити вимоги бізнесу та інвестора.
- Друкована реклама та місцеві ЗМІ.** Підготовка прес-релізів, участь у інтерв'ю для ЗМІ, виступи представника перед ЗМІ щодо діяльності з місцевого економічного розвитку. Робота із забезпечення постійного висвітлення діяльності та підвищення обізнаності.
- Торговельні виставки.** Участь у ролі і учасника, і глядача.
- Соціальні мережі.** Новий продуктивний та економічно ефективний підхід (YouTube<sup>93</sup>, Facebook, Twitter).

Не всі маркетингові інструменти однаково ефективні. Вибір залежить з огляду на місце та галузь.

<sup>92</sup> Виграшні стратегії в маркетингу економічного розвитку. Дослідження організації Міжнародних консультантів з розвитку, вересень 2011.

<sup>93</sup> Місто Лондон, Онтаріо, досягло особливих результатів у використанні соціальних мереж задля маркетингу громади. Їх відео «Завтра в Лондоні», розміщене на YouTube, здобуло надзвичайну популярність і стало чудовим прикладом, як за допомогою соціальних мереж можна поширити інформацію про економічну привабливість громади.

## Деякі заключні міркування

Маркетинг і брендинг громади – це складна ініціатива, правильна реалізація якої потребує суттєвих зусиль, вмінь і спроможності. Розробка й представлення чіткої, всебічної та стратегічної маркетингової кампанії може допомогти муніципалітетам диференціювати себе на ринку з метою сприяння економічному розвитку.

Муніципальний маркетинг потрібно проводити спільно з іншими місцевими органами та організаціями, які також можуть займатися просуванням муніципалітету (наприклад, готелі та мотелі, промислові парки тощо), для забезпечення послідовності ідей, які просувають.



# 6

## ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК<sup>94</sup>

### Огляд розділу

Увага до гендерних відмінностей і нерівності може сприяти сталішому місцевому економічному розвитку. Розуміння участі жінок і чоловіків у економічній діяльності (їхніх пріоритетів, бар'єрів і можливостей) може слугувати матеріалом для стратегій місцевого економічного розвитку, допомогти містам визначити економічні можливості та перешкоди. Існують також переконливі свідчення того, що зменшення нерівності між жінками та чоловіками сприяє економічному процвітанню і на національному, і на місцевому рівнях. Місцеві органи влади можуть вживати конкретні кроки, такі як використання та аналіз даних з розбивкою за статтю (для розуміння та приділення уваги гендерним відмінностям і нерівності), підтримка жінок-підприємниць, забезпечення якісного працевлаштування жінок і чоловіків у рамках ініціатив зі створення робочих місць, а також забезпечення врахування голосу жінок під час консультацій та економічного планування. Врешті-решт, підтримка гендерної рівності – це мета сама собою, зважаючи на міжнародні зобов'язання щодо забезпечення прав жінок і дівчат, потребу громади в тому, щоб вони були рівними партнерами в будь-яких ініціативах з економічного розвитку.

<sup>94</sup> Цей розділ щодо гендерної рівності підготував фахівець з гендерних питань Проекту МЕРМ Бет Воронюк (Канада).

## 6.1. Гендерна рівність і місцевий економічний розвиток

В Україні (як і повсюди у світі) місцеві економіки характеризуються гендерними відмінностями та нерівностями. Жінки та чоловіки звичайно працюють у різних секторах, чоловіки заробляють більше, ніж жінки<sup>95</sup>, жінки несуть на своїх плечах основну і неоплачувану роботу вдома (хатня робота або догляд), а голос жінок часто менше почутий у прийнятті економічних (і політичних) рішень. Бізнес, очолюваний жінками, – менший і менш прибутковий, ніж бізнес, очолюваний чоловіками. Під час співбесід українських жінок часто запитують про сімейний стан і плани, від шукачів роботи часто вимагають додавання фотографій, а жінки віком від 35 років занепокоєні дедалі меншими перспективами щодо працевлаштування. Міграція також має «жіноче обличчя» – жінки становлять дві третини українців, які залишають країну в пошуках роботи<sup>96</sup>.

Ці відмінності і нерівність між жінками та чоловіками потребують дослідження, документування та усвідомлення в рамках процесу планування місцевого економічного розвитку. Це передбачає належне збирання та аналіз даних.

Нерівність між жінками та чоловіками також призводить до економічних спотворень і стримує економічне зростання. Міжнародні організації вже накопичили велику кількість матеріалів, які можна використати в діяльності із забезпечення більшої гендерної рівності. Вони доводять, що увага до проблем гендерної нерівності та її зменшення має економічне значення, що слугує головним аргументом для привернення більшої уваги до цієї проблеми. Розробники місцевих планів визнають корисним усвідомлення того, що жінки та чоловіки перебувають у різній ситуації, що у них є різні пріоритети, які мають бути враховані в плануванні місцевого економічного розвитку.



*«Згідно зі Звітом Світового банку 2012 року про світовий розвиток: гендерна рівність і розвиток, усунення гендерних розривів має значення для розвитку та вироблення політичного курсу. Більша гендерна рівність може поліпшити економічну продуктивність, результати розвитку для наступного покоління та зробити установи й напрями політики більш репрезентативними»<sup>97</sup>.*

Можна також стверджувати, що зменшення такої нерівності та підтримка більшого доступу жінок до економічних ресурсів була б просто чесною та справедливою справою. Це мета сама собою (як визначено міжнародними угодами та консенсусом), і вона відповідає зобов'язанням України щодо забезпечення гендерної рівності.

Важливо зробити зауваження щодо термінології, яку використано в цьому розділі. Терміни «гендерний» і «гендерна рівність» інколи неправильно розуміють. На міжнародному рівні ці слова було прийнято для позначення соціальних та економічних зв'язків й індивідуальних особливостей чоловіків і жінок. Наприкінці цього розділу міститься короткий словник термінів, у якому пояснено, як їх вживають у цьому документі.



### ГЕНДЕРНИЙ ХАРАКТЕР БІДНОСТІ ТА ДОБРОБУТУ В МІСТІ

У звіті програми ООН-Хабітат Стан жінок у містах 2012–2013 рр. зазначено, що є чотири основні причини, чому врахування гендерних аспектів важливо для оцінки добробуту міст. По-перше, зважаючи на те, що більш як половина населення світу живе в містах, майже все демографічне зростання припадатиме на міста і складатиметься у своїй більшості із жіночого компонента. Міста майбутнього характеризуватимуться фемінізацією співвідношення статей і зростанням числа очолюваних жінками домогосподарств. По-друге, в містах наявні умови, які призводять до поглиблення бідності, яка має гендерні ознаки. Зважаючи на відповідальність жінок за сім'ю та неоплачувану домашню роботу, складні міські умови часто означають більше навантаження на жінок. По-третє, жінки роблять вагомий внесок у економіку міста за рахунок своєї оплачуваної роботи: «Було зроблено припущення, що жінки є ключовими чинниками економічного зростання та що ресурси в руках жінок ведуть до набагато більш справедливих результатів у тому, що стосується якості життя сімей і громад». По-четверте, жінки неминуче мають обмежені можливості порівняно з чоловіками, що стосується рівного доступу до працевлаштування, житла, охорони здоров'я та освіти, володіння активами, потерпання від міського насильства та користування своїми правами. «Усунення бар'єрів для участі жінок у житті міст дає змогу створити ситуацію, за якої потенціал жінок реалізується повнішою мірою, і вигоду отримують і домогосподарства, і громада, і влада. Важливо, щоб жінки та чоловіки користувалися рівними правами та можливостями в містах з моральних / етичних, економічних і політичних міркувань».

<sup>95</sup> Оцінки розриву в заробітних платах в Україні різняться. За одними оцінками він становить 25 %. Ван Клаверен та ін. (2010): Огляд праці та зайнятості жінок в Україні; AIAS, Університет Амстердама, Робочий документ 10-94.

<sup>96</sup> Ірина Кизима (2007) «Жіноча міграція в Україні: чинники та наслідки»: Кіровоградський національний технічний університет.

<sup>97</sup> Ана Ревенга та Судхір Шетті (2012): Наділення жінок правами в розумних економіках; Фінанси та розвиток, Том 49, № 1.

## 6.2. Розуміння ґендерної нерівності та відмінностей: що важливо знати?

Розуміння ґендерних відмінностей і нерівності є частиною належного аналізу місцевого економічного розвитку. В ідеалі під час аналізу «жінок» і «чоловіків» розглядають не як одне ціле, а намагаються зрозуміти інші соціальні змінні: яка ситуація з молодими чоловіками, старшими жінками, молодими дівчатами з фізичними вадами, старшими чоловіками, які належать до певної меншини, тощо. Розуміння цих аспектів допомагає побудувати чіткішу та точнішу картину економічних змінних і перспектив.

### ПРИКЛАДИ ДАНИХ У РОЗБИВЦІ ЗА СТАТТЮ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Базові економічні дані повинні бути представлені в розбивці за чоловіками / жінками, зокрема:

- базові демографічні дані – населення (чоловіки / жінки) у вікових групах
- кількість працівників у конкретних галузях у розбивці за чоловіками / жінками
- дані щодо підприємців / самозайнятих осіб (у розбивці за чоловіками / жінками): розмір бізнесу, рік створення, загальна кількість працівників тощо
- рівень безробіття / неповної зайнятості за статтю та віковою групою
- відмінності в доходах / заробітній платі між чоловіками та жінками (для розуміння різниці та розриву в заробітній платі)
- повна та неповна зайнятість у розбивці за чоловіками / жінками
- кількість чоловіків і жінок на керівних посадах у місті / населеному пункті
- рівень освіти – чоловіки / жінки

Ключові сфери для пошуку ґендерних відмінностей і нерівності:

**Базові економічні дані:** де жінки та чоловіки сконцентровані в економіці (в яких галузях)? На кого з них припадає більша частка створених останнім часом нових робочих місць? Хто з них недавно втратив роботу? Чи є відмінності між жінками та чоловіками, що стосується повної та неповної зайнятості? Яка ситуація із старшими працівниками, молодими жінками та чоловіками, представниками меншин? Яка ґендерна структура власників бізнесу (у тому числі бізнесу різних розмірів)? Який ґендерний склад членів і керівників профспілок? Чи існують суттєві нерівності між жінками та чоловіками у тому, що стосується економічних активів (кредити, заощадження, земля, страхування, грошові перекази тощо)?

**Навички для працевлаштування:** які відмінності між жінками та чоловіками різного віку в тому, що стосується готовності та можливості працювати? Хто і які навички має (особливо в сфері інформаційних технологій)?

**Міграція:** хто мігрує в пошуку роботи?<sup>98</sup> Що це означає для сімей, які залишаються? Хто отримує грошові перекази?

**Обов'язки з догляду:** жінки несуть на своїх плечах велику частину роботи у своїх сім'ях. Ця «непомітна» робота сприяє економічній діяльності, оскільки дає змогу робітникам щодня виходити на роботу, однак це часто не оцінюють і зрідка враховують<sup>99</sup>. Домашні обов'язки можуть також обмежити міру, в якій жінки можуть брати участь у економічній діяльності. Дедалі більшу увагу приділяють важливості розуміння ролі, яку ця робота відіграє в підтримці економічного зростання, та документування цих процесів.

**Прийняття рішень:** який ґендерний склад осіб, що приймають політичні та економічні рішення (чоловіки / жінки, вік, соціальна група тощо)? Хто не представлений?

**Безпека:** насильство – зазвичай означає насильство проти жінок – має свою економічну ціну (в тому числі витрати на медичне забезпечення та втрата продуктивності)<sup>100</sup>. Домашнє насильство впливає на здатність жінок працювати, тому питання безпеки варто також враховувати під час проведення будь-якого економічного аналізу.

<sup>98</sup> В одному з досліджень відзначається, що приблизно 1,3–3,3 млн українських жінок працюють за кордоном, майже 90 % з них – нелегально. Більшість жінок-мігрантів – віком від 20 до 39 років, і вони мають чоловіків і дітей в Україні. «Жіноча міграція в Україні: чинники та наслідки»: Ірина Кизима, Кіровоградський національний технічний університет, 2007.

<sup>99</sup> Здоров'я економіки міста багато в чому завдячує неоплачуваній «репродуктивній» праці, яку нерівною мірою несуть на своїх плечах жінки в домогосподарствах і на рівні громади.

<sup>100</sup> У Канаді економічні збитки лише від насильства над статевим партнером сягають \$7,4 млрд на рік. Див. Кейт МакІнтурф (2013): Проблема в розриві між статями: насильство проти жінок у Канаді. Канадський центр політичних альтернатив; Оттава. Порівнянні дані для України відсутні.

### ПРИКЛАДИ ІНШИХ ПОТРЕБ У ДАНИХ

- заклади з догляду за дітьми / дитячі садочки – наявні та фактична потреба
- кількість і характер жіночих організацій, що активно займаються економічними проблемами
- гендерний аналіз міського бюджету (якщо його проводили)
- гендерний аналіз соціального забезпечення, політики та програм соціального захисту (хто отримує допомогу та користується цими послугами)
- особливі проблеми охорони здоров'я для жінок і чоловіків – потреби та наявність послуг для задоволення цих потреб
- послуги центрів зайнятості – чи є спеціальні програми для жінок?
- насильство проти жінок – які дані наявні? Які надають послуги та підтримку? Чи здійснено оцінку безпеки економічних зон і центрів зайнятості?

## 6.3. Розробка стратегій місцевого економічного розвитку

Робота над аспектами гендерної рівності повинна бути невід'ємною частиною аналізу та розробки стратегії місцевого економічного розвитку<sup>101</sup>. У розробленні стратегії місцевого економічного розвитку варто враховувати такі аспекти:

**Консультації та участь:** чи до процесу консультацій спеціально залучають і жінок, і чоловіків? Чи є стратегія врахування всього спектра думок? З якими жінками проведено консультації з питань економічних пріоритетів і проблем (молодими, старшими, власниками бізнесу, працівниками різних галузей, лідерами громади, жінками з різних етнічних груп тощо)? Чи проводили консультації із жіночими організаціями – зазвичай тими, що опікуються економічними проблемами? Чи в процесі консультацій прямим чином фіксували пріоритети та потреби жінок? Чи жінки називали інші проблеми порівняно з чоловіками?

**Дані та аналіз:** чи дані в розбивці за статтю наявні (див. у рамці приклади корисних даних)? Чи було їх використано в аналізі? Чи люди, які працюють над аналізом, мають досвід роботи з гендерними аспектами? Чи відомо про зобов'язання України щодо забезпечення гендерної рівності та важливість їх у плануванні місцевого економічного розвитку?

Дані в розбивці за статтю разом з іншими даними, що допомагають зрозуміти гендерну нерівність і відмінності (див. інформацію в рамці), часто становлять «гендерну статистику», яка повинна входити до профілів і стратегій місцевого економічного розвитку.

**Аналіз варіантів:** різні варіанти та пріоритети стратегії місцевого економічного розвитку повинні розглядатися через гендерну призму. Це означає, що повинен враховуватися потенційний різний вплив на жінок і чоловіків. Чи інвестиції головним чином залучатимуть у сектори, у яких домінують працівники-чоловіки? Чи якимось чином враховано вплив на домашню роботу? Якщо не зрозуміло, яким чином жінки отримуватимуть вигоду нарівні з чоловіками, потрібно продовжувати дослідження.

Особливу увагу треба приділити стратегіям, які допоможуть забезпечити врахування інтересів жінок у нових програмах. Це може передбачати допомогу групам жінок, тимчасові квоти або заходи стимулювання для заохочення працедавців брати на роботу жінок, організацію перекваліфікації та допомогу в працевлаштуванні тощо. Безумовно, ініціатив, які закріплюють гендерні стереотипи (як-от конкурси краси), варто уникати.

<sup>101</sup> Одним із довідників з цього питання є доповідь Міжнародної організації праці (2010): Забезпечення гендерної рівності в стратегіях місцевого економічного розвитку; Женева.

## 6.4. Аспекти ґендерної рівності

Загальні аспекти ґендерної рівності в місцевому економічному розвитку можна згрупувати довкола трьох основних проблем:

**Поліпшення ситуації для жінок, які працюють:** це передбачає збільшення кількості та якості робочих місць для жінок, зменшення розриву в заробітних платах і кількості секторів, які вважають непридатними для жінок. Це також включає вирішення таких проблем, як сексуальне домагання на робочому місці та дискримінаційна практика приймання на роботу.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати<sup>102</sup>:

- навчання нетрадиційним професіям чи нетрадиційну зайнятість для жінок (щоб вони також послуговувалися інвестиціями в усі сектори економіки);
- дослідження інвестицій у сектори, в яких зайняті жінки;
- сприяння прийняттю та поліпшенню трудових кодексів, у яких би забезпечувалися належні умови праці;
- заохочення працедавців і бізнесу застосовувати принципи забезпечення ґендерної рівності<sup>103</sup>.

**Збільшення кількості, життєздатності та розміру бізнесу, яким займаються жінки:** програми, спрямовані на підтримку індивідуального бізнесу, повинні враховувати особливості та потреби жінок-підприємниць. Стратегії та програми повинні забезпечувати, щоб жінки також отримували користь від інвестицій у певні сектори, ініціативи з нарощення потенціалу та маркетингової інформації.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати<sup>104</sup>:

- навчання та підтримку (в тому числі кредитування та стимулювання нового бізнесу) для жінок-підприємниць;
- сприяння наставництву між жінками – власницями бізнесу;
- сприяння утворенню бізнес-асоціацій жінок;
- забезпечення сприяння та відповідності центрів з підтримки бізнесу потребам жінок – власниць бізнесу.

**Збільшення участі жінок у прийнятті економічних рішень:** цей аспект може набувати різних вимірів, таких як: представництво жінок у муніципальних радах, участь жінок у бізнес-асоціаціях, залучення жіночих організацій до економічних дискусій і планування, а також залучення жінок як громадян до місцевих дискусій щодо того, який тип економіки вони прагнуть бачити в своєму власному містечку чи місті.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати:

- заходи зі збільшення участі жінок у прийнятті рішень на місцевому рівні (навчання, ухвалення тимчасових квот, виконання національних зобов'язань і законів тощо);
- проведення консультацій, які забезпечують урахування всього розмаїття поглядів;
- залучення жіночих організацій та організацій громадянського суспільства, які представляють різні групи.

Для досягнення прогресу та результатів у цих трьох сферах треба розглянути інші аспекти, які впливають на прогрес і розуміння:

**Наявність даних і даних у розбивці за статтю:** як зазначалося вище, потрібні певні базові дані для розуміння ґендерних відмінностей і нерівностей у місцевих економіках. Без таких даних неможливо дізнатися, чи існують і в чому полягають такі нерівності.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати: збирання та аналіз даних у розбивці за статтю та ґендерною статистикою; включення цих даних у профілі міст, їх використання в економічному плануванні та як джерела інформації про неоплачувану роботу жінок.

**Спроможності місцевих органів влади:** використання ґендерної призми чи ґендерного аналізу часто потребує нових навичок для місцевих органів влади та політиків. Наприклад, «ґендерний бюджет» – це інструмент, який використовують у певних сферах. Лідерам також корисно розуміти національні зобов'язання та законодавство, пов'язане з ґендерною рівністю, щоб застосовувати їх на місцевому рівні.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати: нарощення потенціалу місцевих органів влади в тому, що стосується ґендерних вимірів економічного планування; консультації із жіночими організаціями для

<sup>102</sup> Будь-яка стратегія місцевого економічного розвитку повинна виходити з конкретної ситуації, однак ці аспекти також повинні бути враховані.

<sup>103</sup> Див., напр., дослідження Oxfam International (2012): ґендерна рівність: це твоя справа. Довідки для бізнесу № 7, Міжнародне видання. Також у Принципах розширення прав і можливостей жінок ООН ([http://www.unifem.org/partnerships/womens\\_empowerment\\_principles](http://www.unifem.org/partnerships/womens_empowerment_principles)) містяться рекомендації щодо того, як приватний сектор може забезпечувати більшу ґендерну рівність.

<sup>104</sup> Існують численні матеріали з цього питання. Див., напр., численні інструменти, доступні від Міжнародної організації праці: ([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_117998.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_117998.pdf)).

отримання більш детальної інформації про гендерні питання; проведення спільних досліджень із жіночими організаціями; підтримку «гендерного аналізу» міського бюджету.



## ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНІ БЮДЖЕТИ – ЦЕ...

інструменти оцінки підзвітності та впливу, які розглядають доходи та видатки уряду через гендерну призму. Цей інструмент може допомогти визначити наслідки гендерних диспропорцій у тому, як отримують і витрачають дохід (хто отримує вигоду від бюджетних інвестицій)<sup>105</sup>.

**Спроможності жіночих організацій:** жіночі організації часто потребують підтримки для озвучення пріоритетів і проблем гендерної рівності в дискусіях щодо місцевого економічного розвитку. Ключовою навичкою є «економічна грамотність»; можуть також бути потрібні додаткові навички: проведення переговорів, виступів перед публікою та захисту інтересів.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати: підтримку жіночих організацій (навчання, нарощення потенціалу тощо) та залучення жіночих організацій як робочих партнерів.

**Баланс роботи та сімейних обов'язків:** розширення перспектив для роботи жінок зазвичай не супроводжується зменшенням сімейних обов'язків. В Україні (та й у всьому світі) жінки продовжують виконувати більшість роботи з догляду за дітьми та літніми людьми, плюс приготування їжі, закупівлі, прибирання, прання тощо. Цю проблему можна вирішити через реалізацію політики працевлаштування, яка враховувала б кращий баланс між роботою та життям (гнучкий робочий час, відпустки за сімейними обставинами тощо), полегшення отримання відпустки з догляду за дитиною для чоловіків, заохочення чоловіків виконувати якісь із цих обов'язків, а також через інвестиції у соціальну інфраструктуру, таку як догляд за дітьми.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати: надання ключових послуг (таких як догляд за дітьми), підтримка зусиль працевдавців із запровадження принципів гендерної рівності тощо.

**Гендерні стереотипи:** ринок праці в Україні продовжує характеризуватися сильними гендерними стереотипами, в тому числі щодо того, яка робота «придатна» для жінок, сексистським ставленням до жінок та їхніх здібностей, а також дискримінаційною практикою приймання на роботу. Досягнення прогресу в наведених вище трьох ключових сферах потребуватиме зміни такого ставлення серед широкого загалу. Робота з молоддю особливо важлива у закладанні нових стосунків на майбутнє.

**Насильство проти жінок:** зважаючи на економічну ціну насильства проти жінок, цей аспект потрібно завжди враховувати під час розгляду стратегій місцевого економічного розвитку.

Стратегія місцевого економічного розвитку може охоплювати: аудити безпечності міста<sup>106</sup>, недопущення насильства на робочому місці, заохочення дотримання національного законодавства та зобов'язань щодо протидії насильству проти жінок тощо.



## КЛЮЧОВІ ВИЗНАЧЕННЯ ЩОДО ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ<sup>107</sup>

**Стать** – біологічна характеристика, яка визначає особу як жінку чи чоловіка.

**Гендерний** – характеристика того, що суспільство сприймає як чоловіка чи жінку в соціально-економічній перспективі з огляду на чоловічі та жіночі ролі, поділ обов'язків, цінність, приписувану діяльності кожного, моделі поведінки, а також те, що становить чоловічий чи жіночий рід у будь-якому конкретному контексті. Ці властивості залежать від культури, можуть змінюватися з часом і часто визначають доступ жінок і чоловіків до життєвих можливостей.

**Гендерна рівність** – означає рівність між жінками та чоловіками в тому, що стосується можливостей, прав, переваг, обов'язків, безпеки, доступу до ресурсів і контролю над ними. Гендерна рівність означає не те, що жінки та чоловіки повинні стати однаковими, а те, що доступ до прав, обов'язки та можливості особи не повинні залежати від того, народилася вона чоловіком чи жінкою. У контексті місцевого економічного розвитку це означає, що участь в

<sup>105</sup> Див. <http://www.gender-budgets.org/> для більш детальної інформації.

<sup>106</sup> Див., напр., дослідження Міжнародної організації жінок у містах Аудити безпеки жінок: що працює і де? ООН-Хабітат, Міжнародна організація жінок у містах і Шведське агентство з міжнародного розвитку (SIDA).

<sup>107</sup> Ці визначення взято з публікацій Федерації канадських муніципалітетів, у тому числі Сприяння рівноправному та сталому місцевому економічному розвитку: інструменти для органів місцевого самоврядування (2012): [http://www.fcm.ca/Documents/tools/International/Promoting\\_equitable\\_and\\_sustainable\\_local\\_economic\\_development\\_EN.pdf](http://www.fcm.ca/Documents/tools/International/Promoting_equitable_and_sustainable_local_economic_development_EN.pdf). Деякі з них незначною мірою змінено для полегшення розуміння.

урядуванні та економічній діяльності, а також доступ до послуг не обумовлений негативно тим фактом, що особа є чоловіком чи жінкою.

**Доступ до ресурсів і контроль над ними** – означає оцінку доступу чоловіка / жінки та контроль над ресурсами, необхідними для рівноправної участі в проєктах з місцевого економічного розвитку. Серед таких ресурсів:

- людські ресурси (наприклад, праця, повноваження, охорона здоров'я, інформація, освіта та навички);
- матеріальні ресурси (наприклад, гроші, активи, предмети вжитку, земля);
- нематеріальні ресурси (наприклад, час, контакти, зв'язки, інформація та політичний вплив).

**Вигоди** – означає результати використання ресурсів, пов'язаних з місцевим економічним розвитком. Вони можуть включати задоволення базових потреб (наприклад, їжа, житло чи безпека), збільшення ресурсів (наприклад, дохід, активи, навички чи заощадження) та поліпшення соціального стану (наприклад, освіта, статус чи політична влада).

**Рівні можливості проти рівних вигод** – означає врахування різних ролей жінок і чоловіків, а також нерівний доступ їх до ресурсів: деякі групи жінок чи чоловіків не можуть користатися з однакових можливостей. Наприклад, якщо навчальну програму пропонують у час, який припадає на час виконання жінками своїх обов'язків з догляду за дитиною, вони не зможуть взяти в ній участь.

Зосередження на принципі **рівних вигод** означає визнання різного становища жінок і чоловіків з подальшою розробкою стратегій, спрямованих на забезпечення отримання вигод від певного ресурсу обома статями. Рішення також полягає у пошуку ґендерних бар'єрів для повної участі в економічній діяльності кожної конкретної групи жінок і чоловіків. Проєкти з місцевого економічного розвитку повинні передбачати заходи, спрямовані на подолання будь-яких таких бар'єрів для кожної групи.





# 7

## ЕКОЛОГІЧНА СТАЛІСТЬ І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК<sup>108</sup>

### Огляд розділу

З погляду екологічної сталості проблемою для тих, хто займається місцевим економічним розвитком, є пошук шляхів забезпечення робочих місць і доходів для місцевого населення без завдання шкоди можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Визнано, що соціальні, економічні та екологічні аспекти взаємопов'язані, і рішення повинні враховувати кожен з цих аспектів задля досягнення успіху в довгостроковій перспективі. У цьому розділі розглянуто ці різноманітні проблеми; описано та визначено, як вони впливають на місцевий економічний розвиток; запропоновано способи, за допомогою яких місцевий економічний розвиток може досягти більш ефективних і плідних результатів у рамках ширшого, сталішого та рівноправнішого партнерства.

<sup>108</sup> Цей розділ підготував фахівець Проекту МЕРМ з питань довкілля Даг Хікман (Канада).

Повітря, вода та ґрунт забезпечують взаємодію організмів, матеріалів і речовин за допомогою зв'язків життя. Ці зв'язки, які визначають як екосистеми, є основою для саморегульованої природи світу, в якому ми живемо. Пошкодження екосистем призводить до деградації природних і довколишніх ресурсів, від яких залежить усе живе – у тому числі життя людини. Погіршення стану довкілля безпосередньо пов'язують з дедалі більшим рівнем захворюваності та смертності, а також зменшенням рівня якості життя. Забезпечення здоров'я та процвітання громад, таким чином, означає, що місцевий економічний розвиток повинен бути, серед усього іншого, екологічно сталим (збалансованим). Ці принципи відображено в концепції «сталого розвитку», визначеної Організацією Об'єднаних Націй:



*«Розвиток, який задовольняє потреби нинішніх поколінь без завдання шкоди можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».*

Економічну діяльність вважають екологічно сталою, якщо вона не виходить за межі спроможності довкілля поглинути негативний вплив такої діяльності без серйозного впливу на місцеві або ширші екосистеми. І навпаки, діяльність, яка виходить за межі спроможності довкілля поглинути негативний вплив такої діяльності або спричиняє серйозний вплив на місцеві чи ширші екосистеми, вважають несталою. Екологічно сталий місцевий економічний розвиток таким чином:

- мінімізує негативний вплив на довкілля;
- сприяє економічним ініціативам, які мають переваги для довкілля.

Інтеграція аспектів екологічної сталості в стратегії та заходи місцевого економічного розвитку, однак, потребують адаптації наявних і розробки нових заходів, які враховували б місцеві екологічні можливості та обмеження. У цьому розділі, таким чином, описано, як це можна зробити, та наведено практичні приклади того, які переваги громади здобувають від екологічно сталого місцевого економічного розвитку. Основну увагу приділено найбільшим містам і громадам, хоча наприкінці розділу наведено інформацію про те, як екологічну сталість інтегровано в стратегію місцевого економічного розвитку невеликої сільської громади.

## 7.1. Інтеграція екологічної сталості в місцевий економічний розвиток

Інтеграцію екологічної сталості в місцевий економічний розвиток потрібно планувати на функціональному рівні й організовувати на інституційному рівні.

### 7.1.1. Екологічна сталість місцевого економічного розвитку на функціональному рівні

Місцеві (тобто муніципальні) функції різні місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування різних рівнів визначають по-різному, однак зазвичай вони включають:

**Визначення загальної політики та методів досягнення цілей.** Політика є вираженням у широких рамках того, що є бажаним і як це буде досягнуто. Політику економічного розвитку на місцевому рівні розробляють у контексті відповідної національної та регіональної політики. Вона може виражатися дуже коротко у вигляді результатів, які буде досягнуто, або методів, які буде використано, або ж може мати вигляд розгорнутих планів.

**Територіальне планування** з метою відведення земель задля бажаних видів діяльності. Відведення земель для користування (зонування) та пов'язану із цим діяльність здійснюють у контексті національного та субнаціонального (тобто обласного / регіонального) курсу.

**Закупівлі та внутрішня діяльність** для ефективного управління організацією.

**Надання послуг**, у тому числі інвестиції в інфраструктуру, необхідну для надання послуг. Місцеві послуги можна надавати в різний спосіб, у тому числі із залученням суб'єктів державного та приватного секторів.

**Фінансування капітальних і поточних видатків** для забезпечення всіх видів діяльності. Місцеві суб'єкти залежать від субсидій державного рівня для підтримки своєї діяльності, а також провадять власну діяльність, спрямовану на отримання доходу.

**Інформування громадськості** про ініціативи, які реалізуються. Інформування громадськості та освіта щодо нових ініціатив, необхідних для здобуття підтримки громадськості.

**Підвищення спроможності організації.** Постійне нарощення потенціалу необхідне для забезпечення ефективної діяльності місцевих суб'єктів.

Ефективне виконання кожної із цих функцій потребує поетапного підходу, який включає:

- проектування / планування з метою забезпечення відповідності всієї функціональної діяльності в тому, що стосується її масштабу, бюджету та часових рамок;
- запровадження (тобто заходи, необхідні для початку функціональної діяльності);
- реалізація (тобто повсякденні дії з підтримки функціональної діяльності після запровадження);
- моніторинг з метою забезпечення відповідності діяльності своїм цілям, у тому числі контрольні заходи, за необхідності;
- корегування за результатами моніторингу для забезпечення актуальності функціональної діяльності для громади.

Застосування принципів екологічної збалансованості в місцевому економічному розвитку потребує врахування пріоритетів сталості довкілля в кожній із функцій, які виконує громада, під час кожного її етапу. У наведеній таблиці визначено заходи, які можна вжити для інтеграції екологічної сталості в усі види діяльності, пов'язані з функцією, яку ініціюють на місцевому рівні.

У цій таблиці визначено, як інтеграцію екологічної сталості в кожний вид функціональної діяльності можна організувати з урахуванням досягнення цілей місцевого економічного розвитку. У деяких випадках інтеграція екологічної сталості прямим чином сприяє місцевому економічному розвитку (нові робочі місця та економічна діяльність, належна утилізація відходів чи заощадження електроенергії); в інших випадках місцевий економічний розвиток може отримати непрямі переваги, які, утім, залежать від успішності реалізації заходів із забезпечення екологічної збалансованості (наприклад, рекультивация забруднених земель, яка веде до нової екологічної промислової діяльності).

# ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ В ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

## Етапи екологічно сталої місцевого економічного розвитку

Функції економічного розвитку на місцевому рівні	Планування / проектування	Запровадження	Реалізація	Моніторинг	Корегування
Політика	Розробка політики місцевого економічного розвитку, яка б включала: (i) довгострокові екологічні цілі; (ii) короткострокові та середньострокові завдання	Схвалення місцевою радою екологічних цілей і завдань місцевого економічного розвитку	Усі пропозиції в рамках місцевого економічного розвитку повинні демонструвати відповідність цілям і завданням екологічної сталості	Моніторинг місцевою радою екологічної ефективності нових ініціатив та пропонування змін у разі необхідності	Перегляд політики кожні п'ять років; корегування за необхідністю з метою досягнення екологічних цілей і завдань місцевого економічного розвитку
Територіальне планування	Визначення: (i) земельних потреб для підтримки необхідної екологічної інфраструктури / послуг; (ii) інфраструктури / послуг; необхідних для підтримки цільового використання землі	Набуття землі та розробка необхідних організаційних процедур, у тому числі для захисту місцевого та сусіднього землекористування від негативного впливу місцевого економічного розвитку	Реалізація процедур	Моніторинг: (i) впливу екологічної інфраструктури на сусідні території; (ii) адекватності екологічної інфраструктури	На основі моніторингу: (i) пом'якшення впливу на сусідні землекористування; (ii) відведення додаткових земель для екологічної інфраструктури
Закупівлі та поточна діяльність	Запровадження екологічних принципів; визначення можливостей для поліпшення екологічної ефективності та цілей; визначення пов'язаних перспектив місцевого економічного розвитку	Створення «Зелених комітетів» для визначення та керівництва екологічними закупівлями і пов'язаними можливостями місцевого економічного розвитку	Закупівля екологічних продуктів і внесення змін до поточної діяльності з метою досягнення екологічних переваг	Визначення кількісних переваг від поліпшення екологічної ефективності та пов'язаних переваг місцевого економічного розвитку	Визначення на щорічній основі нових перспектив для поліпшення екологічної ефективності та пов'язаних переваг місцевого економічного розвитку
Надання послуг	Створення екологічних стандартів і стандартів ефективності, а також методів надання екологічних послуг; урахування місцевого економічного розвитку та інших переваг участі приватного сектора	Створення та запровадження програм / підписання договорів на будівництво екологічної інфраструктури та запуск нових екологічних послуг	Надання екологічних послуг для підтримки місцевого економічного розвитку	Моніторинг екологічних стандартів та стандартів ефективності на предмет досягнення цілей; запровадження відповідних заходів у разі, якщо досягнення не відповідають очікуванням	Перегляд достатності екологічних стандартів і стандартів ефективності та корегування в разі необхідності; корегування організаційних аспектів екологічної сталості з метою досягнення бажаних результатів
Фінансування капітальних і поточних витратків	Підготовка капітального та поточного бюджетів для досягнення пріоритетів екологічної сталості; визначення механізмів фінансування та відшкодування витрат, у тому числі заходів зі стимулювання для заохочення необхідних дій і контрольних показників можливості реалізації	Запровадження фінансових планів; демонстрація поліпшеної екологічної ефективності до встановлення вищого розміру відшкодування витрат для домогосподарств та юридичних осіб	Виставлення рахунків на відшкодування екологічних витрат; організація оплати коштів на відшкодування витрат домогосподарствами та юридичними особами	Облік платежів на відшкодування екологічних витрат і неоплаченої заборгованості домогосподарств та юридичних осіб; реалізація відповідних заходів для стягнення заборгованості	Перегляд відшкодування екологічних витрат на щорічній основі; розгляд можливості щодо перехресного субсидування для допомоги з оплатою вразливим верствам населення; корегування розміру відшкодування за потребою
Інформування громадськості та освіти	Визначення ключових ідей на підтримку екологічної сталості місцевого економічного розвитку; визначення цільової аудиторії та механізмів просування для кожної ідеї. Загальна мета полягає в досягненні підтримки громадого фінансування більш сталої довкілля	Просування ключових ідей зайздаль до вжиття заходів із забезпечення екологічної сталості; зосередження уваги на місцевому економічному розвитку та інших перевагах, які виникнуть у результаті реалізації заходів із забезпечення сталості довкілля	Повідомлення, яким чином домогосподарства та юридичні особи повинні брати участь у заходах із забезпечення сталості довкілля	Моніторинг успішності заходів із забезпечення екологічної сталості, в тому числі економічних переваг; визначення проблем, пов'язаних із діями домогосподарств / юридичних осіб; забезпечення зворотного зв'язку щодо результатів і заходів, які домогосподарства / юридичні особи повинні вжити для поліпшення результатів	Корегування за потребою ідей для освіти / інформування громадськості з метою досягнення бажаних результатів і максимізації економічних переваг екологічної сталості

Розробка / запровадження довгострокового нарощення екологічного потенціалу з метою реалізації зазначених функцій і пріоритетів.

Підвищення спроможності організації

Таблиця 14.

У Табл. 14 визначено такі аспекти:

## Політика

Політика, у якій екологічна сталість прив'язана до економічного розвитку, допоможе забезпечити адекватне вирішення екологічних проблем у всіх аспектах реалізації заходів з економічного розвитку. Однієї лише політики недостатньо для забезпечення екологічної сталості місцевого економічного розвитку; з іншого боку, планова інтеграція екологічної сталості в місцевий економічний розвиток не відбудеться за відсутності адекватної політичної бази.

У Канаді та інших країнах громади ухвалили політику екологічної сталості, яка скеровує всі аспекти заходів з місцевого економічного розвитку. У прикладі нижче підсумовано результати політики, ухвалені в Едмонтоні, провінція Альберта (Канада).



### ПОЛІТИКА ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ – ЕДМОНТОН, ПРОВІНЦІЯ АЛЬБЕРТА, КАНАДА

2011 року Едмонтон, Альберта, з населенням 820 000 ухвалив політику екологічної сталості та стратегічний план «Наш зелений шлях», який визначає бачення для міста до 2040 року, коли воно повинно стати «лідером за енергоефективністю та енергоощадністю, містом з нейтральним рівнем викидів вуглецю, чистішим повітрям і водою та меншим рівнем продукування відходів, аніж сьогодні, а також дедалі меншим екологічним «відбитком» міста». Для кожного аспекта цього бачення було визначено цілі, завдання та заходи. Таким чином, політику та пов'язаний з нею стратегічний план можна незалежно контролювати та визначати перебіг досягнення результатів.

Результатом політики стало відкриття нових можливостей для місцевого економічного розвитку, пов'язаних з повним спектром технологій, послуг і досліджень у сфері сталості довкілля, необхідних для досягнення загального бачення. Політика визначає, що майбутній місцевий економічний розвиток буде екологічно сталим: її розглядають як таку, що відповідає місцевому економічному розвитку, та позиціонують як головний рухливий чинник майбутнього місцевого економічного розвитку. Політика виходить далеко за межі діяльності самої міської ради, оскільки передбачає інтеграцію екологічної сталості забудовниками та інвесторами в пропонувані ними інвестиції, які потребують дозволу від міста. Основним інструментом моніторингу перебігу досягнення цілей політики та стратегії буде система екологічного управління, визначена в ISO 14000.

Джерело: [http://www.edmonton.ca/city\\_government/city\\_vision\\_and\\_strategic\\_plan/the-way-we-green.aspx](http://www.edmonton.ca/city_government/city_vision_and_strategic_plan/the-way-we-green.aspx)

## Територіальне планування

Зв'язок екологічної збалансованості та територіального планування допомагає забезпечити належне надання адекватної екологічної інфраструктури та послуг для визначених видів землекористування. Іншими словами, екологічні послуги, необхідні для підтримки різних видів землекористування, є частиною процесу територіального планування. Для земель, відведених під певні види діяльності, визначають умови управління стічними водами, небезпечними / безпечними відходами та інші екологічні послуги; процес планування потім переходить до відведення земель під екологічну інфраструктуру для надання необхідних послуг (наприклад, водоочисні установки, об'єкти з переробки / утилізації відходів тощо).

Останніми роками з'явилися технології територіального планування, які можна застосовувати для інтеграції екологічної сталості в процеси планування. У прикладі нижче показано, як Гамільтону, провінція Онтаріо (Канада), вдалося інтегрувати екологічну сталість у свій процес територіального планування в рамках стратегії місцевого економічного розвитку.



### СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ЗАДЛЯ ЗРОСТАННЯ – ГАМІЛЬТОН, ПРОВІНЦІЯ ОНТАРІО, КАНАДА

Місто Гамільтон, Онтаріо, – це промисловий центр з населенням 520 000, в якому було ухвалено Стратегію інтегрованого розвитку задля зростання, покликана визначити, в чому полягатиме і як досягатиметься майбутнє зростання. В основі стратегії лежить «потрійна» кінцева мета – баланс екологічних, соціальних та економічних факторів. Для міста було розроблено кілька сценаріїв зростання з урахуванням екологічних, соціальних та економічних можливостей, а також обмежень на регіональному та місцевому рівні. Були сфор-

мульовані шість сценаріїв розвитку, які скеровуватимуть місцевий економічний розвиток упродовж 30-річного періоду, кожен з яких був оцінений на відповідність критеріям «потрійної» кінцевої мети. Було проведено зустрічі із зацікавленими особами та жителями для управління цим процесом, і був обраний бажаний варіант розвитку. У рамках заходів:

- проводять оцінку транспортних вузлів і коридорів, вартість відведення землі та екологічні обмеження;
- визначаються зони для комерційної діяльності, включно із зайнятістю, пов'язаною з цими зонами;
- розробляють генеральні плани інфраструктури, які відповідають бажаному варіанту зростання;
- розробляють екологічні плани (за потребою);
- запроваджують збори на розвиток, які стягуватиме місто з інвесторів; ці збори використовуватимуть для фінансування діяльності міста, пов'язаної з плануванням екологічно та соціально збалансованого розвитку;
- розробляють детальні плани зонування та настанови з планування.

Джерело: [http://www.hamilton.ca/CityDepartments/PlanningEcDev/Divisions/StrategicServicesSpecialProjects/GrowthRelatedIntegratedDevelopmentStrategy?WT.mc\\_id=GRIDS&WT.hamilton\\_redirect\\_friendly=1](http://www.hamilton.ca/CityDepartments/PlanningEcDev/Divisions/StrategicServicesSpecialProjects/GrowthRelatedIntegratedDevelopmentStrategy?WT.mc_id=GRIDS&WT.hamilton_redirect_friendly=1)

## Закупівлі та поточна діяльність

Громади зазвичай мають високий ступінь автономності та гнучкості в тому, що стосується інфраструктури, об'єктів та обладнання, які вони закуповують, а також у способі, за допомогою якого вони організують свою поточну діяльність. Врахування аспектів екологічної сталості в закупівлях і поточній діяльності може знизити поточні видатки та мінімізувати екологічний вплив такої діяльності. Водночас закупівлі, які відображають цінності екологічної сталості, можуть стати основним стимулом для розвитку екологічних продуктів і послуг. Критерії, яким повинні відповідати товари та послуги, що постачаються (наприклад, показник енергоощадності вікон, вміст вторинної сировини у паперових виробках тощо), можуть стимулювати створення екологічних продуктів, які раніше не існували. Ці продукти та послуги можуть зрештою просувати виробники та постачальники на ширшій основі, що веде до отримання подальшої вигоди.

У прикладі нижче показано, як Ванкувер, провінція Британська Колумбія (Канада), інтегрувало закупівлі екологічних продуктів і послуг у свою загальну закупівельну діяльність.



### ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ В ПРОЦЕС ЗАКУПІВЕЛЬ – ВАНКУВЕР, ПРОВІНЦІЯ БРИТАНСЬКА КОЛУМБІЯ, КАНАДА

Ванкувер, Британська Колумбія, – це місто-порт з населенням 615 000. Поліпшення екологічної сталості є ключовим компонентом стратегії місцевого економічного розвитку міста, поточний бюджет якої 2012 року становив 1,1 млрд кан. дол. (9,15 млрд грн), а капітальний бюджет – 255 мл. кан. дол. (2,1 млрд грн). Місто розробило політику закупівлі товарів і послуг на основі концепції «найкращої вартості», яка визначається як «оптимальне поєднання загальної вартості, економічної сталості, екологічної сталості, соціальної сталості, зменшення вуглецевої залежності та нульових відходів». Політика «в процесі відбору постачальників визнає та відзначає високі стандарти й інновації серед постачальників, які демонструють лідерство у сталості, екологічній відповідальності та справедливій практиці трудових відносин».

Задля досягнення цих цілей Ванкувер:

- встановлює для товарів і послуг мінімальні вимоги, що стосуються екологічних аспектів, наприклад, збільшення енергоефективності та ресурсоефективності, зменшення токсичності та забруднення довкілля, зменшення вуглецевої залежності, нульові відходи та інші екологічні властивості;
- використовує, де прийнятно, модель оцінки, яка включає загальну вартість володіння продуктами та послугами, в тому числі екологічні, соціальні та економічні витрати й вигоди;
- віддає перевагу, де можливо, продуктам і послугам, які представляють безвуглецеву альтернативу, мають нейтральний рівень викидів вуглецю або мінімізують викиди парникових газів;
- співпрацює з постачальниками з метою поліпшення екологічної ефективності продуктів і послуг;
- обирає постачальників на основі найкращої вартості в тому, що стосується і загальної соціальної та екологічної ефективності постачальника, і соціальних та екологічних властивостей товарів та / або послуг;
- визначає можливості, коли закупівельна діяльність може сприяти досягненню цілей, пов'язаних з місцевим економічним розвитком, і, зокрема, розвитку екологічно сталої місцевої економіки. Місто також співпрацює з постачальниками, громадою та агентствами економічного розвитку з метою визначення та здобуття вигоди з таких можливостей.

Джерело: <http://vancouver.ca/green-vancouver/sustainable-purchasing.aspx>

## Надання послуг

Міські ради відповідають за надання багатьох послуг на місцевому рівні, в тому числі екологічних. Традиційно ради самостійно надають послуги, за які вони відповідальні. Наприклад, ради відповідальні за вивезення сміття – здебільшого місто має та експлуатує обладнання, необхідне для надання цієї послуги. Однак хоча ради відповідальні за визначені послуги, вони мають вибір щодо способу надання таких послуг. Спектр вибору, наявний у рад у цьому сенсі, визначається національним законодавством.

Дедалі частіше міські ради розглядають альтернативні методи надання екологічних послуг, за які вони несуть відповідальність. Потреба в змінах зумовлена кількома чинниками:

- вимоги громадськості щодо надання високоякісних екологічних послуг;
- брак коштів у рад для задоволення потреб у екологічних інвестиціях;
- брак досвіду / спроможності в місцевому державному секторі для надання необхідних або бажаних послуг;
- неефективність та / або погана ефективність наявних екологічних послуг, які надає державний сектор.

Участь приватного сектора в наданні екологічних послуг, які традиційно надає місто, може відкрити нові можливості для поліпшення екологічної ефективності з одночасним досягненням цілей місцевого економічного розвитку. У цьому зв'язку дуже часто використовують державно-приватні партнерства. Форма, якої набирають такі заходи, відображає послуги, які надає приватний сектор, і може включати одне чи більше із зазначеного:

- вибір місця розташування, проектування та фінансування об'єкта;
- володіння об'єктом (часто впродовж визначеного періоду часу, після чого об'єкт передають державному сектору);
- будівництво, експлуатація та обслуговування об'єкта;
- експлуатація та обслуговування обладнання.

Спектр екологічних послуг, які можуть надавати в рамках державно-приватного партнерства, включає деякі або всі аспекти очищення та управління стічними водами, поводження з твердими побутовими відходами, реконструкцію об'єктів старої забудови, управління енергетикою, управління об'єктами природно-заповідного фонду / біологічною різноманітністю тощо.

Серед потенційних переваг державно-приватного партнерства для місцевої ради є, зокрема:

- доступ до капіталу та / або поточного фінансування, який неможливо отримати іншим чином;
- використання в наданні послуг професійного досвіду, який відсутній у державному секторі;
- висока ефективність послуги, яку не може досягти державний сектор.

Заходи в рамках державно-приватного партнерства оплачують за допомогою зборів, які стягують через місцеву раду або безпосередньо з користувачів послуги. У деяких випадках такі заходи можуть генерувати новий дохід, за допомогою якого безпосередньо оплачують послуги.

Запровадження державно-приватного партнерства може призвести або не призвести до зменшення вартості екологічних послуг. Зазвичай приватний сектор може працювати більш ефективно, ніж державний у наданні таких послуг, оскільки він має більшу гнучкість для інвестицій у нове та ефективне обладнання. Це веде до зменшення вартості тією мірою, якою ефективніше обладнання дає змогу заощадити кошти безпосередньо або в результаті зменшення потреб у робочій силі. Однак у використанні коштів приватного сектора для фінансування діяльності є своя ціна – приватний сектор повинен отримувати прибуток від своєї діяльності. Ці чинники ведуть до збільшення витрат порівняно з наданням послуг державним сектором.

Створення державно-приватного партнерства може бути доречним, навіть якщо вартість надання послуг приватним сектором вища, за умови, що:

- необхідне фінансування для підтримання бажаного рівня послуги не доступне для державного сектора;
- приватний сектор може надавати бажану послугу, яка виходить за рамки спроможностей державного сектора.

У будь-якому державно-приватному партнерстві роль державного сектора у встановленні норм, стандартів і процедур для надання послуги є критичною, і плата партнеру з приватного сектора повинна бути зіставною з продемонстрованою відповідністю партнера цим вимогам.

У прикладі нижче проілюстровано державно-приватне партнерство в регіональному муніципалітеті Ватерлоо, провінція Онтаріо (Канада), яке займається виробництвом енергії зі звалищного газу.



## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО З ВИДОБУВАННЯ ЕНЕРГІЇ З ГАЗУ, ВИДОБУТОГО НА ЗВАЛИЩАХ, – РЕГІОНАЛЬНИЙ МУНІЦИПАЛІТЕТ ВАТЕРЛОО, ПРОВІНЦІЯ ОНТАРІО, КАНАДА

Інституційна структура регіонального муніципалітету Ватерлоо, Онтаріо, подібна до структури Асоціації місцевих громад. Так, регіональний муніципалітет відповідає за надання низки послуг від імені своїх членів; серед таких послуг – поводження з відходами.

1995 року регіональний муніципалітет Ватерлоо стояв перед проблемою утилізації газу, який утворювався на його полігоні площею 72 гектари, що спричиняло численні скарги місцевих жителів щодо смороду та екологічних наслідків виділення газу. Після проведення дослідження регіональний муніципалітет визначив наявність технічної можливості використати звалищний газ для генерації електроенергії. Однак регіональний муніципалітет зіткнувся з браком: (а) коштів для реалізації проекту; (б) необхідного технічного та організаційного досвіду; (в) досвіду з продажу отриманої в результаті енергії. Рішенням стало утворення державно-приватного партнерства на тих умовах, що:

- регіональний муніципалітет отримує у своє управління відходи на полігоні, видобуває газ, який утворюють відходи, та постачає газ партнеру з приватного сектора;
- партнер з приватного сектора фінансує (7,5 млн кан. дол. – 63 млн грн), проектує, споруджує, володіє, експлуатує та обслуговує об'єкт з виробництва електроенергії зі звалищного газу плюс продає отриману електроенергію.

Проект дав змогу отримати 5 МВт електроенергії з перспективою зростання до 8 МВт за рахунок поповнення полігона новими відходами до його планового закриття 2028 року. Очікується, що видобуток газу та його використання для виробництва електроенергії триватиме до 2050 року. У державно-приватному партнерстві визначено експлуатаційні вимоги до об'єкта, які контролює регіональний муніципалітет. Приватний сектор отримує дохід від продажу виробленої електроенергії та сплачує регіональному муніципалітету роялті за отриманий газ.

Джерело: <http://www.regionofwaterloo.ca/en/aboutTheEnvironment/resources/landfill.pdf>

## Фінансування капітальних і поточних видатків

Спосіб, у який фінансують екологічну інфраструктуру та послуги, може чинити суттєвий вплив на наявні для такої інфраструктури та послуг ресурси і, таким чином, на якість надання послуг. Це ключові проблеми місцевого економічного розвитку, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі здатністю громад отримувати доходи для оплати екологічних послуг.

Фінансування капітальних видатків на екологічну інфраструктуру та надання екологічних послуг можна забезпечувати за допомогою:

- угод, які громада може укласти з кредитором, – і внутрішнім, і іноземним. На практиці низький рівень кредитоспроможності означає, що такі угоди можуть потребувати державних гарантій, хоча статuti деяких фінансових установ (наприклад, Європейського банку реконструкції та розвитку) дозволяють їм домовлятися про умови кредитування безпосередньо з громадою;
- державно-приватних партнерств (як описано вище);
- ресурсів самої громади (в тому числі трансфертів центрального уряду). Реальність цього варіанта залежить від бажаного обсягу інвестицій, однак він може отримати пріоритет на кількарічний період. Місцеві рішення, розроблені з використанням місцевого досвіду та під місцевим керівництвом, можуть бути доступними та ефективними. Наприклад, Тбілісі, Грузія, побудувало 2010 року полігон ТПВ, який відповідає європейським стандартам, приблизно за 12 млн грузинських ларі (60 млн грн).

Фінансування операційних видатків можна також забезпечувати з використанням різних механізмів. Однак основні принципи поточного фінансування передбачають:

- розробку механізмів відшкодування всіх витрат на екологічну інфраструктуру та послуги, в тому числі всіх витрат, пов'язаних з вартістю капіталу, експлуатацією та обслуговуванням. Для деяких типів екологічної інфраструктури (наприклад, полігони ТПВ) доречно поступово впродовж певного періоду часу розвивати об'єкти з управління таким чином, щоб якомога зменшити капітальні витрати в конкретний проміжок часу. Однак у такому разі механізми відшкодування операційних витрат повинні включати витрати на подальший розвиток необхідної інфраструктури, окрім випадків, коли заздалегідь було знайдено окреме фінансування;



- поступове підвищення національними тарифними органами максимального тарифу, який можна стягувати з користувачів (тобто домогосподарств та юридичних осіб) екологічної інфраструктури, в межах міжнародних показників доступності. Це містить подвійну вигоду – зменшення рівня державних субсидій, необхідних для підтримки екологічної інфраструктури, та зменшення навантаження на екологічні ресурси користувачів (наприклад, споживання води зменшується, коли з користувачів стягують плату за водопостачання та очищення стічних вод);
- встановлення на мінімальному рівні тарифів для вразливих верств населення задля усунення додаткового навантаження на них, окрім того потрібно розглядати можливість перехресного субсидування за рахунок заможніших споживачів;
- запровадження підвищення тарифів після поліпшення наявних екологічних послуг, щоб споживачі могли пов'язати свої додаткові витрати з підвищенням рівня послуг, які вони отримують;
- наявність автоматизованої системи розрахунків для забезпечення всіх процедур відшкодування витрат за екологічні послуги, а також ведення обліку тих, хто платить, і тих, хто не платить; вжиття заходів зі стягнення коштів з тих, хто не платить.

У прикладі нижче описано інноваційний підхід до поточного фінансування системи управління відходами в Тбілісі, Грузія.



### ПОТОЧНЕ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В ТБІЛІСІ, ГРУЗІЯ

Тбілісі (населення 1,2 млн) інвестувало кошти в капітальну модернізацію своєї системи вивезення відходів, а також обладнання та інфраструктуру для утилізації відходів у рамках широкої стратегії місцевого економічного розвитку та, зокрема, розвитку туризму. Для покриття більших витрат нової системи 2011 року місто збільшило розмір плати з кожного домогосподарства з 1,20 ларі на місяць (приблизно 6 грн) до 2,50 ларі на місяць. Однак рівень оплати був дуже низьким, а дохід – недостатнім. Тому механізм стягнення оплати було змінено: у середині 2011 року плату прив'язали до споживання електроенергії таким чином, що зараз домогосподарства сплачують за утилізацію відходів у розмірі 0,05 ларі за кожен кіловат електроенергії, яку вони споживають. Плату за утилізацію сплачують постачальнику електроенергії, який потім повертає кошти місту; несплата може призвести і призводить до припинення постачання електроенергії до оплати рахунку. Рівень оплати стабільно становить більш як 95%, що становить достатній дохід для належної експлуатації та обслуговування системи управління відходами. Окрім високого рівня оплати, система має ті переваги, що незареєстровані мешканці (яким не може бути виставлено рахунок за користування комунальними послугами) також оплачують послуги з утилізації відходів через оплату рахунків за електроенергію.

## Інформування громадськості та освіта

Інтеграція екологічної сталості в стратегії місцевого економічного розвитку є новим підходом в Україні. Ініціативи з інформування та освіти громадськості, таким чином, надзвичайно важливі аспекти для забезпечення розуміння жителями та іншими зацікавленими сторонами переваг заходів із забезпечення екологічної збалансованості, а також зв'язків між екологічною сталістю та місцевим економічним розвитком. Зокрема важливо, щоб усі ключові ідеї, які просуваються через інформування та освіту громадськості, розглядали у зв'язку з ініціативами, які реалізуються. У цьому контексті:

- кампанії громадської просвіти спрямовують на зміну цінностей у громаді на підтримку екологічної сталості;
- освітні ідеї надають жителям фактичну інформацію про екологічно сталість, у тому числі її зв'язок з місцевим економічним розвитком.

Зокрема інформування та освіта громадськості можуть бути потрібні для нарощення та демонстрації рівня підтримки громадськістю ініціатив з екологічної сталості, необхідного для політичного схвалення нових ініціатив і формування у жителів бажання сплачувати за поліпшені екологічні послуги.

У наведеному прикладі представлено ініціативу з інформування громадськості в провінції Нова Шотландія, Канада, орієнтовану на дітей, у рамках довгострокової ініціативи зі зміни суспільного ставлення до відходів і сміття.



## ІНФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ЗАДЛЯ СПРИЯННЯ ЧИСТИМ ГРОМАДАМ, ФОНД ЗА ЧИСТОТУ НОВОЇ ШОТЛАНДІЇ, ПРОВІНЦІЯ НОВА ШОТЛАНДІЯ, КАНАДА

Проблема сміття та відходів пріоритетна для великих і малих громад у провінції Нова Шотландія. Для її вирішення неприбутковий Фонд за чистоту Нової Шотландії розробив програму з підвищення обізнаності громадськості на місцевому рівні щодо негативного впливу сміття та відходів на довкілля. Програму орієнтовано на дітей віком від 6 до 9 років; однак її ідеї досягли ширшої аудиторії в результаті поширення дітьми інформації, яку вони отримали, серед своїх сімей. У шкільних класах працівники програми проводили презентації, а серед вчителів поширювали освітні матеріали, які вони могли використовувати для подальших заходів після презентацій. Наголос було зроблено на презентаціях і матеріалах, які легко сприймають малі діти. Яскраво оформлені ілюстрації, кольорові книжки, музика та пісні – все це використовували для передачі дітям основних ідей щодо запобігання засміченню та утримання громад у чистоті. Для просування програми використовували талісман («Кіт Едді») у натуральну величину. Витрати на проведення програми поділили між собою урядовий орган і приватна компанія, що засвідчило інтерес усіх зацікавлених сторін до утримання громад у чистоті.

Джерело: <http://clean.ns.ca/programs/waste/great-nova-scotia-pick-me-up/>

## Підвищення спроможності

Підвищення спроможності в усіх аспектах екологічно збалансованого місцевого економічного розвитку сприятиме швидкому прогресу в цьому сенсі. У структурі та реалізації підвищення спроможності потрібно враховувати те, що нарощення потенціалу в екологічній сталості та місцевому економічному розвитку треба сприймати і реалізовувати впродовж тривалого періоду часу (тобто принаймні кілька років). Воно повинно стосуватися всіх функцій і пріоритетів, визначених у наведеній вище таблиці, а також повинно пристосовуватися до кожного конкретного заходу, пріоритетного для громади.

Підвищення спроможності повинно плануватися та реалізовуватися на трьох рівнях:

**Технічному.** Підвищення спроможності спрямовано на застосування екологічних технологій і процесів для підтримки місцевого економічного розвитку. Завдання полягає в поліпшенні ефективності діяльності з екологічно збалансованого місцевого економічного розвитку. Цільовою групою, яка отримає вигоду від нарощення потенціалу на цьому рівні, є професійний та обслуговуючий персонал на місцевому рівні.

**Адміністративному.** Підвищення спроможності спрямовано на прийняття рішень для підтримки місцевого економічного розвитку. Завдання полягає в підвищенні спроможності осіб, які приймають рішення, знаходити потрібний баланс між протилежними аспектами, пов'язаними з бюджетуванням, людськими ресурсами, коротко- / середньо- / довгостроковими інтересами, вимогами зацікавлених сторін та іншими чинниками для підтримки екологічно сталого місцевого економічного розвитку. Цільовою групою, яка отримає вигоду від нарощення потенціалу на цьому рівні, є особи, які приймають рішення, та старший адміністративний персонал.

**Фінансовому.** Підвищення спроможності спрямовано на застосування фінансових інструментів, які можна використати для досягнення екологічно сталого місцевого розвитку; їх використання може мати глибокий вплив на діяльність з місцевого економічного розвитку, яка впливає на довкілля. Завдання нарощення потенціалу на цьому рівні полягає в запровадженні фінансових важелів у процес прийняття політичних рішень. Цільовою групою, яка отримає вигоду від нарощення потенціалу на цьому рівні, є особи, які обіймають політичні посади, та вищі керівники.

### 7.1.2. Екологічна сталість місцевого економічного розвитку на організаційному рівні

Організацію екологічної сталості місцевого економічного розвитку можна здійснювати у різний спосіб залежно від пріоритетів та інституційної структури громади. Хоч би яку організаційну структуру було обрано, варто врахувати такі аспекти:

- Потрібно створити координаційний орган (наприклад, управління, підрозділ тощо) для визначення та координації заходів з урахування екологічної збалансованості місцевого економічного розвитку згідно з рішеннями ради. Цей орган повинен на регулярній основі (принаймні раз на рік) звітувати перед радою про: (а) екологічно

сталі заходи, вжиті в рамках місцевого економічного розвитку; (б) внесок екологічної сталості в місцевий економічний розвиток (наприклад, кількість робочих місць, обсяг надходжень від податків чи обсяг економічної діяльності); (в) перспективи для подальших екологічно сталих заходів на підтримку місцевого економічного розвитку разом з рекомендаціями щодо того, як їх можна реалізувати.

- Функціональні органи (наприклад, управління чи підрозділи, відповідальні за транспорт, здоров'я населення та інші функції місцевого рівня) повинні адаптувати свою діяльність для досягнення цілей екологічно сталого місцевого економічного розвитку. Рада повинна вимагати від цих суб'єктів інформувати на регулярній основі координаційний орган про свої екологічно сталі заходи на підтримку місцевого економічного розвитку на основі узгодженого формату; це гарантуватиме, що один суб'єкт (тобто координаційний орган) зможе представляти перед радою широкую перспективу екологічно сталого місцевого розвитку. Однак надання інформації не означає офіційних «підзвітних» зв'язків між функціональними суб'єктами та координаційним органом; цей формальний зв'язок продовжує існувати між функціональними суб'єктами та радою.

На Рис. 17 наведено ці організаційні зв'язки, а в наступному прикладі описано застосування цієї організаційної структури в Монреалі, провінція Квебек (Канада).

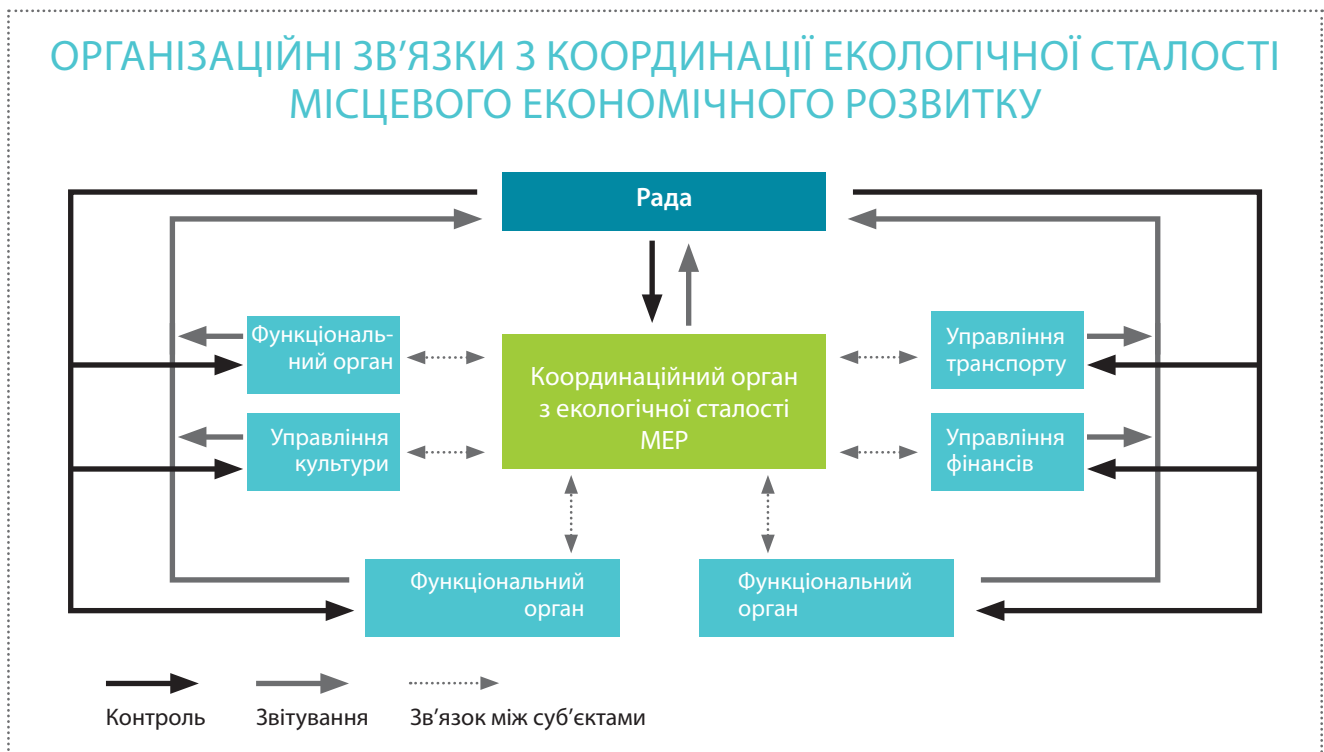


Рисунок 17.

**КООРДИНАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В МОНРЕАЛІ, ПРОВІНЦІЯ КВЕБЕК, КАНАДА**

Монреаль (населення 1,65 млн) ухвалило План сталого розвитку громади на 2010–2015 роки. У плані визначено цілі та заходи, спрямовані на: зменшення викидів парникових газів; поліпшення якості повітря; утримання сімей у місті; зменшення споживання води; поліпшення якості зливних стоків; переробку відходів для повторного використання; розвиток екологічних і чистих технологій; підвищення рівнів сертифікації у сфері сталого розвитку; поліпшення «зеленої» інфраструктури; професійне навчання. Заходи, спрямовані на досягнення цих цілей, інтегровано в програми роботи кожного муніципального управління, і кожен департамент спрямовує, скеровує та здійснює свою діяльність відповідним чином, плюс здійснює моніторинг і звітує про досягнений прогрес у зв'язку з цією та іншою діяльністю, яку він провадить. Паралельно міська Екологічна служба відповідає за сталий розвиток, моніторинг загального перебігу досягнення встановлених цілей, а також звітування перед міською радою. Окрім того, деякі визначені в плані заходи безпосередньо реалізує Екологічна служба, яка підтримує зв'язок з іншими департаментами та може виступати в ролі ресурсної бази для них, однак не здійснює управління чи реалізацію заходів, які здійснюють інші департаменти.

### 7.1.3. Екологічна сталість і місцевий економічний розвиток у сільських громадах

Місцевий економічний розвиток є пріоритетним для всіх громад, великих і малих. Хоча можливості для місцевого економічного розвитку в малих громадах можуть бути більш обмеженими, аніж у більших, належні заходи з місцевого економічного розвитку можуть бути надзвичайно ефективними на місцевому рівні в малих громадах, до того ж аспекти екологічної сталості, імовірно, будуть ключовими в цих заходах. У прикладі нижче описано стратегію місцевого економічного розвитку для громади Крайка, невеликого містечка в центрі провінції Саскачеван, Канада.



#### ЕКОЛОГІЧНА СТАЛІСТЬ І МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК У КРАЙКУ, ПРОВІНЦІЯ САСКАЧЕВАН, КАНАДА

Містечко Крайк, Саскачеван (населення 453 особи), – це сільськогосподарська громада, яка впродовж багатьох років наприкінці ХХ століття відчувала зменшення кількості населення. 2001 року громада почала формулювати свою стратегію місцевого економічного розвитку на основі принципів «збалансованого життя». На початку цю ініціативу реалізовували через Проект сталої життєдіяльності Крайка, який включав такі заходи:

- Екоцентр. Багатоцільова споруда, побудована із соломи – відходів місцевої сільськогосподарської діяльності. Характеризується інноваційним та енергоефективним дизайном, інтегрованими системами опалення, охолодження та відновлення енергії. У споруді розташовано кімнати для ділових і соціальних функцій, ресторан і магазин обладнання для гольфу.
- Екосело. Фізичним особам і бізнесу, який хоче перебазуватися до Крайка, виділяють земельні ділянки для будівництва будинків чи ділових об'єктів, які відповідають екологічним будівельним технологіям і системам, а також сталому стилю життя. Містечко також залучило невеликі «екологічні» підприємства та приватну школу, яка також дотримується принципів екологічної сталості.
- Освітні та роз'яснювальні заходи, у тому числі технічні семінари з аспектів екологічно сталої життєдіяльності.

Зовсім недавно громада залучила біопаливний завод, який переробляє сільськогосподарські та інші органічні відходи на пальне та інші продукти.

За період з 2006 до 2011 року населення громади збільшилося на 11 відсотків.

# 8

## ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ / УСПІШНОСТІ

### Огляд розділу

Незважаючи на очевидну важливість місцевого економічного розвитку, відверто важко здійснювати його порівняльний аналіз, моніторинг або оцінку ефективності. Поза тим навіть у випадку з особливо успішними заходами з місцевого економічного розвитку визнають, що це витратний, складний і довгостроковий процес, який за обмежених ресурсів (здебільшого місцевих органів влади) потребує належної і ретельної оцінки, на якій може належним чином ґрунтуватися планування з метою максимізації ефективності місцевого економічного розвитку. У цьому розділі розглянуто важливість моніторингу та оцінки для підтримки поточної діяльності з місцевого економічного розвитку. У розділі описано метод ґрунтованої на фактах оцінки та досліджено аспекти визначення, формулювання й використання реалістичних та актуальних кількісних і якісних мірил ефективності місцевого економічного розвитку.

Важливо оцінювати ефективність діяльності. Звичайно, легше було б просто взяти за орієнтир певний прийнятний рівень ефективності за умови загального консенсусу серед персоналу чи представників громади, політиків та інших зацікавлених сторін щодо того, що діяльність з місцевого економічного розвитку дає відчутні і загалом позитивні результати. Однак чи цей результат є максимальним, який може і повинен бути досягнутий з огляду на виділені ресурси? А головне, чи це той результат, який є найбільш бажаним?

Без регулярної оцінки ефективності, яка б включала зворотний зв'язок, і подальшого корегування чи навіть внесення до плану незначних коректив програми та послуги місцевого економічного розвитку можуть досягти ефективних та економічних результатів, однак це мало ймовірно. Правда в тому, що, незважаючи на те, наскільки відданим є персонал і наскільки добре програми місцевого економічного розвитку розплановано та реалізуються, досвід показує, що відсутність формальних і регулярних оцінок програми означає, що визначені системи реалізації програм зрештою з часом втрачають ефективність, а вплив програмних заходів – орієнтири та інтенсивність. Коли організації здійснюють регулярний аналіз ефективності, вони підвищують свою спроможність поліпшувати результати. Вони роблять це через інтеграцію того, про що вони дізналися, у своє планування та процес прийняття рішень. На цій основі вони регулярно корегують виділення ресурсів і свою діяльність для реагування на поточні умови й обставини, і це дає змогу організації та її програмам досягати кращих і більш акцентованих результатів<sup>109</sup>.

## 8.1. Що таке оцінка ефективності?

Оцінку визначають як систематичне об'єктивне оцінювання поточних або завершених заходів з розвитку, їхньої структури, реалізації та результатів. У контексті розвитку оцінка означає процес визначення значення чи важливості заходу.

Належну оцінку в місцевому економічному розвитку зосереджено на чотирьох фундаментальних чинниках будь-якого заходу: його актуальності, ефективності, результативності та сталості його впливу<sup>110</sup>.

Для руху вперед варто розглянути процес з точки зору різних, однак взаємопов'язаних перспектив.

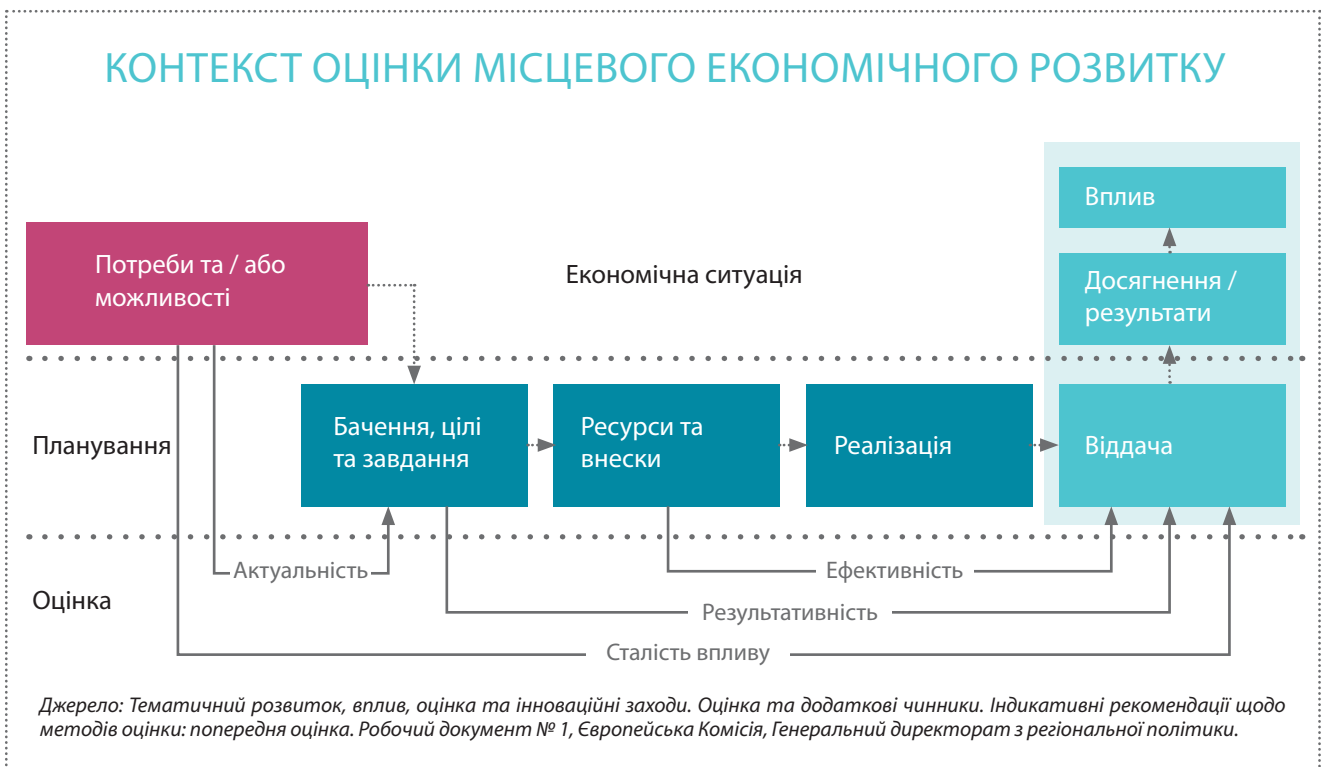


Рисунок 18.

<sup>109</sup> Оцінка програми ініціатив громади: Lochaven Management Consultants Ltd., 15 липня 2007 року.

<sup>110</sup> У цьому твердженні також припускають, що в належній діяльності з оцінки враховують результати у сфері гендерної рівності.

Для оцінки діяльності з місцевого економічного розвитку можна використовувати кілька підходів. Один із них, який останнім часом привертає до себе великий інтерес, називається «ґрунтованою на фактах оцінкою». Цей метод упродовж багатьох років застосовують у таких різноманітних сферах, як медицина, соціальна робота та освіта, але лише порівняно недавно цю концепцію почали застосовувати в місцевому економічному розвитку. Фундаментальною основою підходу є те, що він ґрунтується на «наукових» методах дослідження (контрфактичних) для оцінки того, що працює, що не працює, і з якої причини. Через це в рамках місцевого економічного розвитку під час використання підходу, ґрунтованого на фактах, програму вважають «позитивною», якщо: (а) оцінка показує, що програма створює очікувані позитивні результати; та (б) результати можна приписати самій програмі, радше ніж іншим зовнішнім чинникам чи подіям<sup>111</sup>.

Що стосується окреслення критеріїв оцінки, ключем до оцінювання програм місцевого економічного розвитку є початкове визначення якісних і кількісних показників, які є реалістичними, актуальними та доступними. Ці показники повинні бути отримані в рамках діяльності зі стратегічного планування (особливо формулювання цілей і завдань), щоб гарантувати їхню актуальність. Приклад деяких загальних якісних і кількісних показників наведено нижче.

Приклад кількісних показників	Приклад якісних показників
кількість створених / збережених робочих місць	рівень задоволеності певними ініціативами з місцевого економічного розвитку, в тому числі навчанням і допомогою у виборі об'єкта
вартість створення / збереження одного робочого місця	розуміння гендерних відмінностей і нерівностей
кількість об'єктів приватних інвестицій	ступінь узгодженості дій між організаціями, залученими до місцевого економічного розвитку
кількість новостворених підприємств	задоволеність зацікавлених сторін / громадян впливом місцевого економічного розвитку
кількість новостворених підприємств у володінні жінок / керованих жінками	залученість громади до процесу
кількість осіб, які відвідують місцеві семінари / навчальні програми	свідчення задоволеності аспектами гендерної рівності, інтегрованими в діяльність
кількість підприємств, що змінили місце розташування або залишилися у певній місцевості	тип / якість створених робочих місць (у вимірі середньої заробітної плати чи кваліфікаційної бази)
кількість зацікавлених сторін у громаді, залучених до планування та реалізації місцевого економічного розвитку	свідчення задоволеності аспектами екологічної сталості, інтегрованими в діяльність з місцевого економічного розвитку
кількість отриманих запитів щодо здійснення бізнес-інвестицій (також у % за категорією)	рівень задоволеності певними ініціативами з місцевого економічного розвитку, в тому числі навчанням і допомогою у виборі об'єкта

Таблиця 15.

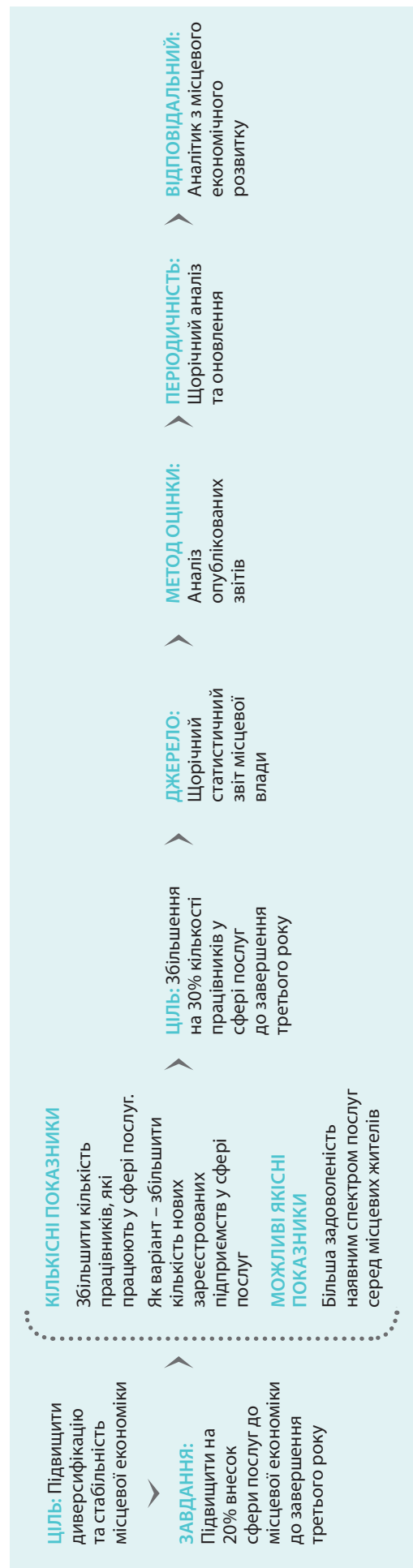
Незважаючи на обрану методологію, якісна оцінка повинна давати достовірні та корисні свідчення для підкріплення звітності про результати розвитку чи процесу навчання, або і того, й іншого. Однією гарною методикою в цьому сенсі є підхід до реалізації та ефективності на основі методу управління, орієнтованого на результат<sup>112</sup>, який застосовується в Канаді в контексті різних ініціатив і проектів з розвитку. Логіка цієї всебічної методології моніторингу та оцінки показує дуже гарні результати після її адаптації до контексту місцевого економічного розвитку. Приклад того, як може виглядати скорочена оцінка місцевого економічного розвитку, наведено в Табл. 16.

<sup>111</sup> Програми, що ґрунтуються на фактах: огляд: Сіобхан М. Куні, Мері Хьюзер, Стівен Смолл і Кейлін О'Коннор; Вісконсинський університет у Медісоні та Вісконсинський університет – заочне відділення, жовтень 2007.

<sup>112</sup> «Управління, орієнтоване на результат, – це підхід до управління всім циклом програми / проекту, спрямований на інтеграцію стратегії, людей, ресурсів, процесів і вимірів з метою поліпшення прийняття рішень, прозорості та підзвітності. Підхід зосереджено на досягненні результатів, проведенні вимірювання ефективності, навчанні, адаптації та звітуванні про ефективність», <http://www.acdi-cida.gc.ca>.

# МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ВІМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ	ПОКАЗНИКИ	ВИХІДНІ ДАНІ	ЦІЛІ	ДЖЕРЕЛА ДАНИХ	МЕТОДИ ЗБИРАННЯ ДАНИХ	ПЕРІОДИЧНІСТЬ	ВІДПОВІДАЛЬНИЙ
КІНЦЕВИЙ РЕЗУЛЬТАТ <b>БАЧЕННЯ</b> (довгостроковий)	Показник ефективності – це одиниця виміру, яка визначає, що вимірюватимуть за певною шкалою чи виміром, однак не покаже напрям чи зміну	Вихідні дані – це набір умов, що існують на початку програми. Результати вимірюють чи оцінюють порівняно з цими вихідними даними	Ціль визначає певне значення показника ефективності, яке повинно бути досягнуто до певної дати в майбутньому	Джерела даних – це фізичні особи, організації чи публікації, від / з яких можна отримати дані показників ефективності	Методи збирання даних показують, як збирають дані про показники ефективності	Як часто збиратимуть інформацію за кожним показником ефективності?	Хто відповідальний за збирання та підтвердження даних?
ПРОМІЖНІ РЕЗУЛЬТАТИ <b>ЦІЛІ</b> (середньостроковий)	Показники ефективності – якісні чи кількісні засоби вимірювання віддачі чи результату для оцінки ефективності програми чи інвестиції	Вихідні дані збирають в один момент часу і використовують як контрольні показники	Цілі повинні бути реалістичними Цілі становлять очікування ефективності за фіксований період часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначайте джерела даних для кожного обраного показника ефективності</li> <li>Зосереджуйте увагу на наявних джерелах для максимізації використання наявних даних</li> </ul>	Деякі приклади: <ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз даних чи документів</li> <li>Аналіз літератури</li> <li>Дослідження</li> <li>Опитування</li> <li>Фокус-групи</li> <li>Порівняльні аналізи</li> <li>Збирання неофіційних даних</li> </ul>	Деякі показники можна розглядати регулярно в рамках постійного управління ефективністю, тимчасом як інші можна збирати періодично для проведення вихідної, проміжної та кінцевої оцінки	
НЕГАЙНІ РЕЗУЛЬТАТИ <b>ЗАВДАННЯ</b> (короткостроковий)	Показники ефективності характеризуються: реалістичністю, надійністю, чутливістю, простотою, корисністю та доступністю	Використовують як контрольні показники	Цілі повинні бути реалістичними Цілі становлять очікування ефективності за фіксований період часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Деякі приклади: <ul style="list-style-type: none"> <li>Вигодотримувачі</li> <li>Партнерські організації</li> <li>Урядові документи</li> <li>Статистичні звіти уряду</li> </ul> </li> </ul>			



Таблиця 16.



# ДОДАТОК



# Додаток 1. Словник ключових термінів і визначень<sup>113</sup>

**Абсолютна перевага (Absolute advantage)** – термін використовують у порівнянні двох економік. Економіка має абсолютну перевагу над іншою, якщо вона може виробляти більший обсяг продукції лише через те, що має більше ресурсів. Для абсолютної переваги не мають значення аспекти ефективності та альтернативної вартості<sup>113</sup>.

**Аналіз економічної бази (Economic base analysis)** – всебічне дослідження економіки регіону, орієнтоване на важливість експорту. Включає історію економічної діяльності, дані про наявні галузі, тенденції та прогнози зростання заробітних плат і зайнятості.

**Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT) (SWOT analysis)** – інструмент, який використовують у процесі планування економічного розвитку для оцінки конкурентоспроможності громади. Включає аналіз сильних і слабких сторін – чинників усередині громади, які можна змінити, а також можливостей і загроз – чинників зовні громади, які не можна змінити.

**Аналіз тенденцій / часток (Shift-Share Analysis)** – метод, який використовують для оцінки зростання та спаду базових галузей території порівняно з національними або регіональними тенденціями.

**Аудит ресурсів (Resource audit)** – процес інвентаризації наявних у регіоні потенційних ресурсів або спроможності на етапі планування. Використовують в обранні досяжних стратегій і стратегічних ініціатив.

**Базова галузь (Base industry)** – також відома як «експортна» чи «головна» галузь; базові галузі продають чи експортують свою продукцію та послуги за межі громади і приносять гроші в громаду, збільшуючи загальну кількість грошей в обігу громади, які витрачають на небазові галузі.

**Бізнес-ангел (Angel investor)** – інвестор, який здійснює капітальне фінансування молодого підприємства.

**Бізнес-інкубатор (Business incubator)** – суб'єкт, який вирощує та підтримує молоді компанії доки вони стануть життєздатними, надаючи їм доступні приміщення, технічну та управлінську підтримку, капітал і довгострокове боргове фінансування, а також послуги пошуку робочої сили. Існують три основні цілі створення інкубатора: (1) сприяти розвитку на основі технологій; (2) диверсифікувати місцеву економіку; (3) сприяти відродженню громади.

**Вартість володіння (Holding costs)** – вартість володіння землею чи нерухомістю на стадії проекту до забудови.

**Венчурний капітал (Venture capital)** – інвестиція з перспективою отримання дуже високої рентабельності за короткий період часу. Зазвичай здійснюють у динамічні підприємства, що зростають і розвиваються, а не ті, що лише створюються. Характеризується високим рівнем ризику та невизначеності.

**Вибір об'єктів (Site selection)** – процес, за допомогою якого фірми знаходять нові об'єкти / ділянки для бізнесу чи розширення своєї діяльності.

**Вигоди (Benefits)** – означає результати використання ресурсів, пов'язаних з місцевим економічним розвитком. Вони можуть включати задоволення базових потреб (наприклад, їжа, житло чи безпека), збільшення ресурсів (наприклад, дохід, активи, навички чи заощадження) та поліпшення соціального стану (наприклад, освіта, статус чи політична влада).

**Гендерна рівність (Gender equality)** – означає рівність між жінками та чоловіками в тому, що стосується можливостей, прав, переваг, обов'язків, безпеки, доступу до ресурсів і контролю над ними. Гендерна рівність означає не те, що жінки та чоловіки повинні стати однаковими, а те, що доступ до прав, обов'язки та можливості особи не повинні залежати від того, народилася вона чоловіком чи жінкою. У контексті місцевого економічного розвитку це означає, що участь в урядуванні та економічній діяльності, а також доступ до послуг не обумовлений негативно тим фактом, що особа є чоловіком чи жінкою.

**Гендерний (Gender)** – характеристика того, що суспільство сприймає як чоловіка чи жінку в соціально-економічній перспективі з огляду на чоловічі та жіночі ролі, поділ обов'язків, цінність, приписувану діяльності кожного, моделі поведінки, а також те, що становить чоловічий чи жіночий рід у будь-якому конкретному контексті. Ці властивості залежать від культури, можуть змінюватися з часом і часто визначають доступ жінок і чоловіків до життєвих можливостей.

**Діловий клімат (Business climate)** – зазвичай означає ставлення місцевої влади до бізнесу, однак також може

<sup>113</sup> Ці визначення та ключові посилання запозичено з низки звітів і веб-сайтів, у тому числі Міжнародної ради економічного розвитку, [http://www.iedconline.org/?p=Guide\\_Overview](http://www.iedconline.org/?p=Guide_Overview).

включати ставлення робочої сили та місцевих ділових кіл (див. «Сприятливе середовище для бізнесу»).

**Допомога у виборі об'єктів (Site selection assistance)** – організації економічного розвитку або місцеві органи влади надають новому бізнесу, а також бізнесу, який розширюється чи змінює місце розташування, допомогу в пошуку об'єктів / ділянок, які відповідають потребам бізнесу. Ці послуги включають надання інформації про об'єкти та організацію програм відвідання. Переважні чинники вибору об'єктів залежать від типу об'єкта, розміру компанії, продукту та галузі і, таким чином, необхідного типу фізичної інфраструктури та кваліфікації робочої сили.

**Дрібне підприємство / приватний підприємець (Microenterprise)** – підприємство, яке «менше ніж мале». Проводить одна особа на основі повної або часткової зайнятості, зазвичай із дому, наприклад, теслі, доглядачі за дітьми, ремісники, постачальники страв.

**Економічна база (Economic base)** – метод класифікації всієї продуктивної діяльності на дві категорії: базові галузі, які виробляють і продають товари, що приносять новий дохід з-за меж регіону, та обслуговуючі галузі, які виробляють і продають товари, що обертаються всередині регіону.

**Економія від локалізації (Localization economies)** – умови, за яких витрати фірм у певній галузі зменшуються зі зростанням загального обсягу виробництва галузі. Менші витрати зумовлені близьким розташуванням фірм галузі одна від одної.

**Залучення та приваблення бізнесу (Business recruitment and attraction)** – заходи, спрямовані на заохочення компаній перебазуватися в громаду, створювати нові філії або займатися діяльністю в громаді, в тому числі те, що часто називають «гонитва за промисловістю».

**Зацікавлені сторони (Stakeholders)** – фізичні особи та групи, які зацікавлені, беруть участь або на яких справляє вплив політика чи план, розроблені урядом, громадою чи бізнесом. У контексті колективного процесу прийняття рішень цей термін застосовують до груп, організацій (офіційних і неофіційних, державних і приватних) та фізичних осіб, які мають важливий інтерес у процесі місцевого економічного розвитку та урядуванні, не зважаючи на те, в чому цей інтерес виражається.

**Збереження бізнесу (Business retention)** – систематичні заходи, спрямовані на формування задоволеності місцевих компаній своїм поточним розташуванням, у тому числі допомога компаніям у подоланні мінливих економічних умов і внутрішніх проблем.

**«Зелені» робочі місця (Green jobs)** – робочі місця, що підтримуються економічною діяльністю, яка є більш екологічно сталою, аніж традиційна альтернативна діяльність, і які також пропонують умови роботи, що відповідають стандартам гідної праці.

**Зони підприємництва (Enterprise zones)** – визначені географічні території зі спеціальним режимом та стимулами для залучення приватних інвестицій.

**Зонування (Zoning)** – географічний поділ земель за категоріями використання: житлове будівництво, важка та легка промисловість, комерційна діяльність, сільське господарство, інституційна сфера тощо.

**Капітальні витрати (Capital costs)** – вартість інвестицій в основні фізичні вдосконалення, інфраструктуру та обладнання, наприклад, будівлі, дороги та устаткування.

**Кластери (Clusters)** – галузеві та географічні зосередження підприємств, які виробляють і продають спектр пов'язаної чи взаємодоповнюваної продукції і, таким чином, стоять перед однаковими складнощами та можливостями. Такі зосередження створюють ефект економії завдяки зовнішнім чинникам, наприклад, виникненню спеціалізованих постачальників сировини та компонентів або зростанню резерву робочої сили певної кваліфікації в секторі, і можуть сприяти розвитку спеціалізованих послуг у технічній, управлінській і фінансовій сфері.

**Коефіцієнт місцевості (Location quotient)** – процентне відношення загальної місцевої зайнятості в певній галузі порівняно з процентним відношенням загальної національної зайнятості в цій же галузі.

**Конкурентна ніша (Competitive niche)** – ринок, в якому бізнес чи економічний регіон знаходять для себе можливість досягти позитивних результатів.

**Краща практика (Best practice)** – метод чи технологія, яка послідовно показує кращі результати, аніж результати, досягнені з використанням інших засобів, і яку використовують як еталон.

**Кредитоспроможний (Bankable)** – особа, яка задовольняє критерії щодо кредитування комерційної кредитної установи.

**Ланцюговий ефект (Multiplier effect)** – описує процес генерації доходу чи робочих місць у результаті нового, або мігруючого бізнесу чи проекту, або розширення виробництва місцевим бізнесом (на експорт). Ланцюговий ефект характеризується додатковим місцевим доходом, який генерується від додаткового споживання за рахунок коштів, що надходять з-за меж громади.

**Мережі інвесторів (Investor networks)** – мережі для зведення потенційних інвесторів (або ж анонімних венчурних інвесторів, або відомих інвесторів) з молодими фірмами, які потребують капіталу.

**Недовикористана робоча сила (Under-employed)** – включає всіх осіб, чия кваліфікація, освіта або навчання відповідає більш кваліфікованій чи більш оплачуваній роботі, аніж їхня поточна робота. Включає також осіб, які можуть знайти роботу лише на умовах неповної зайнятості, а не на умовах повної зайнятості у своїх сферах.

**Нефіксований борг (Soft debt)** – капітал, який надають у формі кредиту, погашення якого залежить від наявного руху коштів.

**Нефіксовані видатки (Soft costs)** – видатки на різні послуги, зокрема: оплата архітектурних та інженерних послуг, відсотки за будівництвом, відсотки за кредитами, страхування, оплата юридичних і бухгалтерських послуг, ліцензії.

**Об'єкт нової забудови (грінфілд) (Greenfields)** – нові фабрики чи офіси, які будують на раніше неосвоєних ділянках. Передбачено також, що об'єкти проектують і будують для інвесторів, радше аніж інвестор купує вже збудований об'єкт.

**Об'єкт старої забудови (браунфілд) (Brownfield)** – комерційний чи промисловий об'єкт, який був занедбаний або недостатньо використовується і становить реальну або гадану загрозу для довкілля.

**Облігації промислового доходу (Industrial revenue bonds)** – облігації, які дають змогу забезпечити менш витратне фінансування модернізації нерухомості, придбання або спорудження будівель, об'єктів чи обладнання.

**Облігації промислового розвитку (Industrial development bonds)** – використовують для фінансування набуття, будівництва, розширення чи модернізації виробничих потужностей, а також для закупівлі устаткування та обладнання залежно від законодавства. Фінансування з використанням облігацій промислового розвитку підлягає державним і місцевим законам, а також федеральним законам і правилам про податок на прибуток у разі звільнення відсотків за облігаціями від федерального податку на прибуток.

**Облігація (Bond)** – борговий інструмент, який випускає уряд чи компанія та гарантує оплату початкової інвестиції плюс відсотки до визначеної дати в майбутньому.

**Оборотний кредитний фонд (Revolving Loan Fund (RLF))** – резерв ресурсів державного та приватного сектора, у якому кошти обертаються для надання почергових кредитів бізнесу. Кредити, які видає оборотний кредитний фонд, погашають разом з відсотками і повертають для поповнення кредитного резерву для видачі нових кредитів. Таким чином, кошти обертаються, а фонд зростає за рахунок поповнення резерву коштів новими поколіннями позичальників.

**Первинний капітал (Seed capital)** – капітал, необхідний для становлення компанії. Джерелом коштів майже завжди є підприємець і його сім'я, друзі та родичі. Використовують для допомоги приваблення (оптимізації) інших інвестицій.

**Підвищення спроможності (Capacity building)** – нарощення здатності місцевої організації ефективно планувати стратегію економічного розвитку через технічну допомогу, встановлення співпраці, конференції та семінари.

**Підприємницьке навчання (Entrepreneurial training)** – програми навчання основам бізнесу, наприклад, бухгалтерському обліку та аспектам фінансування, для підвищення шансів бізнесу на успіх.

**Площі для гнучкого використання (Flex space (flexible use space))** – площі, які можна використовувати для одного або кількох різних видів діяльності, наприклад, виробничі, офісні приміщення, приміщення для надання послуг чи діяльності з дистрибуції.

**Податкові стимули (Tax incentives)** – використання різних заходів полегшення податкового тягаря, наприклад, звільнення від податків, податкові кредити або податкові пільги, з метою залучення та приваблення бізнесу в громаду або допомоги в розширенні місцевого бізнесу.

**Показники (Indicators)** – мірила ефективності, які характеризують багатовимірні компоненти завдань місцевого економічного розвитку та допомагають у побудові зв'язків.

**Положення про зонування (Zoning ordinance)** – законодавство, яким визначають зонування та категорії використання земель.

**Порівняльна перевага (Comparative advantage)** – термін, який використовують у порівнянні економік регіонів. Це економічна перевага, досягнена одним регіоном над іншим внаслідок того факту, що він може виробляти певний продукт більш ефективно. Ефективне виробництво одного продукту означає можливість ефективнішого виробництва інших продуктів.

**Порівняльний аналіз (Benchmarking)** – кількісне вимірювання економічної конкурентоспроможності та якості життя на основі даних, які можна збирати на регулярній основі. Використовують для вимірювання економічного становища регіону та прогресу порівняно з іншими регіонами.

**Початкові витрати (Front-end costs)** – капітал, необхідний на ранніх стадіях проекту розвитку, наприклад, вартість землі, планів і робочих креслень, будівельних матеріалів і робочої сили.

**Промисловий парк (Industrial park)** – визначена земельна зона, відведена для промислового використання, що має визначені умови та обмеження, яких мають дотримуватися всі користувачі.

**Промислові кластери (Industry clusters)** – географічні концентрації пов'язаних підприємств – взаємодоповнюваних або конкуруючих. Муніципалітети визначають кластери як цільовий бізнес для майбутнього планування та маркетингу. Існує два типи: (1) кластери покупців і постачальників; (2) кластери спільних ресурсів.

**Прямі іноземні інвестиції (Foreign direct investment (FDI))** – інвестиції, які залучають з-за кордону. Може означати інвестиції в об'єкти нової забудови – «грінфілди» (тобто будівництво об'єктів на раніше неосвоєних ділянках) або портфельні інвестиції (тобто купівлю готового бізнесу). Зовнішні інвестиції (Inward investment) означають майже те саме. Однак вони можуть включати інвестиції і зсередини країни, і з-за кордону.

**Район розвитку бізнесу (Business Improvement District (BID))** – юридично визначений суб'єкт, сформований власниками нерухомості та бізнесу, в якому стягують збір чи податок для фінансування капітального або поточного розвитку як засіб допомоги міському фінансуванню.

**Рівні можливості (Equal opportunity)** – система чи програма, яка забезпечує рівні можливості для жінок і чоловіків (наприклад, на робочі місця чи участь у семінарах). Наприклад, якщо навчальну програму пропонують і для чоловіків, і для жінок, вони мають рівні можливості для здобуття нових навичок.

**Рівні можливості проти рівних вигод (Equal opportunity versus equal benefits)** – означає врахування різних ролей жінок і чоловіків, а також нерівний доступ їх до ресурсів: деякі групи жінок чи чоловіків не можуть користатися з однакових можливостей. Наприклад, якщо навчальну програму пропонують у час, який припадає на час виконання жінками своїх обов'язків з догляду за дитиною, вони не зможуть взяти в ній участь. Варто зазначити, що зосередження на принципі рівних вигод означає визнання різного становища жінок і чоловіків з подальшою розробкою стратегій, спрямованих на забезпечення отримання вигод від певного ресурсу обома статями. Рішення також лежить у пошуку ґендерних бар'єрів для повної участі в економічній діяльності кожної конкретної групи жінок і чоловіків. Проекти з місцевого економічного розвитку повинні передбачати заходи, спрямовані на подолання будь-яких таких бар'єрів для кожної групи.

**Розвиток робочої сили (Workforce development)** – означає діяльність громади з навчання фізичних осіб певним професіям чи навичкам. Мета програм навчання робочої сили полягає в поліпшенні якості та комплексу навичок працівників, працевлаштуванні та допомозі бізнесу в пошуку бази працівників, які б відповідали їхнім потребам. Належна програма навчання робочої сили, таким чином, слугує задоволенню потреб двох типів клієнтів: працівників і підприємств.

**Розумне зростання (Smart growth)** – ефективне змішане використання всіх наявних активів.

**Ситуації «червоної» тривоги (Red flag issues)** – нагальні ситуації в компанії, які потребують негайної уваги.

**Справедлива ринкова ціна (Fair market value)** – оцінювана вартість майна, яка відображає ціну, за якою майно можна негайно продати на конкурентному ринку.

**Сприятливе середовище для бізнесу (Business enabling environment)** – орієнтоване на ринок середовище, яке підтримує розвиток підприємств. Це підхід, у якому поєднується урядування з культурою. Цей підхід включає чіткі правила та процедури прийняття необхідних рішень владою, наприклад, ефективних ділових кодексів і правил землекористування, які сприяють довгостроковим планам, радше аніж політично залежним короткостроковим рішенням. Це середовище, в якому політичне середовище є безпечним, не корумпованим чи схильним до руйнівного впливу кумівства, непотизму чи корупції. Сприятливі середовища характеризуються також високим рівнем легкості початку нового бізнесу й ефективним контролем за дотриманням норм і правил.

**Сталий розвиток (Sustainable development)** – розвиток, який не веде до знищення чи виснаження природних ресурсів території. Сталий розвиток допомагає забезпечити краще, здоровіше життєве середовище та сприяє якості життя на певній території.

**Стать (Sex)** – біологічна характеристика, яка визначає особу як жінку чи чоловіка.

**Стимули (Incentives)** – переваги, які пропонують фірмам, зазвичай у рамках стратегії залучення промислових підприємств. Можуть включати податкові пільги та кредити, низькі відсоткові ставки за кредитами, поліпшення інфраструктури, професійне навчання та земельні гранти.

**Субсидія (Subsidy)** – кошти, які зазвичай надає влада чи організації економічного розвитку у формі гранту, які покривають витрати на розвиток чи підтримують поточну діяльність.

**Тверда інфраструктура (Hard infrastructure)** – включає всі матеріальні фізичні активи, які становлять економіч-

ну базу міста. Наприклад, транспортна інфраструктура (дороги, залізниці, порти, аеропорти), промислові та комерційні будівлі, водопостачання, утилізація відходів, енергетика, телекомунікації тощо. Тимчасом як під «м'якою інфраструктурою» розуміють інституції, необхідні для підтримки економічного добробуту та культурних і соціальних стандартів у громаді, які зазвичай включають систему освіти, охорони здоров'я, дотримання правопорядку, а також роботу аварійних служб.

**Управління ризиками (Risk management)** – стратегічний захист від збитків (фінансових) у будь-якій справі, результат якої непевний.

**Фіксовані видатки (Hard costs)** – вартість будівництва, у тому числі плата підряднику та накладні витрати.

**Фінансування дефіциту (Gap financing)** – кредит, потрібний забудовнику для покриття дефіциту між сумою іпотечного кредиту, що підлягає до сплати після завершення проекту, та витратами, зазначеними під час будівництва.

**Центр допомоги бізнесу (Business assistance centre)** – центр, що працює за принципом «єдиного вікна», призначений для полегшення отримання місцевих дозволів і ліцензій, оплати платежів, а також надання допомоги в процесі прийняття рішень.

**Центр зростання (Growth node)** – фізичне місце, в яке прямо скеровують промисловий та / або комерційний розвиток, для зменшення тисків на зростання в будь-якому місці в місті або для перерозподілу зростання в межах міста.

**Центри обслуговування бізнесу – «єдине вікно» (One-stop business service centres)** – служби, до яких підприємці можуть звернутися за консультаціями та підтримкою щодо створення та / або розширення свого бізнесу. Інколи такі центри також видають ліцензії та дозволи, необхідні для початку, провадження або розширення бізнесу. Центри поліпшують місцеве ділове середовище, зменшуючи кількість окремих органів і служб, необхідних для отримання консультацій чи звернення за різними ліцензіями та дозволами. Вони заощаджують час державних і приватних суб'єктів і, як результат, підвищують ефективність.

## Додаток 2. Бібліографія

Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – огляд концепцій, методів і передового досвіду. Lochaven Management Consultants Ltd., 2010.

Довідник з економічного розвитку «Що таке економічний розвиток?» Міжнародна рада економічного розвитку, [http://www.iedconline.org/?p=Guide\\_Overview](http://www.iedconline.org/?p=Guide_Overview).

Місцевий економічний розвиток і постконфліктне відновлення, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

Передовий досвід місцевого економічного розвитку, Розвиток місцевої економіки та зайнятості. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), 22 червня 2012 року.

Про актуальність і важливість стратегій місцевого економічного розвитку. Родрігес Позе, Андрес та Тіймстра, Сільвія, робочий документ CAF № 2009/07; липень 2009.

Просування порядку денного місцевого економічного розвитку. Гвен Свінбурн і Франсу Йатта; 2006.

Сталість та економічний розвиток. Асоціація органів місцевого самоврядування, <http://www.local.gov.uk>.

Забезпечення гендерної рівності в стратегіях місцевого економічного розвитку: посібник. Програма місцевого економічного розвитку та Бюро з питань гендерної рівності, Міжнародне бюро праці; 4 червня 2010 року.

Планування чи здійснення місцевого економічного розвитку? Проблеми консервативного підходу до місцевого економічного розвитку. Шон Саннінгем і Йорг Мейер-Стамер, грудень 2005.

Соціальний розвиток. Ян Морріс, Стенфордський університет; жовтень 2010.

Історія мережі соціального розвитку в Світовому банку. Вашингтон: Світовий банк, Соціальний розвиток, Праця № 56; березень 2004.

Сталі зв'язки: стратегії підтримки місцевої економіки. Національна ліга міст. Настанова щодо дій для міст. Т. Зборел, 2010.

Урядування, участь і партнерства. ООН-Хабітат, Пам'ятна записка 5.

Місцевий економічний розвиток – короткий довідник з місцевого економічного розвитку. Гвен Свінбурн, Підрозділ з питань міського розвитку; Світовий банк, Вашингтон, січень 2006.

Хто залучений до місцевого економічного розвитку? <http://led.co.za/who-involved-led>.

Роль учасництва та партнерств у місцевому економічному розвитку. Робочий документ, Аліша Беєр, Клер Петерсон, Аніта Шарма; травень 2003.

Учасницьке планування. Куріан Томас і Рамкумар Бендапуді, Центр належного урядування.

Бачення Північного Оканагана – програма дій для Ради регіонального економічного розвитку. Lochaven Management Consultants Ltd., 2008.

Фінансування місцевого економічного розвитку в Канаді. Lochaven Management Consultants Ltd., 2010.

Фінансування місцевого розвитку. Аналітична записка. Організація економічної співпраці та розвитку, грудень 2007.

Вісім аспектів політики стимулювання економічного розвитку. Тімоті Дж. Бартік, старший економіст, Інститут досліджень зайнятості В.Е. Апджона, Каламазу, Мічиган.

Випробування інвестиційної готовності. Уряд Онтаріо.

Муніципальна якість життя для економічного процвітання. Побудова сильних громад; Міністерство муніципальних справ і житлового господарства, Управління провінційного планування та екологічних послуг, Уряд Онтаріо, весна 2005.

Інвестиційний клімат: Набір інструментів для залучення інвестицій: Модуль 1: Прямі іноземні інвестиції, Етап 2.1 Економічні та інші переваги прямих іноземних інвестицій. Міжнародна фінансова корпорація (Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій і Світовий банк), [www.wbginvestmentclimate.org](http://www.wbginvestmentclimate.org).

Чи ваша громада готова до економічного розвитку? Техаський університет, Служба поширення знань у сфері сільськогосподарства, Зерле Л. Карпентер. Посібник з ініціатив забезпечення життєздатності бізнесу в громадах: Центр інноваційного та підприємницького лідерства.

Готовність до економічного розвитку громади: Центр економічного розвитку громад, квітень 2004.

Державна політика місцевого економічного розвитку – міжнародне порівняння підходів, програм та інструментів. Крістофер Браянт, професор, Сільвіан Кофські, докторант, Університет Монреалю, 31 березня 2004 року.

Випробування готовності муніципалітету до економічного розвитку: Уряд Онтаріо.

Оцінка готовності вашого округу до економічного розвитку. Посібник для сільських органів місцевого самоврядування, Національна асоціація округів, лютий 2004.

Випробування інвестиційної готовності. Інвестиційна програма «GO North» Міністерства розвитку Півночі та шахт Онтаріо.

Інвестиційна готовність – посібник для громади. Асоціація економічного розвитку Британської Колумбії, 2008.

Інвестиційна готовність – посібник для громади. Асоціація економічного розвитку Саскачевану, з виправленнями, 2010.

Стратегічне планування для рад. Рон Хейес, Центр професійної майстерності, жовтень 2009.

Сприяння місцевому економічному розвитку через стратегічне планування. Том 2: Посібник, Програма ООН для населених пунктів (ООН-ХАБІТАТ); ISBN 92-1-131722-3.

Місцевий економічний розвиток: посібник з розробки і реалізації стратегій і планів дій з місцевого економічного розвитку. Гвен Свінбурн, Сорая Гога та Фергус Мерфі. Світовий банк, Вашингтон, 2006.

План дій на 2011 рік. Комісія з економічного розвитку міста Муз-Джо.

Бачення Ліверпуля, бізнес-план на 2012–2015 роки.

Інноваційна стратегія економічного розвитку для Холйоука та Пайонір-Веллі. Підготовлено для Інноваційного інституту Джона Адамса Масачусетського агентства технологій і співпраці. Підготовлено групою з питань рішень у сфері економіки HDR Inc.; жовтень 2011 року.

Сприяння економічному розвитку та туризму в регіоні Реджини. Стратегічний план на 2012–2015 роки, Регіональна комісія з питань можливостей Реджини.

Бізнес-план – основа для успіху, 2010–2012. Корпорація економічного розвитку Вінніпега, місто Вінніпег.

Управління ефективністю – складання «розумних» (SMART) завдань. Університет Бойсе, квітень 2007 року.

«Розумні» (SMART) завдання. [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org).

План перетворень Гранд-Форкса. Підготовлено для Гранд-Форкса від імені провінції Британська Колумбія: за участі Lochaven Management Consultants Ltd.

ОЕСР / Д. Маунтфорд, Організація місцевого економічного розвитку: роль агентств з місцевого розвитку. Підсумковий звіт: 26–27 листопада 2009 року, робочий документ, CFE/LEED, ОЕСР; [www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446](http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446)

Місцевий економічний розвиток і стратегічне планування. Презентація Lochaven Management Consultants Ltd.

Організація економічного зростання: новий підхід до приваблення та збереження бізнесу в Сан-Франциску. Звіт SPUR. Ухвалений радою директорів SPUR 15 липня 2009 року.

Моделі реалізації місцевого економічного розвитку: аналіз внутрішніх і зовнішніх моделей у Онтаріо. Стівен Томпсон. Матеріали з питань економічного розвитку в Канаді, Том 12, 2009.

Стратегія регіонального економічного розвитку – регіональний муніципалітет Вуд-Баффало. Lochaven Management Consultants Ltd., 2008.

Ініціативи, програми та стратегії сталого економічного розвитку для міст і регіонів. Джеймс Ніксон, Sustainable Systems, Inc., липень 2009.

Економічний розвиток малого міста: принципи організації. Роберт В. Шайвлі, 2000.

Посібник з підготовки компонента економічного розвитку комплексного плану. Інститут економічного розвитку Вісконсину, серпень 2003.

Передовий досвід регіонального та місцевого економічного розвитку. Tamerica, серпень 2009.

Розділ 4. Чому стратегічне планування зараз більш важливе, ніж будь-коли: стратегічне планування для громадських і неприбуткових організацій. – Настанова зі зміцнення та збереження організаційних досягнень; за редакцією Джона М. Брайсона. 2004.

Розуміння сприяння підприємництву як стратегії економічного розвитку: дослідження в трьох штатах. Ерік Р. Пей-



джерс і Кеннет Пул. Спільний проект Національної комісії підприємництва та Центру регіональної економічної конкурентоспроможності, січень 2003.

Пакет інструментів для ініціативи з підтримки наявного бізнесу – ресурс економічного розвитку для громад Айови. Департамент економічного розвитку Айови, 2009.

Посібник з економічного розвитку. За редакцією Джонатана К. Моргана, к. н., третє видання, 2009.

Огляд передового національного досвіду: економічний розвиток. Дослідницька фундація Палата штату Оклахоми. Жовтень 2012.

Передовий досвід застосування підходів з розвитку ланцюжків доданої вартості та кластерів для трансформації зв'язків з метою підвищення конкурентоспроможності та орієнтації на кінцеві ринки. Мікрозвіт #148. USAID. Серія публікацій з питань передового досвіду в реалізації, жовтень 2008 року.

Діагностика промислового ланцюжка доданої вартості: інтегрований інструмент. Френк Хартвіч, Джин Девлін і Патрік Кормава. Організація ООН з промислового розвитку. 2011.

Регулювання мікрокредитування в Європі. Звіт групи експертів, квітень 2007 року.

Визначення економічного садівництва. Центр сільського підприємництва.

Зміцніть свою місцеву економіку за допомогою економічного садівництва. Growing Local Economies Inc., Крістін Гамільтон-Пеннелл, ICMA Press, Том 42 / Номер 4, 2010.

Ініціатива з розвитку робочої сили: від міркувань до дій. Організація економічного розвитку Калгарі, 2006.

Що таке мікрофінансування? Мікрофінансовий шлюз. CGAP, <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.12263/>

Мікрокредитування під мікроскопом: що ми дізналися за останні два десятиліття і що нам потрібно знати? Щорічний огляд економіки, Т. 5: 487–519 (дата публікації: травень 2013 року) Абхіт Вінаяк Банерї.

Загальний огляд міжнародних підходів і методів державно-приватного партнерства залежно від місцевих умов. Lochaven Management Consultants Ltd., червень 2010.

Розуміння розвитку робочої сили: визначення, концептуальні рамки, майбутні перспективи. Д-р Рональд Л. Якобс, Розвиток робочої сили та освіта, 17–19 жовтня 2002 року.

Чому місцевий економічний розвиток такий складний і що ми можемо вдіяти, щоб зробити його більш ефективним? Йорг Мейер-Стамер, робочий документ, квітень 2003.

Працюючи разом – міжмуніципальна співпраця у п'яти центральноевропейських країнах. За редакцією Павела Свяневіча; Фонд «Відкрите суспільство», 2011.

Виграшні стратегії в маркетингу економічного розвитку. Дослідження організації Міжнародних консультантів з розвитку, вересень 2011.

Проекти організаційних форм. (REDS – RMWB, 2003–2008); Lochaven Management Consultants Ltd., 2008.

Оцінка програми ініціатив громади. Lochaven Management Consultants Ltd., 15 липня 2007 року.

Програми, що ґрунтуються на фактах: огляд. Сіобхан М. Куні, Мері Хьюзер, Стівен Смолл і Кейлін О'Коннор; Вісконсинський університет у Медісоні та Вісконсинський університет – заочне відділення, жовтень 2007.

Тематичний розвиток, вплив, оцінка та інноваційні заходи. Оцінка та додаткові чинники. Індикативні рекомендації щодо методів оцінки: попередня оцінка. Робочий документ № 1, Європейська Комісія, Генеральний директорат з регіональної політики.



**Проект міжнародної технічної допомоги «МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ УКРАЇНИ» (Проект МЕРМ)** спрямовано на створення сприятливого клімату для економічного розвитку в Україні та зміцнення демократії, і має на меті поліпшити умови та можливості економічного зростання завдяки ефективному урядуванню, яке відповідає інтересам громадян і бізнес-спільноти, за активної підтримки центральних органів влади. Проект МЕРМ реалізує з січня 2010 року до грудня 2014 року Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади.

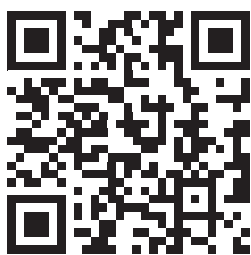
Проект МЕРМ допомагає територіальним громадам дванадцяти українських міст Львівської та Дніпропетровської областей вдосконалювати планування та надання послуг, що сприяють місцевому економічному розвитку.

*вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, Київ, 04071  
тел. +38 044 2071282  
факс +38 044 2071283  
office@mled.org.ua  
www.mled.org.ua*

**Lochaven Management Consultants Ltd. (LMC)** – це клієнтоорієнтована компанія, яка має успішний досвід роботи у сфері економічного розвитку та розвитку приватного сектора на світовому ринку. Для кожного клієнта LMC розробляє особливі пропозиції співпраці з урахуванням постійних змін у середовищі програмування сталого розвитку. На цей момент переважна частина роботи стосується: ситуаційного аналізу та аналізу конкурентних переваг, розробки життєздатних і реалістичних програм й ініціатив за участі зацікавлених сторін, впровадження та управління комплексними методологіями від імені органів влади місцевого, регіонального і національного рівнів, навчання та консультування місцевих органів влади і посадових осіб, а також моніторингу та оцінки комплексних зусиль у сфері розвитку громад. Від моменту заснування компанія LMC, офіс якої розташований у Канаді, та її керівники реалізували проекти для дуже широкого спектра замовників, включно з численними громадами і регіонами у багатьох країнах світу, урядами країн, урядовими агентствами та міжурядовими об'єднаннями, транснаціональними компаніями, масштабними неурядовими та міжнародними організаціями (наприклад, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)), а також багатосторонніми організаціями з розвитку (наприклад, Світовий банк, Глобальний екологічний фонд (ГЕФ) Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (БАГІ)).

Головний офіс компанії LMC розташований у провінції Британська Колумбія в Канаді. Окрім діяльності на території Канади, ми особливо активно працюємо у Сполучених Штатах Америки, Східній Європі, Україні, Росії, Китаї та Південно-Східній Азії.

*3105–33 Street  
Vernon, British Columbia, Canada V1T 9P7  
тел. (250) 545-4445  
факс: (250) 545-6447  
enquire@lochavenmanagement.com  
www.lochavenmanagement.com*



**ПРОЕКТ «МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ УКРАЇНИ»**

вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, Київ, 04071  
тел. +38 044 2071282  
факс +38 044 2071283  
office@mled.org.ua

[www.mled.org.ua](http://www.mled.org.ua)