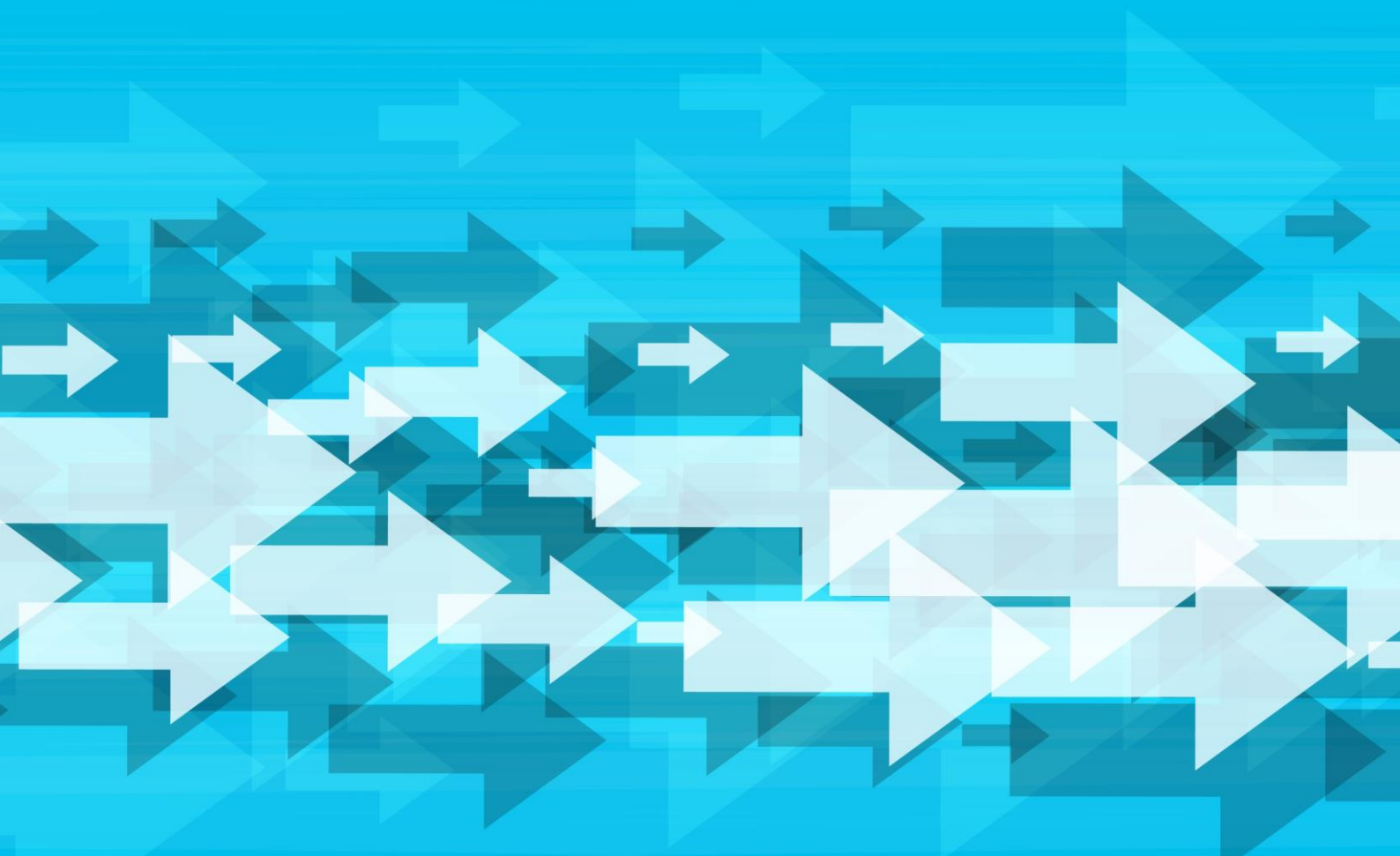


ПОСІБНИК ДЛЯ ВИКЛАДАЧА

**МІСЦЕВИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**



м. Київ, 2018 р.

Навчальний посібник підготовлено в рамках діяльності проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади.

Автори: Вакуленко В., Гринчук Н., Борщ Г., Васильєва Н., Рудницька Р., Проскурнін В., Оленківська Л.

Посібник зосереджує увагу на методологічних і методичних підходах до викладання професійної програми «Місцевий економічний розвиток». У посібнику розглядаються такі теми: основи місцевого економічного розвитку, демократичного врядування, стратегічного планування, маркетингу і брендингу територій, залучення інвестицій і збереження бізнесу, розвитку трудових ресурсів, фінансування та оцінювання місцевого економічного розвитку.

Мета посібника – надати викладачам, тренерам, представникам органів місцевого самоврядування та всім зацікавленим читачам практичні інструменти, поради для проведення навчання, тренінгів, семінарів з питань місцевого економічного розвитку.

Зміст посібника є виключно думкою авторів та не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

Будь-яку частину посібника не можна відтворити або використати жодним способом без відповідного посилання на першоджерело і Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Проекту ПРОМІС.



Проект ПРОМІС спрямований на: зміцнення муніципального сектору в Україні; впровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримку процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному й національному рівнях.

www.pleddg.org.ua

Зміст

ВСТУП	6
УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ	7
МЕТА ТА ЗАСАДНИЧІ ПРИНЦИПИ ПОСІБНИКА	8
ЗМІСТ КУРСУ ТА МЕТОДИЧНІ НАСТАНОВИ	12
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	12
1.1. Концепція місцевого економічного розвитку	13
1.2. Еволюція МЕР: вітчизняний та світовий досвід.....	14
1.3. Інституційне забезпечення та управління МЕР	15
1.4. Завдання та вміння спеціаліста з місцевого економічного розвитку	17
РОЗДІЛ 2. ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ	18
2.1. Демократичне врядування. Критерії та принципи «Доброго демократичного врядування»	19
2.2. Демократичне врядування та демократія участі (партисипативна демократія)	20
2.3. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.....	21
2.4. Роль різних суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні	23
2.5. Партисипативне бюджетування як форма залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні	25
2.6. Демократичне врядування та ЗМІ.....	27
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР	29
3.1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА СУЧАСНА ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	30
3.1.1. <i>Поняття і принципи стратегічного планування</i>	30
3.1.2. <i>Організаційне забезпечення процесу розроблення стратегій</i>	31
3.1.3. <i>Соціально-економічний аналіз у процесі стратегічного планування</i>	32
3.1.4. <i>Визначення пріоритетів стратегічного плану</i>	33
3.1.5. <i>Екологічне оцінювання в стратегічному плануванні</i>	36
3.1.6. <i>Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану</i>	38
3.2. МАРКЕТИНГ ТА БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЇ.....	39
3.2.1. <i>Методологічні засади маркетингу території</i>	39
3.2.2. <i>Формування маркетингової стратегії</i>	41
3.2.3. <i>Цільові групи та сегментація ринку</i>	42
3.2.4. <i>Брендинг міста: пошук міської ідентичності</i>	44
3.2.5. <i>Процес брендингу міста</i>	45
3.2.6. <i>Маркетингова комунікація</i>	46
РОЗДІЛ 4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР	49
4.1. ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	50
4.1.1. <i>Створення сприятливого бізнес-клімату</i>	50
4.1.2. <i>Інструменти (інституції) створення та підтримки розвитку підприємництва</i>	51
4.1.3. <i>Інструменти збереження та розширення поточних суб'єктів господарювання</i>	52
4.2. ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕР	54
4.2.1. <i>Роль інвестицій та інвесторів у МЕР</i>	54
4.2.2. <i>Іноземні інвестиції (прямі іноземні інвестиції (ПІІ, FDI))</i>	56
4.2.3. <i>Інноваційні форми інвестицій</i>	58
4.2.4. <i>Інвестиційні проекти</i>	58
4.2.5. <i>Просування інвестиційних можливостей території</i>	59
4.3. РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ.....	61

4.3.1. Важливість кваліфікованих трудових ресурсів для МЕР	61
4.3.2. Отримання інформації, якої Ви потребуєте для розуміння сильних та слабких сторін, як частина стратегічного планування	63
4.3.3. Інструменти розвитку трудових ресурсів: політика уряду та приватний сектор	64
4.3.4. Інновації в управлінні трудовими ресурсами	66
4.4. ВРАХУВАННЯ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ У МЕР	67
РОЗДІЛ 5. ФІНАНСУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ...	69
5.1. МЕТОДИ ФІНАНСУВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	69
5.1.1. Вступ: огляд джерел та механізмів фінансування МЕР	69
5.1.2. Бюджетне фінансування МЕР	71
5.1.3. Фінансування МЕР через міжмуніципальне співробітництво	72
5.1.4. Інвестиційні механізми фінансування МЕР	74
5.1.5. Фінансування проектів МЕР через гранти: два способи	78
5.2. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ І ПРОЕКТІВ МЕР	81
5.2.1. Особливості моніторингу та оцінки місцевого економічного розвитку	81
5.2.2. Підходи до моніторингу стратегій і проектів МЕР	83
5.2.3. Процес та етапи оцінювання МЕР	84
ДОДАТОК А. БАЗОВА ПРОГРАМА НАВЧАННЯ З МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	88
ДОДАТОК Б. ТВОРЧА ДИСКУСІЙНА ЗУСТРІЧ У ФОРМАТІ СВІТОВОГО КАФЕ	98

Перелік умовних скорочень

ДПП	державно-приватне партнерство
ДФРР	Державний фонд регіонального розвитку
ЄС	Європейський Союз
КП	комунальне підприємство
КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
МЕР	місцевий економічний розвиток
МЕРМ	проект міжнародної технічної допомоги «Місцевий економічний розвиток міст України»
МіО	моніторинг і оцінка
ММС	міжмуніципальне співробітництво
НУО	неурядові організації
ОТГ	об'єднана територіальна громада
ПРОМІС	Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст»
СЕЗ	спеціальна економічна зона
СЕО	стратегічна екологічна оцінка
ТЕО	техніко-економічне обґрунтування
ФКМ	Федерація канадських муніципалітетів

ВСТУП

Роботу над навчальним курсом «Місцевий економічний розвиток» було започатковано в рамках проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» (далі – проект МЕРМ), який фінансувався з 2010 року Міністерством закордонних справ Канади та впроваджувався за сприяння Федерації канадських муніципалітетів). Крім національних партнерів із міністерств, партнерами проекту МЕРМ стали дві обласні ради, Дніпропетровська та Львівська, а в 12 містах було впроваджено демонстраційні проекти місцевого економічного розвитку (МЕР), які були спрямовані на підтримку розвитку здатності міст-партнерів розробляти і впроваджувати свої стратегічні плани, покращувати умови й можливості економічного зростання завдяки ефективному врядуванню, що відповідає інтересам громад та бізнес-спільноти.

Під час розвитку потенціалу міст проектом МЕРМ було визначено низку проблем, що перешкоджали проведенню ефективних заходів з місцевого економічного розвитку, серед яких – і ті, що пов'язані з покращенням потенціалу представників місцевої влади:

- відсутність повноцінного навчання з питань місцевого економічного розвитку керівників чи працівників органів місцевого самоврядування через державну систему навчання;
- нерегулярність (переважно разова основа) підготовки з тематик, дотичних до МЕР, запропонована донорським проектом;
- відсутність «базового колективу» викладачів, знайомих із теорією та практикою МЕР;
- відсутність практичних навчальних матеріалів – посібників для викладачів і настанов для користувачів;
- необхідність адаптації до українських реалій поточних зарубіжних навчальних практичних матеріалів.

Оформлення та проведення підготовленого 8-денного навчального курсу з основ місцевого економічного розвитку відповідали меті проекту МЕРМ – *розширити доступ органів місцевого самоврядування до якісних навчальних матеріалів з МЕР і ґрунтовно підготовлених викладачів через мережу державних закладів підготовки*, щоб обласні органи місцевого самоврядування, а також інші урядові установи, Національна академія державного управління при Президентові України та інші навчальні заклади мали ресурсний пакет, який можна було б використовувати для поширення теорії та практики МЕР у межах усієї країни.

Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), що впроваджується з квітня 2015 року Федерацією канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади, спрямований на: зміцнення муніципального сектору в Україні; впровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримку процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному й національному рівнях.

Однією з цілей Проекту ПРОМІС є *підвищення фахового рівня службовців місцевих, регіональних і центральних органів влади у сфері демократичного врядування, децентралізації, місцевого економічного розвитку, інвестицій та торгівлі*, що передбачає підготовку й удосконалення навчальних програм і тренінгів.

Пошук нової моделі місцевого самоврядування має базуватися на концепції ефективного відкритого демократичного врядування, що стала частиною європейського адміністративного простору. Впровадження цієї моделі зумовлює потребу включення до програми МЕР питань відкритості, участі громадян, підзвітності, ефективності та

злагодженості, вивчення інших принципів ефективного демократичного врядування та впровадження різних навчальних заходів з цих питань. Для успішного проведення реформ необхідні всебічні знання, і тому послідовне навчання (зокрема, з питань місцевого економічного розвитку та демократичного врядування) державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування (протягом усього їхнього професійного життя) стає надзвичайно важливим для підвищення їхньої кваліфікації.

Розроблений 9-денний курс надає учасникам необхідну основну інформацію, а також можливість набуття вмінь і навиків, необхідних для досягнення зазначеної мети – ефективного місцевого економічного розвитку на засадах принципів демократичного врядування.








Цей навчальний курс підготовлено з урахуванням основних принципів:

- використання досвіду пілотних проектів МЕРМ і ПРОМІС в українських містах (у цілому це – понад 28 міст);
- адаптації до українських реалій, але з урахуванням міжнародного досвіду;
- орієнтації на викладання повного курсу МЕР та водночас достатньої гнучкості, з можливістю адаптації до різних потреб і рівнів підготовки учасників, а також внесення змін залежно від вимог часу;
- методики викладання курсу, орієнтованої на дорослих; за характером – інтерактивної та практично-спрямованої.

Навчальний курс було розроблено завдяки спільним зусиллям викладачів Національної академії державного управління при Президенті України: В. Вакуленка, Н. Гринчук, Н. Васильєвої, Г. Борща, Р. Рудницької, а також експертів з місцевого економічного розвитку проекту: В. Проскурніна, Л. Оленківської, В. Кокотя, О. Войтовича. Додаткову допомогу при розробленні курсу надали міжнародні консультанти: Боні Уолтер, Брок Дікенсон, Кейді Ворд.

Курс пройшов апробацію і використовувався для підготовки працівників органів місцевого самоврядування, депутатів обласних та місцевих рад Львівської, Дніпропетровської, Вінницької, Івано-Франківської, Полтавської й Запорізької областей.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

	Цілі навчання
	Примітки викладача
	Роздаткові матеріали та література
	Групова робота, вправа
	Зверніть увагу
	Презентація
	Кероване обговорення

МЕТА ТА ЗАСАДНИЧІ ПРИНЦИПИ ПОСІБНИКА

Основна цільова аудиторія дев'ятиденного базового навчального курсу з МЕР – різноманітні зацікавлені сторони, які беруть участь у процесах місцевого економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях, а саме: представники місцевих рад, працівники органів місцевого самоврядування районів та областей (міські голови, їх заступники, начальники управлінь), директори інститутів міст, агенцій регіонального і місцевого розвитку та інші зацікавлені сторони.

Мета посібника полягає в тому, щоб допомогти у викладанні курсу із застосування принципів демократичного врядування, стратегічних і тактичних інструментів місцевого економічного розвитку для представників органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної влади, оскільки саме вони відіграватимуть у цих процесах провідну роль. Належна практика свідчить про те, що до контингенту учасників слід також включити представників бізнес-спільноти та неурядових організацій.

Посібник зосереджує увагу на фундаментальних поняттях, механізмах та інструментах, необхідних для розроблення та впровадження стратегій і планів дій з місцевого економічного розвитку. Ці матеріали ґрунтуються на основі покрокового підходу і покликані допомогти будь-якій місцевості (громаді, місту чи регіону) розробити свою стратегію і проект плану дій, забезпечити їх інституційну підтримку. У рекомендаціях посібника використано досвід, набутий завдяки реалізації двох проектів міжнародної технічної допомоги: МЕРМ і ПРОМІС. Їх було розширено і структуровано, щоб викладачі (тренери) мали змогу підготувати та провести курси з МЕР з метою надання учасникам програми допомоги в розробленні та впровадженні власних стратегічних планів з місцевого економічного розвитку. З цієї причини курс приділяє однакову увагу як механізмам місцевого економічного розвитку, так і крокам, які слід зробити з метою ефективного використання тих чи інших інструментів місцевого економічного розвитку. Представлений курс можна адаптувати до використання в більш спеціалізованих групах, а також до потреб академічного викладання.

Для кого розроблено посібник?

Представлені в посібнику рекомендації щодо викладання курсу МЕР призначені для викладача (тренера), який/яка розуміє основні поняття і практики стратегічного планування та місцевого економічного розвитку і може розробляти й викладати курс МЕР, спираючись на власні знання та досвід. Різні розділи вимагають різних рівнів підготовки: в ідеалі, викладати курс має команда викладачів. Викладачам можуть знадобитися додаткові матеріали з МЕР і стратегічного планування; корисні посилання можна знайти в списку додаткової літератури, вільний доступ до якої є в мережі Інтернет чи на сторінці проектів. Оскільки курс побудовано на інтерактивних принципах навчання, які можуть бути незнайомими для користувачів, викладачам надається інструктаж із особливостей представлення матеріалів та їх адаптації до потреб учасників (див. далі за кожним розділом).

У цілому, при проведенні навчання, окрім презентацій (переважно інтерактивних), застосовуються такі форми організації навчального процесу, як:

- тематична дискусія, яка проводиться для обговорення складних теоретичних проблем та обміну досвідом між слухачами. Завдання викладача (ведучого, модератора) – майстерно спрямувати дискусію, вміло ініціюючи зіткнення різних поглядів і звертаючи увагу на ті чи інші проблемні аспекти питань, що обговорюються;
- метод мозкової атаки (мозковий штурм) – групове вирішення творчої проблеми, під час якого учасники опановують уміння доброзичливо сперечатися, слухати, запитувати, заохочувати та критикувати;
- розгляд «кейсів», а також передової практики;

- ділова гра – розгляд прикладу, під час якого учасники отримують ролі в діловій ігровій ситуації та аналізують наслідки прийнятих рішень;
- навчальна ситуація – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу;
- моделювання – відтворення реальних умов праці, певної ситуації;
- рольова гра (моделювання рольової поведінки) – коли учасник грає певну роль задля набуття практичного досвіду та отримує підтвердження правильності своєї поведінки;
- короткостроковий тренінг, головною метою якого є набуття учасниками максимально наближених до практичного застосування навичок, які без додаткового опрацювання можна застосовувати в практичній діяльності;
- самостійне навчання, перевагою якого є те, що учасник програми сам обирає темп опанування матеріалу, кількість повторень тощо.

Використання таких інтерактивних елементів підсилює ефективність навчального процесу та передбачає зростання компетентності учасників, формування в них управлінської культури, сучасних підходів до професійної діяльності.

Увесь курс триває 9 навчальних днів (по 8 аудиторних годин) і складається з п'яти основних розділів, кожен з яких також поділено на підрозділи, що охоплюють окремі теми. Розділи надають вичерпну інформацію за темою (поняттям або процесом), а вивчення кожного з них триває 1–2 дні.

Практику проведення курсу було представлено у вигляді трьох триденних сегментів – такий режим підходив для графіків викладачів та учасників. Водночас не виключено можливості альтернативного розподілу часу та змісту. З цієї причини курс не поділено на дні, а визначено лише час для вивчення розділу та підтеми – це дає змогу зробити курс максимально гнучким. Не встановлено конкретного часу викладання теми – він залежить від рівня деталізації, необхідного учасникам, а також від того, як довго їм потрібно обговорювати спірні питання та виконувати ті чи інші вправи, аби досягти максимального розуміння. Зазвичай на вивчення підрозділу відводиться не більш ніж 120 хвилин, які охоплюють презентації та практичні завдання. Методичні матеріали включають основні теми презентацій, практичні завдання, шаблони та додаткові навчальні матеріали, такі як аналіз ситуативних прикладів і теми для дискусій.

Як використовувати й адаптувати матеріали

Навчальні матеріали, включені до посібника, містять:



Конкретні навчальні цілі для кожного підрозділу: сюди входять цілі, викладені в секціях «знати» (поняття та ідеї) і «вміти» (які навички опанує слухач).

Інформацію про загальний час, який відводиться на викладання розділу та підрозділу: цю інформацію включено для того, щоб допомогти спланувати процес викладання та обрати темп представлення матеріалу. Загальний час включає час, відведений на презентації, вправи та дискусії. Залежно від матеріалу, який викладається, його можна скорочувати чи подовжувати відповідно до потреб учасників.



Роздаткові матеріали та список додаткової літератури: сюди входять матеріали, на які можна посилатися під час презентації або які можна роздавати учасникам на презентації. Роздаткові матеріали відібрані так, щоб проілюструвати чи допомогти при наведенні важливого поняття або при виконанні завдань із застосування управлінських технологій (наприклад, при розгляді шаблонів маркетингової стратегії, зразків звітів зі стратегічної екологічної оцінки стратегії розвитку тощо). Допоміжні

матеріали містять список додаткової літератури, яка допоможе учасникам зрозуміти базові поняття, або довідкові матеріали (зокрема, підручник «Будуємо процвітання громади за допомогою місцевого економічного розвитку: Вступ до принципів і практик МЕР» чи аналіз бізнес-ситуації «Розробка найкращої бізнес-пропозиції»). Ці матеріали може бути роздано в процесі викладання курсу.



Групові завдання та вправи: такі завдання і вправи дають слухачам змогу застосовувати теорію й основні поняття в площині власного досвіду та ситуацій, а також можливість попрактикуватись і підготуватися до того, щоб виконувати завдання, які виникають у реальному житті. У деяких випадках вправи розроблено для учасників з одного й того самого міста, які повинні працювати разом, у невеликій групі, і виконувати поставлене завдання або тренувати необхідну навичку. Їм слід використовувати дані щодо свого міста і ситуації або розробляти рекомендації, які можна було б застосувати в їхній робочій ситуації.

Вправи містять: (а) час на проведення та обговорення вправи; (б) мету вправи; (в) інструкції учасникам і запитання до них; (г) примітки, які допоможуть викладачу структурувати вправу, забезпечити якнайкраще розуміння понять чи вміння, а також керувати процесом; і (д) в окремих випадках – шаблони або бізнес-ситуації, які учасники можуть використовувати під час роботи над вправою.



Примітки для викладача: нотатки розроблено як путівник, а не як рецепт проведення презентації, дискусії або практичного заняття. Зокрема, у різних групах допускається значне варіювання в часі викладання матеріалу, що залежить не лише від рівня підготовки групи, а й від предмету дискусії, а також від кількості та якості прикладів, які використовуються в дискусії.

Примітки містять:

- Запитання для учасників на різних етапах «інтерактивних презентацій». Інтерактивні лекції дають учасникам змогу використовувати власні знання та досвід, а також пов'язувати їх із новою інформацією. Якщо перед викладом інформації поставити учасникам запитання, то можна виявити, скільки інформації за темою їм уже відомо. Запитання, поставлені учасникам під час презентації (якщо вони стосуються життєвого досвіду самих учасників), допоможуть їм пов'язати теорію з власною реальністю. Запитання, поставлені учасникам під час презентацій, стимулюють їхню зацікавленість щодо теми.
- Пункти, на яких слід наголосити: вказівки для викладача стосовно того, як і де наголосити на певних пунктах; посилання на інші частини курсу; інструкції щодо того, де і як під час заняття використовувати роздаткові матеріали, як контролювати виконання групових вправ чи надавати теми, рекомендовані для дискусій у групі.
- Приклади. Значну кількість конкретних прикладів наведено як довідкову інформацію. Викладач (тренер) має спиратися на власний досвід і повинен надавати додаткові приклади, а також заохочувати учасників наводити приклади з їхнього досвіду.



Презентації: у посібнику зазначено основні питання презентацій, проте викладачу слід відібрати ті питання, які варто висвітлювати (залежно від необхідного рівня деталізації), враховуючи потреби учасників і час, оскільки його під час заняття може не вистачити на те, щоб пояснити та прокоментувати кожну деталь.

Представлені рекомендації, викладені в посібнику, спираються на курс у тому вигляді, у якому його було апробовано у 2015–2016 роках і скориговано у 2017–2018 роках

(додаток А містить базовий варіант програми). Очікується, що до курсу буде внесено нові бізнес-ситуації, приклади, вправи, щоб він відповідав потребам часу та очікуванням учасників. Викладачу також слід визначити теми, на яких потрібно зробити особливий наголос і які варто розробити більш детально, а також теми, матеріал яких не становить особливої цінності з огляду на потреби учасників. Викладачі мають визначити рівень деталізації, який відповідатиме навчальним потребам слухачів. Аналогічно, майбутнім викладачам необхідно ретельно обдумати обсяг теоретичного матеріалу, який потрібно надавати, і встановити правильний баланс теорії, практичних прикладів та ілюстрацій із реального життя. Дискусії в невеликих групах або вправи можуть потребувати змін, щоб аналізовані ситуації з точністю відображали місцеві умови.

При адаптуванні матеріалів слід дотримуватися кількох **базових принципів**:

Перший крок – *визначити цільову аудиторію та рівень її знань і досвідченості в темі*. Спостерігається стійка тенденція до використання матеріалів без урахування фактору аудиторії, способу, яким на неї можна впливати, і способу навчання, який буде для неї найбільш ефективним. Дуже важливо визначити рівень підготовки аудиторії та її основні запити.

Матеріал на зразок «на всі випадки життя» далеко не завжди є однаково ефективним для всіх. Визначте, якої інформації або яких умінь потребує аудиторія, і у своїх презентаціях та вправах зосередьте увагу саме на цих аспектах.

Важливий етап – *визначення цілей, відповідно до яких Ви використовуватимете запропоновані матеріали*. На цьому етапі необхідно продумати, як учасники використовуватимуть матеріали. Чітко усвідомте ці цілі, щоб матеріали можна було зробити сфокусованими, доречними та ефективними. Чіткі цілі допомагають встановити, які навички повинні мати та застосовувати учасники або які поняття і яку інформацію вони мають розуміти після того, як завершать роботу над вправою.

Систематичне посилання на цілі підкреслить їх зв'язок зі змістом курсу. Надзвичайно важливо відшукати *приклади з реального життя й інтегрувати їх у процес узгодження запропонованих матеріалів зі змістом курсу*. Найкраще навчати людей і впливати на них за допомогою прикладів, які можна співвіднести із ситуацією з реального життя, з якою люди знайомі з власного досвіду.

Щоб заохотити учасників взаємодіяти з матеріалом курсу в інтерактивному оточенні, можна *розробити нові чи актуалізувати раніше розроблені індивідуальні та групові вправи і бізнес-ситуації, які якнайкраще відображатимуть життєві ситуації та досвід учасників, а також поглиблюватимуть ті знання і навички, які необхідні їм як фахівцям чи експертам з місцевого економічного розвитку*. Ці матеріали є надзвичайно важливими доповненнями до презентацій.

ЗМІСТ КУРСУ ТА МЕТОДИЧНІ НАСТАНОВИ

Розділ 1. ОСНОВИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Місцевий економічний розвиток – це процес, основним завданням якого є максимальне використання людських і природних ресурсів місцевості для створення потрібної кількості робочих місць та забезпечення належного рівня добробуту в цій місцевості (Блейклі Е. Дж. «Планування місцевого економічного розвитку»).

Місцевий економічний розвиток є складником місцевого розвитку і повинен бути скерованим на підвищення добробуту та якості життя всіх членів місцевої спільноти. Добробут і якість життя залежать не лише від економічних факторів зайнятості та доходу, а й від так званих «неринкових вартостей», зокрема, від доступу до освіти та інших гуманітарних послуг, наявності вільного часу, індивідуального відчуття безпеки і справедливості, задоволення від співучасті в діяльності спільноти та спільному прийнятті рішень. Важливими є як об'єктивні вимірювані показники економічного зростання, так і суб'єктивне відчуття підвищення добробуту та якості життя з боку місцевих мешканців. Це відчуття є результатом порівняння якості теперішнього життя з недалеким минулим, а також порівняння якості життя однієї громади з якістю життя сусідніх громад.

Попри відсутність єдиного визначення МЕР і незважаючи на відмінності в розробленні та впровадженні ініціатив з МЕР, існують загальноприйняті принципи підготовки та реалізації успішних ініціатив МЕР. Звісно, саме лише дотримання цих принципів не гарантує успіху, тобто вони не є достатніми для досягнення успіху, оскільки визначальними чинниками і провісниками процвітання громади є економічні, соціальні, природозахисні та інституційні умови. МЕР означає значно більше, аніж просто розвиток приватного сектору, вищі доходи та економічне зростання. МЕР передбачає об'єднання зусиль усієї громади та її ресурсів для збільшення можливостей і забезпечення процвітання.

Ефективний МЕР не можливий без інституційної підтримки. Це завдання виконують спеціальні інституції з управління МЕР. Залежно від місцевих особливостей такі інституції може бути створено або у формі структурних підрозділів міської ради, комунальних підприємств чи установ, або у формі організацій «на відстані витягнутої руки».

Місцевий економічний розвиток – це професійна діяльність, яку забезпечують спеціалісти з розвитку громад або з місцевого розвитку. Роль спеціаліста з МЕР полягає в розбудові громади через активізацію участі громади, переданні громаді знань і вмінь, навчанні й наставництві та розвитку місцевого лідерства. Саме цим питанням присвячено розділ 1.

Усього навчального часу за розділом: 170 хв.

1.1. Концепція МЕР

1.2. Еволюція МЕР: вітчизняний та світовий досвід

1.3. Інституційне забезпечення та управління МЕР

1.4. Завдання та вміння спеціаліста з місцевого економічного розвитку

1.1. Концепція місцевого економічного розвитку




Цілі навчання:

- Досягти розуміння сутності та загальноприйнятого визначення МЕР
- Провести огляд цілей, характеристик та принципів МЕР

Час: 35 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Вступ до місцевого економічного розвитку. Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади : Посібник з основ теорії і практики МЕР / Джордж Едвард (Тед) Треллер, керівник авторського колективу / Перекл. з англ. – Федерація канадських муніципалітетів / Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2014. – 119 с.
---	---

Вступна дискусія (10 хв.)




Запитайте в учасників про їхнє визначення МЕР. Занотуйте на фліпчарті. Підсумуйте визначення, представте найбільш уживані визначення МЕР на відповідному слайді презентації, висвітліть будь-які непорозуміння та виправте помилки учасників.



Презентація: «Призначення, характеристики та принципи МЕР» (25 хв.).

Основні питання:

- Концепція МЕР
- Різні визначення МЕР
- Принципи МЕР
- Контекст МЕР
- Аспекти та характеристики МЕР
- Трисекторне співробітництво в МЕР (бізнес, уряд, НУО)

	Зверніть увагу на цілі, завдання та процес місцевого економічного розвитку, необхідність трисекторної співпраці в МЕР та інші особливості МЕР.
---	--



Обговоріть принципи МЕР із наведенням прикладів, зокрема, щодо стратегічної спланованості процесу МЕР (поставте запитання слухачам: чи мають їхні міста стратегічні плани, хто брав участь у їх розробленні та чи вбачають вони зв'язок стратегій із МЕР), необхідності здійснення інтегрованих втручань одночасно в кількох секторах тощо.

Наголошуйте на потребі лідерства на місцевому рівні та на потребі залучення громади. Наведіть успішні приклади залучення місцевої громади та комплексного характеру ініціатив МЕР, а також формування сприятливого середовища для ведення бізнесу, формування партнерств, важливості поточних підприємств. Зверніть увагу на креативність і гнучкість у виборі підходу до МЕР.

Обговоріть взаємозв'язок (і можливу несумісність) понять «економічне зростання» та «місцевий економічний розвиток».

Приклади з практики, що використовуються для ілюстрування презентації: м. Шемейнус, Британська Колумбія, Канада; мм. Славутич, Тростянець, Україна.

1.2. Еволюція МЕР: вітчизняний та світовий досвід




Цілі навчання:

- Зрозуміти еволюцію концепцій і практик МЕР
- Ознайомити слухачів із відповідною законодавчою та регуляторною базою
- Навчити учасників ідентифікувати фактори, що впливають на економічний розвиток на місцевому рівні

Час: 60 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади : Посібник з основ теорії і практики МЕР / Джордж Едвард (Тед) Треллер, керівник авторського колективу / Перекл. з англ. – Федерація канадських муніципалітетів / Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2014. – 119 с.</p> <p>«Таврійське об'єднання територіальних громад» (приклад конкретного випадку); Анкета для визначення готовності громади.</p> <p>Інформаційні матеріали «Сталий розвиток та МЕР» (можуть використовуватися для самостійної роботи слухачів з цієї теми).</p>
---	---



Презентація: «Основи місцевого економічного розвитку» (30 хв.).

Основні питання:

- Парадигма сталого розвитку та МЕР
- Фактори, що впливають на МЕР
- Глобалізація та МЕР
- Еволюція МЕР у Канаді та в Україні
- Регуляторна підтримка МЕР в Україні
- Інструменти місцевої економічної політики: досвід Канади
- Інструменти МЕР для розгляду в рамках програми
- Технологія впровадження МЕР



Формування у слухачів вміння визначати чинники, що впливають на економічний розвиток їхніх громад, зокрема, вплив глобалізації, децентралізації тощо. Запитання, які можна поставити щодо глобалізації: «Де було зроблено Ваш мобільний телефон?», «Якої марки у Вас спортивне взуття?», «Де базується компанія-виробник?».

Приклади з практики для ілюстрування презентації щодо стратегій інтегрованого розвитку задля зростання: м. Гамільтон, м. Львів; Миронівська птахофабрика (компанія «Наша Ряба»); Програма перших вражень, Канада; віртуальна торговельна місія в Посольстві Канади в м. Києві (м. Львів).



Визначення зовнішніх факторів, які впливають на МЕР (загальний час – 20 хв.).

Мета: краще розуміння зовнішніх факторів, які впливають на МЕР.

Інструкція: розподіліть учасників на групи по 4–5 осіб, групуючи людей із однакових міст (за можливості).

Завдання:

1. Провести обговорення у своїй групі та дати відповідь на таке запитання: «Як зовнішні фактори вплинули на поточний економічний розвиток Вашого міста?».
2. Навести щонайменше один приклад позитивного заохочувального впливу та один приклад негативного впливу національних, міжнародних і світових факторів.
3. Підготувати презентацію за результатами Вашої роботи.



Попросіть кожную групу визначити фактори, занотуйте їх на фліпчарті (дотримуйтеся загального регламенту для звітів – 5 хв.). Використайте звіти для визначення відмінних та схожих характеристик факторів глобалізації, а також типів галузей промисловості, на які чиниться вплив. Зверніть увагу на процес децентралізації або на інші політики, що позитивно чи негативно впливають на економічне зростання та конкурентні переваги міст.



Керована дискусія щодо інструментів МЕР (5 хв.)

Роздайте учасникам матеріали ситуативного прикладу та попросіть їх визначити, які інструменти було використано. Перед дискусією поставте слухачам запитання: «Які інструменти МЕР вплинули на конкурентоспроможність Вашого міста за останні 3 роки?», «Яких результатів було досягнуто?». Підсумуйте відповіді, презентуйте поточні інструменти місцевої економічної політики та наголосіть на значній кількості таких інструментів, а також на необхідності розуміння їх використання в конкретних ситуаціях. Підбийте підсумок щодо: факторів, які впливають на МЕР; їх впливу на вибір політики МЕР у ретроспективі в Канаді та в Україні; поточної ситуації; фактора юридичної підтримки МЕР в Україні та процесів децентралізації (зокрема, чи вплинуло об'єднання територіальних громад на їх економічний розвиток). Зробіть перехід до нової навчальної сесії.

Факультативне завдання з перевірки готовності громади: Якими є передумови для впровадження МЕР? Що має зробити громада перед тим, як вона зможе розпочати економічне планування? Що означає поняття «готовність»? Роздайте анкети для перевірки готовності громади (такі анкети – інструмент для самоаналізу, до якого можна буде звернутися пізніше протягом курсу навчання).



Це завдання можна доручити під час тренінгу, а обговорити його можна під час наступної навчальної сесії зі стратегічного планування.

1.3. Інституційне забезпечення та управління МЕР




Цілі навчання:

- Надати знання щодо організації функцій МЕР у місті
- Визначити основні завдання для установ МЕР

- Визначати зацікавлених сторін та різні установи, які потрібно залучити до МЕР
- Визначати основні перешкоди в діяльності інституцій МЕР

Час: 45 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Створення заможної громади через місцевий економічний розвиток: Основи принципів і методів місцевого економічного розвитку / Дж. Е. Треллер. Планування місцевого економічного розвитку: Теорія та практика / Едвард Блейклі. – Львів : Літопис, 2003. – 412 с.</p> <p>Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді: Аналіз, концепція, практичні рішення та передовий досвід // Проект «Місцевий економічний розвиток міст України» (проект МЕРМ), 2012. – 50 с.</p> <p>Положення про відділ місцевого економічного розвитку виконавчого комітету Люботинської міської ради.</p>
---	---



Презентація: «Які функції виконують інституції МЕР?» (20 хв.)

Основні питання:

- Альтернативні підходи до управління місцевим економічним розвитком
- Основні завдання установ МЕР
- Установи/інституції МЕР
- Ключові функції інституцій МЕР
- Проблеми та перешкоди в діяльності установ/інституцій МЕР



Зауважте, що МЕР може бути організовано через місцеве самоврядування, безпосередньо через відповідний відділ або якоюсь інституцією чи організацією, що діятиме від імені органу місцевого самоврядування. Запитання, які потрібно поставити під час презентації: «Якщо у Вас зараз є установа МЕР, то якого вона типу?», «Якими є переваги та недоліки кожного типу організації?», «Які критерії Ви б обрали, щоб підібрати метод?», «Хто має очолювати організацію МЕР і чому?», «Які інші установи впливають на МЕР і мають бути до нього залучені (місцеві, регіональні)?». Практичні приклади, які застосовуються для ілюстрації презентації: *повноваження та функції* Департаменту економічного розвитку м. Галіфакс, Канада; відділу економічного розвитку Люботинської міської ради Харківської області, Україна.



Керована пленарна дискусія щодо завдань та функцій організацій МЕР (10 хв.)

Перед показом презентацій у форматі «PowerPoint» викладач ставить учасникам запитання, а відповіді занотує на фліпчарті. Викладач запитує про те, якими є потенційні перешкоди для виконання кожного з наведених завдань (запитання для закріплення).

Приклади завдань для інституцій: наведіть приклади з українського та міжнародного досвіду, зауважуючи розбіжності в масштабі й повноваженнях установ у різних країнах і висвітлюючи ситуацію в Україні (та потенціал для змін), зокрема, приклади з досвіду діяльності інституцій МЕР, створених у рамках впровадження проекту МЕРМ, – Інституту розвитку м. Кривого Рогу, Агенції економічного розвитку м. Нікополя тощо.



Визначення інституційних груп і зацікавлених сторін для МЕР (загалом – 15 хв.)

Мета: сформуванати уявлення про розмаїття зацікавлених сторін та аспектів впливу на МЕР.

Інструкція: розподіліть учасників на групи залежно від міст.

Завдання:

- У своїй групі визначити інституції (місцеві, регіональні та національні), які безпосередньо впливають на планування та впровадження МЕР у Вашому місті. Зважаючи на відповіді та попередньо окреслені завдання установи МЕР, визначити, хто має брати участь у плануванні МЕР.
- Записати відповіді на аркуші та підготуватися до 3-хвилинної презентації результатів.



Беручи до уваги презентації, наголошуйте на тому, яке розмаїття інституцій може сприяти місцевому економічному розвитку та які інституції потрібно залучати до цього процесу. Зауважте про можливості місцевої влади працювати в площині розвитку таких інституцій. Підбийте підсумок щодо вправи та теми і переходьте до завдань та вмінь персоналу.

1.4. Завдання та вміння спеціаліста з місцевого економічного розвитку



Цілі навчання:

- Визначити різні ролі та клієнтів (функції та спрямування діяльності) спеціалістів з місцевого економічного розвитку
- Зрозуміти завдання спеціаліста з МЕР
- Визначити технічні вміння та досвід, необхідні спеціалістам з МЕР

Час: 30 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>«Фахівці з МЕР: необхідні навички та кваліфікації». «Завдання та функції фахівця з МЕР» (презентація Брока Дікенсона). Вимоги щодо основних навичок фахівця з МЕР, передбачені тренінгами.</p>
--	---



Цей розділ може бути організовано як навчальну сесію, у якій буде поєднано запитання до учасників та відповіді у презентаціях у форматі «PowerPoint». Запитання мають зосереджуватися на конкретних завданнях, навичках або досвіді, необхідних для виконання завдань. Ілюстрації можна зробити з роздаткового матеріалу (Департамент економічного розвитку м. Галіфакс, Канада).

	<p>Підсумок навчальної сесії (10 хв.). Короткий підсумок навчальної сесії повинен охоплювати основні пункти та слугувати переходом до наступного розділу – демократичного врядування, його принципів, форм, інструментів.</p>
--	---

Розділ 2. ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ

Цінність парадигми «доброго врядування» та її 12 принципів, сформульованих Радою Європи у 2007 році, що прийшли на зміну застосовуваним переважно в XIX–XX сторіччях парадигмам і принципам публічного управління та нового публічного менеджменту, полягає в тому, що вони спираються на десятки сучасних теорій організаційного розвитку, адміністрування та ухвалення рішень у царині економіки, політології, соціології, а також на досвід політичних і громадських рухів, відповідних численних адміністративних реформ, які забезпечили досягнення очікуваних позитивних результатів в управлінні розвитком багатьох демократичних країн у 80-х і 90-х роках минулого століття.

У центрі реалізованої в країнах ЄС парадигми врядування – переорієнтація з одноосібного управління чи керування, яке раніше здійснювали органи влади й органи місцевого самоврядування згідно з парадигмами публічного управління та нового публічного менеджменту, на процес взаємодії та співробітництва з бізнесом, суспільними інститутами і громадянами у процесі ухвалення й реалізації рішень та політик (багатовекторне, вертикальне і горизонтальне співробітництво, децентралізація влади, деконцентрація та делегування повноважень) для досягнення оптимального для всіх зацікавлених сторін результату за таких умов.

Принципи «ефективного врядування» Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР):

- дотримання принципу верховенства права;
- відкритість, прозорість і передбачуваність у діяльності демократичних інституцій;
- чесність і рівність у справах, що стосуються громадян, зокрема, щодо механізмів надання консультативних послуг та участі в прийнятті рішень;
- результативність та ефективність послуг;
- ясність, прозорість та можливість застосування на практиці законів і правових регулювань;
- сталість і цілісність у формуванні політики;
- високі етичні стандарти поведінки.

Створення моделі «відкритого уряду» і запровадження прозорого та колективного процесу прийняття рішень, який дасть змогу зацікавленим сторонам (організаціям громадянського суспільства, засобам масової інформації, представникам приватного сектору та громадянам) брати більш активну участь у формуванні та впровадженні стратегій і програм місцевого розвитку, а також у розробленні місцевих рішень, сприятимуть місцевому економічному розвитку та розбудові територіальних громад.

Усього навчального часу за розділом: 420 хв.

2.1. Демократичне врядування. Критерії та принципи «доброго демократичного врядування»

2.2. Демократичне врядування та демократія участі (партисипативна демократія)

2.3. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю

2.4. Роль різних суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні

2.5. Партисипативне бюджетування як форма залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні

2.6. Демократичне врядування та ЗМІ

2.1. Демократичне врядування. Критерії та принципи «доброго демократичного врядування»




Цілі навчання:

- Досягти розуміння змісту та сутності демократичного врядування
- Провести огляд критеріїв і принципів «доброго демократичного врядування»

Час: 55 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Критерії «ефективного врядування» Світового банку. Принципи «ефективного врядування» Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Принципи «ефективного врядування» Європейської Комісії. Сучасне управління державою: шлях до Доброго врядування (інформаційний матеріал). Опитувальники для представників громади, депутатів, метою яких є дослідження впровадження 12 принципів доброго демократичного врядування органом місцевого самоврядування.</p> <p>Європейська хартія місцевого самоврядування. Дата ратифікації: 15 липня 1997 р. Редакція від 16.11.2009 р. (Додатковий протокол про право участі у справах місцевого органу влади), ратифіковано в Україні 02.09.2014 р. [Електронний ресурс].</p> <p>Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036.</p> <p>Місцева демократія в Україні: нові стандарти / Укр. незалеж. центр політ. дослідж. : М. В. Лациба, І. М. Лукеря, О. Л. Ващук-Огданська. – К. : агентство «Україна», 2013. – 236 с.</p> <p>Сергієнко О. І. «Громадська участь / залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль)» / Олександр Сергієнко, Олег Ватаманюк. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 92 с.</p>
---	--



Презентація: «Демократичне врядування. Критерії та принципи «доброго демократичного врядування» (25 хв.)

Основні питання:

- Демократичне врядування: визначення та сутність
- Принципи «доброго демократичного врядування» Ради Європи
- Критерії «ефективного врядування» Світового банку
- Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні



Зверніть увагу на відмінності категорій «управління» та «врядування», сутність демократичного врядування, основні принципи демократії, а також на те, що на сьогодні система демократичного врядування є основою міжнародних стандартів управління.

Обговоріть мету і завдання Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, а також 12 принципів доброго врядування, які є частиною стратегії (поставте запитання слухачам: чи знайомі вони з цими принципами, чи застосовують їх у своїй практичній діяльності, чи вбачають вони зв'язок цих принципів із МЕР тощо).

Наголосіть, що відповідно до термінології Ради Європи «добре місцеве врядування» означає демократичне, відповідальне, ефективне, прозоре та підзвітне управління на місцевому й регіональному рівнях. Зазначте критерії «ефективного врядування»

Світового банку, що стосуються таких аспектів, як: публічність і передбачуваність (прогнозованість); політична стабільність і відсутність насилля; ефективність уряду; якість регулятивної діяльності; верховенство права; контроль за корупцією.

Приклади з практики, що використовуються для ілюстрування презентації: м. Тростянець Сумської обл., м. Хмільник Вінницької обл. тощо.



Застосування принципів відкритого демократичного врядування на місцевому рівні в Україні (загальний час – 25 хв.)

Мета: краще розуміння ситуації в місті (населеному пункті) щодо впровадження органом місцевого самоврядування 12 принципів доброго демократичного врядування.

Інструкція: розподіліть учасників на групи по 2–3 особи, групуючи людей із однакових міст (за можливості). При цьому одна група виступає в ролі депутатів / представників органів місцевого самоврядування, інша – у ролі громадян / представників організацій громадянського суспільства в певному місті.

Завдання:

1. Провести обговорення у своїй групі та відповісти на запитання опитувальника.
2. Навести щонайменше один позитивний приклад та один негативний приклад, що відобразилися на оцінці.
3. Підготувати презентацію за результатами роботи.



Стежте за дотриманням загального регламенту звітів – 5 хв. Використайте звіти для з'ясування відмінних та схожих характеристик міст. Порівняйте оцінки кожного міста, виконані двома групами (громадяни – чиновники). Чому вони відрізняються? Наголосіть на необхідності впровадження органом місцевого самоврядування 12 принципів доброго демократичного врядування та обговоріть їх вплив на економічне зростання і конкурентні переваги міст. Покажіть зв'язок між принципами демократичного врядування та принципами місцевого економічного розвитку для забезпечення збалансованого й ефективного розвитку міст.

За потреби учасники можуть працювати одноосібно чи заповнювати опитувальники в позааудиторний час.

2.2. Демократичне врядування та демократія участі (партисипативна демократія)



Цілі навчання:

- Зрозуміти сутність демократії участі
- Ознайомити з рівнями демократії участі
- Ідентифікувати переваги та проблеми партисипації

Час: 35 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Демократія участі (інформаційні матеріали). Врегулювання механізмів участі громадян в управлінні громадою / Ігор Абрам'юк, Анатолій Ткачук. – К. : Легальний статус, 2011. – 64 с.

	<p>Громадська участь / залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль) / Олександр Сергієнко, Олег Ватаманюк. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 92 с.</p> <p>Джон П. Кретцман, Джон Л. Малкнайт «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади»; переклад з англ. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 256 с.</p>
--	---



Презентація: «Демократичне врядування та демократія участі (партисипативна демократія)» (25 хв.)

Основні питання:

- Теорія партисипативної демократії
- Громадська участь і механізми громадської участі
- Рівні партисипації
- Переваги партисипації
- Складнощі партисипації



Зауважте, що демократія участі – це такий вид демократії, який передбачає безпосередню участь членів територіальної громади в управлінні справами громади, тобто у процесах підготовки, прийняття управлінських рішень та контролю їх реалізації. З'ясуйте відмінності між «крихкою» (thin democracy) та «сильною» (strong democracy) демократією. Наголосіть, що формами демократії участі є лише ті види/способи участі громадян в управлінні, які передбачають певні правові наслідки.

Запитайте у слухачів, яка різниця між демократією участі та представницькою демократією і чому виникає необхідність нових форм демократії участі.

Розгляньте принципи, на яких мають базуватись інструменти місцевої демократії. Поставте запитання слухачам: які з принципів вони вважають найважливішими (3), і попросіть їх обґрунтувати свої думки. Наведіть приклади з практики для ілюстрування презентації щодо рівнів партисипації, методів і засобів, які використовуються на цих рівнях: м. Київ, Львів, Вінниця, Хмельник, Балтська та Білозірська ОТГ тощо. Попросіть слухачів доповнити ці приклади інформацією з їхніх міст. Яких результатів було досягнуто?



Керована дискусія щодо переваг та складнощів партисипації в управлінні містами (5–7 хв.)

Підсумуйте відповіді, презентуйте нові форми та засоби залучення громадськості, а також необхідність розуміння їх використання в конкретних ситуаціях.

2.3. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю




Цілі навчання:

- Надати інформацію про форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю та особливості кожної з них
- Ознайомити з відповідною законодавчою та нормативною базою в Україні

- Напрацювати навички вибору механізму демократії участі в конкретній ситуації

Час: 130 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Демократія участі (інформаційні матеріали). Врегулювання механізмів участі громадян в управлінні громадою / Ігор Абрам'юк, Анатолій Ткачук. – К. : Легальний статус, 2011. – 64 с.</p> <p>Громадська участь / залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль) / Олександр Сергієнко, Олег Ватаманюк. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 92 с.</p> <p>Джон П. Кретцман, Джон Л. Малкнайт «Розбудова громад за рахунок внутрішніх ресурсів. Шлях до відкриття й мобілізації ресурсів громади»; переклад з англ. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 256 с.</p> <p>Відеофільм про форми прямої демократії – https://www.youtube.com/watch?v=9YyCwNoqMwA</p>
---	---



Презентація: «Механізми демократії участі в чинному законодавстві України» (20 хв.)

Основні питання:

- Механізми демократії участі та Європейська хартія місцевого самоврядування
- Основні механізми демократії участі (за чинним законодавством)
- Можливість застосування механізмів участі



Зауважте, що Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, у якій ще в Преамбулі визначено ... право громадян на участь в управлінні публічними справами як один із демократичних принципів, визнаних усіма державами – членами Ради Європи; і що ... це право найбільш безпосередньо може реалізуватися саме на місцевому рівні. Запитання, які потрібно поставити під час презентації: «Що означає право участі?», «Чи повинно законодавство передбачати засоби, що сприятимуть реалізації цього права?», «Якими нормативними актами можуть регулюватися механізми участі?». Практичні приклади, які застосовуються для ілюстрації презентації: Статут м. Києва, статут Давидівської ОТГ, положення про місцеві ініціативи тощо.



Керована пленарна дискусія щодо того, коли виникає потреба проводити громадські слухання (5 хв.)

Далі викладач демонструє відеофільм про форми прямої демократії. Також він запитує про те, які правові наслідки передбачає той чи інший механізм, що може бути перешкодою (запитання для закріплення).



Впровадження різних форм участі громадян у публічному житті на місцевому рівні
 Мета: набуття учасниками тренінгу знань, навичок і вмій щодо розроблення основних положень нормативних актів стосовно впровадження різних форм участі громадян у публічному житті на місцевому рівні.

Інструкція: розподіліть учасників на групи (по 5–6 осіб). Кожна група розробляє свій (обраний шляхом жеребкування) проект Положення щодо впровадження форм участі громадян:

- місцеві ініціативи;
- збори громадян за місцем проживання;
- громадські слухання;
- електронні петиції;
- органи самоорганізації населення;
- консультації з громадськістю.

Завдання:

1. Ознайомитися з наданим типовим положенням (до 10 хв.) і розробити групою основні тези власного проекту Положення (20 хв.).
2. Основні тези записати на аркуші та підготуватися до 5-хвилинної презентації результатів.



Організуйте дискусію/обговорення (до 10 хв.) і надайте кінцеві коментарі (до 3–5 хв.). Беручи до уваги презентації, наголошуйте на тому, яке розмаїття механізмів демократії участі може сприяти розвитку громад і які з механізмів потрібно використовувати в тому чи іншому випадку. Зауважте про необхідність оформлення відповідних нормативних актів локального рівня та їх затвердження.

Зверніть увагу на інструменти для збору та аналізу даних, щоб забезпечити врахування інтересів і потреб жінок, молоді та внутрішньо переміщених осіб.

2.4. Роль різних суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні



Цілі навчання:

- Визначити різні ролі суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні
- Зрозуміти завдання керівників та органів місцевого самоврядування в розвитку партисипації

Час: 120 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Відкрите врядування в Україні: виклики та пропозиції змін, http://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/11/og_scorecard_ua.pdf.</p> <p>Індекс публічності місцевого самоврядування, http://publicityindex.org/metodologiya/.</p> <p>Reform Support Center at the Cabinet of Ministers, http://centre-reform.org/novini/ Ukraine Country report Nations in Transit 2016 – Freedom House, https://freedomhouse.org/report/nations-transit/.../ukrain</p>
--	---



Презентація: «Роль різних суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні» (20 хв.)

Основні питання:

- Роль у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні:
 - держави
 - органів місцевого самоврядування
 - зокрема, міського голови та депутатів місцевих рад
 - громадських та міжнародних організацій
 - професійних асоціацій і бізнес-асоціацій
- Зміни, що відбулися та очікуються в контексті Концепції реформи місцевого самоврядування
- Роль органів місцевого самоврядування та їх керівників у забезпеченні права участі громадян



Зазначте, що на місцевому рівні може бути задіяно багато стейкхолдерів, тому встановлення послідовної й чіткої процедури, а також визначення дійових осіб процесу та їхніх ролей сприятимуть розвитку партисипації та уникненню проблем.



Забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні щодо місцевого економічного розвитку

Мета: набуття учасниками знань, навичок і вмінь щодо оцінки відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні

Інструкція: розподіліть учасників на групи (по 5–6 осіб, за територіальною ознакою).

Завдання:

На основі обговорення ситуації в області:

1. Визначити передові практики (2–3) та презентувати їх.
2. Висвітлити проблеми та обговорити кроки щодо їх вирішення.



Як альтернативу може бути використано case-study «Оцінка публічності місцевого самоврядування».

Мета: ознайомитися з ідеєю вимірювання Індексу публічності місцевого самоврядування за методикою, яку було напрацьовано у 2011 році активістами громадянської мережі «Опора» у Львові, та її апробацією при аналізі ситуації в обраному місті.

Інструкції: розподілити учасників на 3 команди, які оберуть обласний центр для оцінки. Викладач повинен призначити по одному запитанню (із перших трьох викладених нижче запитань) для кожної групи. Усі групи будуть також обговорювати четверте питання.

Завдання: (45 хв.)

Прочитати ситуативний приклад, обговорити його та відповісти на запитання:

1. Яку перевагу дасть вимірювання Індексу публічності для Вашого міста? Які слабкі сторони цього Індексу?

2. Чи містить Індекс публічності комплексну систему показників, які дають змогу будь-кому регулярно оцінювати та порівнювати якість управління органами місцевого самоврядування та посадовими особами з погляду їхньої публічності? Які показники Ви додали б?
3. Чи є Індекс публічності місцевого самоврядування профілактичною функцією щодо запобігання корупційним зловживанням та порушенню прав мешканців на свободу інформації?
4. Оцініть діяльність місцевих органів влади у Вашому місті за допомогою Індeksu та запропонуйте шляхи вдосконалення їх діяльності.



Зауважте, що Індекс публічності місцевого самоврядування є практичним інструментом, який дає змогу всесторонньо оцінити і порівняти рівень прозорості, відкритості та підзвітності муніципальних інституцій у їхній взаємодії з мешканцями, а також внесок основних суб'єктів місцевого самоврядування – міського голови, виконавчих органів і депутатів – у процес публічності.

Попросіть кожну групу відповісти на своє запитання з обґрунтуванням, а потім попросіть інші групи надати додатковий коментар або висловити інші погляди.

	Порівняйте оцінку групи щодо обраного обласного центру з оцінкою, визначеною активістами громадянської мережі «Опора» (http://publicityindex.org/yeardata). Відзначте внесок основних суб'єктів місцевого самоврядування – міського голови, виконавчих органів і депутатів.
--	--

2.5. Партисипативне бюджетування як форма залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні



Цілі навчання:

- З'ясувати сутність бюджету участі. Зрозуміти, чому слід використовувати партисипативне бюджетування
- Ознайомити учасників із механізмами та процедурами партисипативного бюджету
- Набути вмінь і навичок визначення цілей, формування процедурних аспектів бюджету участі
- Ідентифікувати переваги учасницького бюджетування

Час: 50 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Плоский К. Аналітичний звіт «Партиципаторний бюджет» / Проект ПРОМІС, Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади. – К.: 2016. – 45 с. – http://www.pauci.org/upload/files/Participatory_Budget_Dec2016.pdf . Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. Практичний посібник / В. М. Вакуленко, О. В. Берданова, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. – К.: 2017. – 134 с. Активізація громадського бюджету у Вінниці: дослідження щодо результатів
--	---

конкурсу «Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці» в 2017 році / А. Дремлюга, С. Дремлюга, В. Хорошев, О. Деревянченко. – http://www.vmr.gov.ua/ContentLibrary/8c2e82c4-a7d1-45ba-8488-a6621ba4aeb3/4650/%d0%90%86%d1%96%202017.pdf



Презентація: «Партисипативне бюджетування як форма залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні» (20 хв.)

Основні питання:

- Визначення бюджету участі
- Моделі бюджету участі
- Принципи «доброго» партисипативного бюджету
- Цикл бюджету участі
- Особливості кожного з етапів
- Переваги учасницького бюджету
- Тенденції й наслідки впровадження учасницького бюджету



Запитайте в учасників тренінгу: «Хто був залучений до процесу учасницького бюджетування?», «Чи надавали Ви свій підпис автору для підтримки проекту?», «Чи брали Ви участь у зустрічах?», «Чи знаєте Ви, що ці зустрічі проводились?», «Чи брали Ви участь у ярмарках проектів?», «Чи голосували Ви за проекти (або підтримували їх іншим способом?)», «Хто з вас знайомився з нормативною базою бюджету участі у своїх або в інших містах?», «Чи присутні в аудиторії члени координаційних груп / робочих груп ПБ?», «Які це міста?», «Чи присутні в аудиторії автори проектів ПБ? Переможці?». За кожною позицією занотуйте на фліпчарті кількість осіб та міста, щоб розуміти ситуацію в аудиторії й залучати цих осіб до дискусії чи в ролі експертів. Далі попросіть дати визначення поняттю «партисипаторний бюджет». Поясніть наявність різних визначень і моделей партисипативного бюджетування. Якими можуть бути цілі бюджету участі?



Зверніть увагу на особливості кожного етапу бюджету участі та необхідність освітньої та промоційної кампанії протягом усього циклу бюджету участі.

Наведіть приклади з практики для ілюстрування презентації щодо особливостей кожного з етапів: м. Київ, Львів, Вінниця, Черкаси, Чернігів, Балтська і Новопсковська ОТГ тощо. Попросіть слухачів доповнити ці приклади інформацією з їхніх міст. Яких результатів було досягнуто та як вони вплинули на місцевий економічний розвиток?



Розгляньте принципи, на яких мають базуватися бюджети участі. Поставте слухачам запитання щодо параметрів бюджету участі, які має затвердити місцева рада. Підсумуйте відповіді, зауважте про необхідність пояснення та розуміння цього механізму членами громад, а також про можливості залучення їх до цього процесу. Конкретні положення та правила перебігу процесу партиципаторного бюджетування необхідно розробляти з урахуванням місцевих умов, зокрема, розмірів міста, його традиційного поділу, різних частин бюджету, величини проекту тощо.



Підготовка проекту (ідеї) та промоційної кампанії (40 хв.)

Мета: набуття учасниками тренінгу знань, навичок і вмінь щодо розроблення основних положень проекту бюджету участі та проведення промоційної кампанії.

Інструкція: розподіліть учасників на малі групи. Кожна група розробляє проект і план промоційної кампанії.

Завдання:

1. Ознайомтеся з формою заявки (до 10 хв.), визначте ідею проекту та основні положення (20 хв.).
2. Обговоріть план інформаційної кампанії, її спрямування та терміни проведення.
3. Презентуйте роботу групи (до 5 хв.).



Організуйте дискусію/обговорення щодо основних аспектів і можливості реалізації кампанії (до 10 хв.) та надайте підсумкові коментарі (до 3–5 хв.). Беручи до уваги презентації, наголошуйте на можливих проблемних моментах та кроках щодо їх усунення.



У процесі дискусії (до 15 хв.) з'ясуйте взаємозв'язок принципів демократичного врядування та принципів МЕР для забезпечення збалансованого й ефективного розвитку території.

2.6. Демократичне врядування та ЗМІ



Цілі навчання:

- З'ясувати роль ЗМІ в розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні
- Ознайомити з інструментами та методологією роботи органів місцевого самоврядування зі ЗМІ

Час: 40 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Засоби масової інформації і політика: навчальний посібник. За наук. ред. док. наук держ. упр. О. В. Радченка; редактор-упорядник М. Д. Городок [автори-упоряд.: С. В. Герасимчук, М. Д. Городок, Ю. В. Микитюк]; вид. 11-те, доп. і перероб. – К. : вид-во «Березовська», 2016. – 48 с.
--	---



Презентація: «Демократичне врядування та ЗМІ» (30 хв.)

Основні питання:

- ЗМІ у процесах демократії участі: завдання
- Нормативно-правова база
- Інструменти та методологія роботи органів місцевого самоврядування зі ЗМІ
- Принципи інформаційної політики органів місцевого самоврядування
- Форми підготовки та оприлюднення інформації
- Інструменти взаємодії та їх особливості



Цей розділ може бути організовано як навчальну сесію, у якій буде поєднано запитання до учасників та відповіді у презентаціях у форматі «PowerPoint», а також приклади з мережі Інтернет та аналіз сайтів окремих міст.



Короткий підсумок навчальної сесії (до 10 хв.) повинен охоплювати основні пункти та слугувати переходом до наступного розділу – використання стратегічних інструментів МЕР.

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР

До стратегічних інструментів місцевого економічного розвитку віднесено стратегічне планування і маркетинг території.

Стратегічне планування є впорядкованою діяльністю, у результаті якої приймаються фундаментальні рішення та проводяться заходи, що формують уявлення про специфіку окремої громади/регіону та особливості її/його діяльності. В ідеалі, стратегічне планування потребує: масштабного та водночас дієвого збору інформації; уточнення місії, яка втілюватиметься в життя, і питань, які вирішуватимуться у процесі втілення місії; розроблення та аналізу стратегічних альтернатив; наголосу на майбутніх наслідках сьогоднішніх рішень тощо. Стратегічне планування може допомагати в комунікаціях і залученні учасників до МЕР, враховувати різні інтереси та цінності, сприяти прийняттю мудрих і аналітичних рішень, а також успішному їх впровадженню та підзвітності.¹

Належне планування відіграє головну роль у забезпеченні успіху ініціативи з МЕР, оскільки воно: (1) підвищує спроможність територіальної громади адаптуватися до майбутніх непередбачуваних подій; (2) допомагає усвідомити та сформулювати мету і завдання МЕР; (3) зменшує потребу в управлінні МЕР із використанням методу «гасіння пожеж»; (4) забезпечує продуктивне використання обмежених фінансових, фізичних і кадрових ресурсів; (5) полегшує здійснення контролю; (6) підвищує дієвість та ефективність ініціативи з МЕР у цілому. Стратегічний план має бути основою кожної ініціативи з МЕР. Усвідомлення того, «хто ми», «куди прагнемо рухатись» і «як туди дістатись», є необхідною умовою успішності місцевого економічного розвитку.

Високий рівень конкуренції між містами та міськими агломераціями в боротьбі за мешканців і ресурси примушує їх вести активний, навіть агресивний маркетинг території. Саме це і зумовило появу нового інструментарію – маркетингу території, який дає змогу найбільш повно використовувати наявний ресурсний потенціал. Така діяльність потребує насамперед окреслення кола суб'єктів маркетингу території та вивчення їхніх функцій і ролі, а також розроблення комплексу маркетингових заходів (стратегій) для території та, насамкінець, розроблення бренду для найбільш «просунутих».

Усього навчального часу за розділом: 720 хв.

3.1. Методологія та сучасна практика стратегічного планування: 370 хв.

- 3.1.1. Поняття і принципи стратегічного планування
- 3.1.2. Організаційне забезпечення процесу розроблення стратегій
- 3.1.3. Соціально-економічний аналіз у процесі стратегічного планування
- 3.1.4. Визначення пріоритетів стратегічного розвитку територій
- 3.1.5. Екологічне оцінювання в стратегічному плануванні
- 3.1.6. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану

3.2. Маркетинг та брендинг території: 350 хв.

- 3.2.1. Методологічні засади маркетингу територій
- 3.2.2. Формування маркетингової стратегії
- 3.2.3. Цільові групи та сегментація ринку
- 3.2.4. Брендинг міста: пошук міської ідентичності

¹ Глава 4. Чому стратегічне планування на сьогодні важливе, як ніколи раніше? Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: посібник зі зміцнення та забезпечення сталого характеру досягнень організації; Ревіз Джон М. Брайсон; 2004 р. [Chapter 4. Why Strategic Planning Is More Important Than Ever? Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Revise John M Bryson. 2004].

3.2.5. Процес брендингу міста

3.2.6. Маркетингова комунікація

3.1. Методологія та сучасна практика стратегічного планування

3.1.1. Поняття і принципи стратегічного планування



Цілі навчання:

- Зрозуміти відмінність між стратегічним та операційним плануванням
- Познайомити з особливостями практики стратегічного планування в Україні

Час: 20 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Розробка й реалізація стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник [за ред. І. Санжаровського]. – К. : видавництво К.І.С., 2008. – 214 с.</p> <p>Стратегічне планування для публічних та некомерційних організацій: керівництво зі зміцнення та підтримки організаційного досягнення (розділ 4). Чому стратегічне планування на сьогодні є більш важливим, ніж будь-коли раніше? Перекл. Дж. М. Брайсоном, 2004 р.</p> <p>Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова, В. Вакулєнко, швейцарсько-український проект DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 88 с.</p>
--	---



Презентація: «Стратегічне планування МЕР» (10 хв.)

Основні питання:

- Чинники, що сприяють впровадженню стратегічних підходів до регіонального та місцевого розвитку в Україні
- Переваги та вигоди стратегічного планування
- Принципи стратегічного планування
- Особливості стратегічного та операційного планування



Запитання під час презентації (перед показом відповідних слайдів): «Як Ви вважаєте, якими є переваги здійснення стратегічного планування?». Під час презентації потрібно наголосити на перевагах, які забезпечує стратегічне планування для місцевого розвитку, а також на тому, що стратегічне планування є основним інструментом розвитку для реалізації змін. Варто привернути увагу слухачів до переваг та вигод від застосування стратегічних підходів розвитку, а також до принципів стратегічного планування.



Керована дискусія: сучасний стан стратегічного й операційного планування в Україні (10 хв.)

Це має бути кероване обговорення (після презентації) принципів стратегічного планування і різниці між стратегічним та операційним плануванням. Обговорення має на

меті співвіднести представлені принципи з поточними практиками, знайомими учасникам. Необхідно попросити слухачів: навести приклади здійсненого стратегічного планування, яке базується на викладених принципах; навести приклади, де стратегічне планування не базується на викладених принципах; навести приклади операційного планування.

3.1.2. Організаційне забезпечення процесу розроблення стратегій



Цілі навчання:

- Дати слухачам уявлення про основні етапи стратегічного планування
- Пояснити сутність різних розділів стратегії, а також їх сумісність
- Співвіднести поняття «зацікавлені сторони» та «впровадження стратегії»

Час: 45 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Організаційна підтримка процесу стратегічного планування» (20 хв.)

Основні питання:

- Технологія стратегічного планування
- Основні етапи стратегічного планування
- Етапи та інструменти стратегічного планування
- Загальна методика процесу впровадження стратегії
- Статус робочих груп
- Основні функції та повноваження робочої групи
- Роль інших зацікавлених сторін у розробленні стратегії



Під час презентації слід проводити інтерактивні дискусії щодо: складу робочої групи; організації планування діяльності робочих груп; принципів роботи групи та функцій керівника групи.



Під час презентації потрібно постійно посилатися на анкету і на обговорення готовності громади з розділу 1 щодо зацікавлених сторін, інформації, організації тощо.

Продемонструйте необхідність ретельної підготовки перед початком розроблення стратегії. Запитайте учасників, чи готові вони розпочати розроблення стратегії, а якщо ні – то чому.



Виявлення зацікавлених сторін і робочих груп для стратегічного планування МЕР (загалом – 25 хв.)

Мета: краще зрозуміти використання робочих груп у стратегічному плануванні.

Інструкції: сформувати групи з 4–5 учасників.

Завдання (15 хв.):

1. Визначити, які робочі групи Ви хочете сформувати для створення стратегічного плану.
2. Для кожної групи визначити зацікавлених сторін, які повинні взяти участь у створенні плану, а також з'ясувати головні завдання робочої групи.
3. Записати свої відповіді на аркушах фліпчарту і бути готовими надати 3-хвилинне пояснення.



Використовуйте цю вправу та звіти груп: щоб наголосити на необхідності залучення до розроблення стратегії не лише співробітників міських служб; щоб замислитися про роль влади міста як організатора.

3.1.3. Соціально-економічний аналіз у процесі стратегічного планування



Цілі навчання:

- Ознайомити слухачів зі змістом, призначенням та структурою описово-аналітичної частини стратегічного плану
- З'ясувати, як профіль міста впливає на конкурентоспроможність та визначення стратегії й операційного плану
- Опанувати навички проведення SWOT-аналізу міста

Час: 75 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Профіль громади. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку міста. SWOT-аналіз одного з міст України.
--	---



Презентація: «Соціально-економічний аналіз у процесі стратегічного планування» (30 хв.)

Основні питання:

- Компоненти стратегічної платформи
- Основна мета описового та аналітичного розділів
- Соціально-економічний аналіз: що ми хочемо про нього дізнатися?
- Знаходження інформаційної бази для підготовки опису
- Елементи описової та аналітичної частин стратегічного плану
- Стандартний вміст і формат профілю спільноти
- Від даних – до конкурентних переваг. Аналіз та синтез
- Використання профілю та аналізу для визначення місцевої конкурентоспроможності, ресурсів і зовнішніх факторів – конкурентоспроможності та місцевості: SWOT-аналіз і PEST-аналіз
- Висновки для стратегії



Презентація повинна бути інтерактивною. Вона має складатися здебільшого із запитань для учасників про те, які відповіді вони вважають правильними (перед показом слайдів). Запитання можуть бути такими: «Що Ви бажаєте дізнатися з профілю міста та

оцінки?», «Як це сприяє розробленню стратегії?», «Які дані Вам потрібні та де їх можна знайти?», «Яка інформація не є важливою?», «Якими є пов'язані з економікою чинники і якими є чинники якості життя?», «Як Ви подаєте дані (базові показники, тенденції, графіки)?», «Яка інформація потрібна Вам від бізнесу і як Ви можете провести недороге дослідження бізнесу?».

Важливо зауважити про таке: джерела інформації про місто, його робочу силу, а також про ситуацію в ньому вже існують у багатьох державних відомствах; дані повинні зосереджуватися на економічних і соціальних засадах, важливих для економіки та створення робочих місць, і залишати поза увагою сторонні факти та відомості, що стосуються умов життя чи клімату. Робочим групам можуть бути призначені дослідницькі завдання. Статистичні дані (аналіз тенденцій тощо) є важливими для проведення аналізу та обґрунтування будь-яких припущень.

Поясніть, як дані, представлені у профілі міста, слугують основою для моніторингу прогресу, змін та успіху стратегії. Чітко поясніть суть кожної SWOT-категорії, наводячи приклади, і попросіть слухачів також навести приклади. Часто може виникати плутанина стосовно того, що насправді означають дані (наприклад, прекрасні парки є перевагою). Поясніть, що SWOT не є переліком даних і не замінює профіль міста, а є результатом аналізу інформації в профілі.

Для проведення PEST-аналізу попросіть навести приклади типу чинників, які можна розглянути в кожній із 4-х частин. Поясніть, що впровадження проектів стратегічного плану має, з одного боку, усунути слабкі сторони міста й одночасно поліпшити його сильні сторони, а з іншого боку, зумовити повне використання можливостей, які можуть виникнути через вплив зовнішніх сил, при уникненні загроз.



Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку міста (загалом – 45 хв.)

Мета: опанувати навички аналізу потенціалу МЕР міста.

Інструкції: розподілити слухачів на групи по 4–5 осіб, бажано – з одного й того самого міста.

Завдання: підготовка SWOT-аналізу.

1. Виберіть місто, з яким знайома група слухачів.
2. За допомогою SWOT-матриці складіть список основних SWOT-чинників, які можуть вплинути на МЕР.
3. Викладіть свій SWOT на папері й будьте готовими до короткої доповіді (до 3 хв.).



Використовуйте презентації для коментування того, чи названі фактори є важливими. Поставте запитання про те, на якій основі було зроблено судження (на основі яких даних) і чи відповідають названі чинники кожній категорії. Зверніть увагу, що іноді чинник може бути не тільки слабкою стороною, а й можливістю. Зробіть перехід до наступного розділу.

3.1.4. Визначення пріоритетів стратегічного плану



Цілі навчання:

- Вміти визначати місію й бачення міста
- Розуміти методика визначення пріоритетних цілей стратегії
- Вміти розробляти план дій, зважаючи на стратегічні та операційні цілі

Час: 120 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Пріоритети стратегії» (30 хв.)

Основні питання:

- Що таке «місія» та «бачення» міста? Визначення та відмінності між цими двома поняттями. Місія та бачення міста є компонентами муніципального «бренду», що представляє саме свої характеристики та конкурентні переваги. Він демонструє найкращі відмінності, які б хотіла представити спільнота.
- Як якісно визначене бачення міста пов'язане зі стратегічними цілями (зважаючи на те, що перше є якісним поняттям, а друге – кількісним)?
- Як SWOT-аналіз та оцінка конкурентоспроможності спрямовують до стратегічних цілей для досягнення бажаного результату?
- Стратегічні цілі в стратегічному плані: у чому їх особливості? Вони є бажаним результатом і методом (способом) цілеспрямованої діяльності задля вирішення ключової проблеми та/або реалізації можливості при оптимальному використанні ресурсів. Стратегічна мета – це бажаний результат цілеспрямованої діяльності, спрямованої на вирішення ключової проблеми з оптимальним використанням ресурсів.
- Операційні цілі: конкретні програми та проекти, що демонструють, яким шляхом необхідно впроваджувати зміни, кількісно визначають стратегічні цілі, встановлюють кінцеві терміни реалізації, конкретних виконавців, результати впровадження, обсяги та джерела фінансування, а також спеціальні заходи, яких має бути вжито.
- Описи програм та проектів як операційних методів досягнення цілей.



Зверніть увагу на принципи формулювання якісної місії. Місія і бачення міста є компонентами муніципального бренду, а такий бренд повинен бути «штучним продуктом» (у викладенні місії може бути розпізнане місто). Будь-яке місто (село чи район) є унікальним, має свої характеристики та конкурентні переваги, що зазвичай пов'язані з причинами його появи. Зокрема, місія відображає зв'язок минулого і сьогодення та демонструє передові характеристики, які б хотіла зберегти громада. Основна мета міста з плином часу може змінюватися (або у громади є відповідне бажання), і тоді це, безперечно, відобразиться в тлумаченні бачення.



Місія й бачення обов'язково повинні містити зображення ЛЮДЕЙ як жителів міста (села чи району), які тут мешкають з тієї чи іншої причини, люблять свою малу батьківщину за щось і бажають, щоб їхні діти також мешкали тут.

Проілюструйте кожен з основних пунктів прикладами: місія Олешків. Приклад: стратегічне бачення майбутнього Пирятина. Приклад стратегічних цілей та операційних цілей міста N, головних «повітряних воріт» України. Приклад стратегічних цілей та операційних цілей. Тенденція Б. Розвиток туризму. Поясніть, що місія й бачення мають якісний характер і не належать до якоїсь конкретної діяльності, а стратегічні цілі є кількісними.

Поясніть, що стратегічні цілі можуть не бути обмеженими в часі та можуть набувати широкого характеру, а операційні цілі є конкретними, обмеженими в часі програмами дій, спрямованими на досягнення стратегічних цілей. Поясніть, як операційні цілі вказують на програмні області впровадження через індивідуально координовані проекти, кожен з

яких має конкретну мету. Розгляньте приклад стратегії, розподіленої на цілі, програмні напрями, індивідуальні проекти.

Приклад: проектний лист. Поясніть критерії та методологію визначення пріоритетності операційних цілей, програм і проектів. Програми. Наведіть приклад. Викладач повинен запропонувати Методику формулювання операційних цілей і приклад звичайного міста та пояснити, як її застосувати. Це необхідно для наступної вправи.



Аналіз стратегічних та операційних цілей у контексті соціально-економічних, гендерних і екологічних потреб (загалом – 45 хв.)

Мета: зрозуміти особливості розроблення плану дій у вигляді дерева стратегічних та операційних цілей.

Інструкції: учасники повинні повернутися в ті самі групи, у яких вони проводили SWOT-аналіз.

Завдання:

1. На основі SWOT-аналізу, презентації критеріїв і визначення стратегічних та операційних цілей розробити 3 стратегічні цілі, які сприятимуть економічному розвитку міста і спиратимуться на його сильні сторони, мінімізуючи слабкі сторони.
2. Для двох обраних стратегічних цілей визначити дві операційні цілі, які використовуватимуть можливості та сильні сторони.
3. Підготуватися до виступу з коротким повідомленням, у якому пояснюватиметься зв'язок цілей із Вашим містом.



Використовуйте звіти міст, щоб наголосити на двох основних пунктах. По-перше, стратегічні та операційні цілі випливають зі SWOT і не обираються випадково. По-друге, перевірте розуміння стратегічних та операційних цілей. Перейдіть до наступної вправи. Надайте коментарі щодо операційних цілей. Зазначте, що саме потребує переосмислення.



Розстановка пріоритетів та оцінка операційних цілей (проектів) стратегічного плану (загалом – 45 хв.)

Мета: зрозуміти підходи до визначення пріоритетів та встановлення цілей.

Інструкції: працювати в тій самій команді, що й під час попередньої вправи. Ця вправа складається з двох частин.

Завдання:

Частина 1. Спираючись на відгуки щодо Ваших стратегічних та операційних цілей, перегляньте ці цілі, узгоджуючи їх із критеріями.

Частина 2. Прочитайте нижче критерії рейтингу та оцінки переваг різних операційних цілей стратегії. Обговоріть у своїх групах, чи вважаєте Ви, що варто додати інші критерії.

Огляд оцінки операційних цілей (проектів) відповідно до критеріїв:

- Необхідність проекту
- Вплив на економічний розвиток міста.
- Техніко-економічне обґрунтування проекту (відсутність інституційних, правових або політичних перешкод та інтереси зацікавлених сторін)
- Наявність ресурсів для реалізації проекту

- Кількість мешканців, які отримають вигоду від мети (загальний вплив): чи вигідно це багатьом, чи небагатьом, а також сприйняття проекту громадою

Зважаючи на ці та інші критерії, які Ви погодите, проаналізуйте дві операційні цілі (програмні напрями), які Ви розробили раніше, нараховуючи бали за п'ятибальною шкалою за кожен критерій. Підготуйтеся представити учасникам свої висновки та обґрунтувати свої міркування.



Використовуйте звіти для обговорення різних критеріїв визначення оцінки операційних цілей / програм. Зауважте знову, що програмні напрями можуть передбачати функціонування декількох проектів для досягнення визначених цілей, і зазвичай для досягнення мети одного проекту недостатньо. Зверніть увагу, що вправу потрібно буде виконувати кроком далі. Зробіть перехід до наступного розділу, який є ще одним способом оцінки операційних цілей та проектів.

3.1.5. Екологічне оцінювання в стратегічному плануванні




Цілі навчання:

- Ознайомити з особливостями проведення стратегічної екологічної оцінки
- Розглянути нормативно-правову базу та європейські директиви
- Досягти розуміння етапів та процесу реалізації екологічної оцінки
- Вміти оцінювати екологічні компоненти екологічного звіту стратегії

Час: 90 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Стратегічне планування. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакулєнко, В. Тертичка, Львів : Західно-український консалтинговий центр, 2008. – 138 с. Дусік І. «Стратегічна екологічна оцінка концепцій регіонального розвитку». Том 1 : Методологія / Ірі Дусік, Данило Росецький, Войцех Віналек. Міністерство навколишнього середовища Чеської Республіки. Доступно за посиланням: http://archive.rec.org/REC/Programs/EnvironmentalAssessment/pdf/Czech_SEA_Meth_RU.pdf.</p> <p>Національна стратегія здійснення СЕО та виконання вимог протоколу ЄЕК ООН по СЕО : Україна (травень 2006 р.), 2006. – С. 31. Доступно за посиланням: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/eia/documents/SEA_CBNA/Ukraine_strategy_uk.pdf.</p> <p>Екологічний баланс стратегічних ініціатив та проектів (інтеграція екологічних аспектів у стратегічне планування та діяльність за проектом): практичне керівництво / Віктор Карамушка. – К. : видавничий дім К.І.С., 2012. – 138 с.</p> <p>Звіт про проведення стратегічної екологічної оцінки стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року: проект. Доступно за адресою: http://oblrada.dp.ua/strateg.</p> <p>Стратегічна оцінка навколишнього середовища: довідник. Проект EBED. Доступно за адресою: http://www.ebed.org.ua/sites/expertise.one2action.com/files/posibnyk_sea.pdf.</p>
---	---



Презентація: «Мета та значення стратегічної екологічної оцінки» (20 хв.)

Основні питання:

- Визначення стратегічної екологічної оцінки (СЕО)
- Мета стратегічної екологічної оцінки
- Різниця між СЕО та іншими видами екологічної оцінки
- Переваги та вигоди СЕО
- Значення СЕО на політичному рівні



Під час презентації ставте запитання і наводьте приклади. Запитайте, чи хтось раніше проводив оцінку або читав її. Запитайте, чи в чийомуś місті було проведено оцінку в рамках якого-небудь проекту. Попросіть дати визначення поняттю «СЕО». Запитайте, на якому етапі, на думку учасників, вони б могли провести екологічну оцінку стратегії.

Запитайте, яке значення може мати СЕО. Зверніть увагу на те, що СЕО – це систематичний і превентивний процес, який здійснюється з метою аналізу впливу на навколишнє середовище запропонованих попередніх документів стратегічного розвитку (стратегії, політики, плани, програми), а також з метою інтегрування результатів оцінки у процес прийняття рішень. Зауважте різницю між СЕО та іншими видами екологічної оцінки й екологічної експертизи.

Кероване обговорення є частиною наведеної нижче презентації.



Презентація: «Метод проведення СЕО як частини стратегічного плану» (30 хв.)

Основні питання:

- Впровадження СЕО в процес стратегічного планування та розроблення програм
- Ключові етапи СЕО
- Методи проведення СЕО



Перед тим як показувати слайди, поставте учасникам такі запитання: «Назвіть основні етапи СЕО стратегій, планів і програм», «Якими є стандартні завдання процесу розроблення стратегічного плану?», «Чому варто включати СЕО в процес розроблення стратегічного плану?». Потім покажіть відповіді у слайдах. Зверніть увагу слухачів на тісний зв'язок між екологічними проблемами та динамікою тенденцій стратегічного плану розвитку міста. Обговоріть питання участі громадськості в СЕО в процесі розроблення стратегічного плану. Якими є стандартні завдання процесу розроблення стратегічного плану?



Оцінка можливого негативного впливу на компоненти навколишнього природного середовища (20 хв.)

Мета: слухачі мають опанувати навички оцінки можливого впливу місцевих стратегічних планів на компоненти навколишнього природного середовища.

Інструкції: робота в тих самих групах. Обговорення.

Завдання:

1. Вибрати для оцінки один компонент навколишнього середовища регіону.

2. Визначити основні чинники стратегічного планування впливу на обраний компонент навколишнього середовища.
3. Оцінити вплив певного стратегічного плану на обраний компонент навколишнього середовища з використанням контрольного списку запитань. Важливо, щоб кожен член робочої групи відповів на всі поставлені запитання.
4. Оцінити вплив стратегічного планування на обраний компонент навколишнього середовища – позитивний або негативний, короткостроковий чи довгостроковий.
5. З'ясувати, чи є можливим транскордонний вплив стратегічного планування на навколишнє середовище.
6. Представити результати обговорення в малих групах.



Планується, що доповідь від робочої групи буде підготовлена на основі результатів обговорення та формування спільного погляду на порушену проблему.

3.1.6. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану




Цілі навчання:

- Розвиток розуміння важливості моніторингу та оцінки стратегії
- Розуміння важливості базових показників і встановлення цільових показників для моніторингу успіху

Час: 45 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичне керівництво [О. Берданова, В. Вакулєнко, швейцарсько-український проект DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 88 с.</p> <p>Звіт про результати оцінки операційних цілей (проектів) стратегічного плану розвитку м. Кривого Рогу.</p>
---	--



Презентація: «Роль моніторингу в стратегічному плануванні: що таке моніторинг і чому він важливий» (30 хв.)

Основні питання:

- Організація моніторингу: що він охоплює
- Встановлення базових показників і встановлення цільових показників та індикаторів на етапі визначення операційних цілей і планування
- Розроблення операційного плану для проведення моніторингу



Зверніть увагу слухачів на той факт, що питання моніторингу та оцінки місцевого економічного розвитку будуть вивчатися більш детально в окремій сесії курсу МЕР. Зазначте, що моніторинг є важливим і в стратегічному плануванні, а розпочинається він на етапі розроблення стратегії, оскільки операційні цілі та проекти передбачають досягнення загальних цілей.



Контроль досягнення операційних цілей (20 хв.)

Мета: зрозуміти підходи до контролю досягнення операційних цілей.

Інструкції: робота в тих самих групах, що й для визначення операційних цілей та їх оцінки.

Завдання: для операційної мети / програми, яка отримала найбільшу кількість балів при аналізі критеріїв у групах, розглянути такі запитання:

1. Як би Ви визначили, що є успішним досягненням мети? Як встановити цільовий показник успіху?
2. Яка інформація потрібна Вам для того, щоб дізнатися, чи досягнуто Ваших програмних цілей?
3. Як би Ви отримали цю інформацію, і як часто Ви вважаєте за необхідне вимірювати прогрес?

Підготувати відповіді та коротку презентацію.



Ще занадто рано вимагати розроблення показників та встановлення цілей. Ці запитання мають на меті зорієнтувати щодо поняття оцінки досягнення мети, а також організувати спосіб отримання потрібних даних.

3.2. Маркетинг та брендинг території

3.2.1. Методологічні засади маркетингу території



Цілі навчання:

- Зрозуміти, що місто – це продукт, який потрібно рекламувати, щоб досягти місцевого економічного розвитку
- Ознайомити слухачів із методологією маркетингу, термінологією, основними принципами та завданнями
- Визначити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та маркетингом території

Час: 45 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Брендинг територій. Лучшие мировые практики / под ред. Кейта Динни; пер. с англ. Веры Сечной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.</p> <p>Денис Визгалов: пусть города живут / сост. Михаил Губергриц, Надежда Замятина, Михаил Ледовский. – М. : Сектор, 2015. – 272 с.</p> <p>Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.</p> <p>Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посібн. / за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. К. : НАДУ, 2013. – 286 с.</p> <p>Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест: привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны и страны Европы / пер. с англ. М. Аккая при участии В. Мишучкова. – С-Пб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 376 с.</p> <p>Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, 2014. – 516 с.</p> <p>Термінологія з теми: «Маркетинг та брендинг міста».</p>
--	---

Схема: Зв'язок між стратегіями розвитку міста і маркетинговими стратегіями (на прикладі м. Дніпро) (використовується для виконання практичних завдань за темою 2.2.1).
--



Презентація: «Методологія та принципи маркетингу міста» (25 хв.)

Основні питання:

- Визначення маркетингу
- Цілі маркетингу
- Інструменти маркетингу
- Взаємозв'язок між стратегічним плануванням та маркетингом
- Порівняння публічного маркетингу та комерційного маркетингу
- Особливості маркетингу міста
- Основні завдання маркетингу
- Цілі та цільові групи територіального маркетингу
- Кореляція між завданнями та цільовою аудиторією маркетингу



Поясніть основні категорії, а також схожі та відмінні ознаки принципів бізнес-маркетингу та територіального маркетингу. Визначте особливості продукту «територія» («місто»). Виділіть особливості комплексу маркетингових заходів щодо території. Наведіть приклади і заохочуйте слухачів висловлюватися. Поясніть необхідність проведення маркетингових досліджень щодо цілей маркетингу міста серед населення міста. Зверніть увагу слухачів на зв'язок між маркетингом міста і МЕР, поточні проблеми, цілі та завдання. Навіщо «продавати місто» – це ключове питання. Може бути одна або декілька цілей. Наприклад, Трускавець: як омолодити місто?

Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: «Голлівуд» у Рівненській області. Відпочинок і лікування в Трускавці, або Сорочинський ярмарок; унікальні пам'ятки, розташовані в Кам'янці-Подільському та Львові, як приклади цілісності та стабільності територіального продукту. Відеоролик для ілюстрації завдань маркетингу з відновлення села «Теревеньки» (на 3 хв.).

Запитання, які планується поставити: «Чи можете Ви назвати продукт, маркетингову кампанію якого пам'ятаєте, і чому Ви її пам'ятаєте?», «Де Ви побачили або почули про маркетинг?», «Що саме в ньому посприяло тому, що Ви захотіли придбати продукт?», «У чому полягає різниця між маркетингом йогурту та маркетингом міста?», «У чому їх подібність?», «Як ці відмінності впливають на Ваші цілі, і що Ви робите, щоб їх врахувати?», «Навіщо потрібно рекламувати місто?», «Як це може допомогти розвитку економіки?».



Маркетинг та стратегія розвитку: інтеграційні процеси (загальний час – 20 хв.)

Мета: зрозуміти кореляцію між стратегією міста та маркетинговою стратегією.

Інструкції: сформувати робочі команди по 4–5 осіб. Члени команд не обов'язково мають бути з одного міста.

Завдання:

1. На прикладі Вашого міста (чи м. Дніпро) і наданого роздаткового матеріалу сформулювати 3 маркетингові цілі, що сприяють реалізації стратегії економічного розвитку міста (10 хв.).
2. Використовуючи фліпчарт, запишіть свої цілі; будьте готовими провести коротку презентацію.



Підбийте підсумок і зазначте будь-які непорозуміння щодо маркетингу міста, беручи до уваги результати роботи учасників. Зауважте, що передумовами розроблення маркетингової стратегії є визначення основних іміджевих ресурсів міста (складові МІСІІ міста), проблем іміджу міста, а також бачення майбутнього міста (ознаки іміджу).

3.2.2. Формування маркетингової стратегії



Цілі навчання:

- Сформувати уявлення про етапи підготовки маркетингової стратегії
- Освоїти підготовку технічного завдання для написання маркетингової стратегії
- Вміти організувати та проводити маркетингові дослідження

Час: 60 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Брендинг територій. Лучшие мировые практики / под ред. Кейта Динни; пер. с англ. Веры Сечной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.</p> <p>Денис Визгалов «Пусть города живут» / сост. Михаил Губергриц, Надежда Замятина, Михаил Ледовский. – М. : Сектор, 2015. – 272 с.</p> <p>Шаблони анкет із міст, які розробили маркетингові стратегії; алгоритм додаткових маркетингових досліджень; інструкції для факультативного практичного завдання.</p>
--	---



Презентація: «Основні підходи до розроблення маркетингових стратегій» (30 хв.)

Основні питання:

- Види та типи маркетингових стратегій
- Алгоритм маркетингу території
- Що означає «позиціонування міста»?
- Роль дослідження у процесі маркетингу міста. Типи маркетингових досліджень
- Методи організації досліджень, відбір дослідження з урахуванням можливих додаткових позитивних ефектів
- Дослідження цінностей громади
- Дослідження сприйняття території зовнішніми експертами (імовірними інвесторами)
- Прийоми формування маркетингової стратегії



Зазначте, що опрацювання потребують такі питання: «Із чого складаються маркетингові дослідження?», «У чому різниця між дослідженням фактів та думок?», «Корисність опитувань порівняно з дослідженням даних», «Важливість досліджень для

отримання відповідей на запитання, що цікавлять Вас», «Огляд поточних джерел даних».

Запитання, які планується поставити: «На які запитання Ви хотіли б отримати відповіді, якщо Ви готувалися до маркетингової кампанії потенціалу промислового розвитку? Туристичного потенціалу міста? Потенціалу транспортного вузла? Потенціалу високотехнологічної галузі?», «Що Вам потрібно знати і звідки Ви черпаєте інформацію?», «Якби Вам довелося проводити опитування, то кого б Ви опитували і як?».



Підготовка опитувань та анкет для маркетингових досліджень (40 хв.)

Мета: досягти розуміння, як організовувати та використовувати маркетингові дослідження.

Інструкції: завдання виконується в малих групах, сформованих шляхом застосування будь-якої руханки.

Завдання:

Учасники навчання мають підготувати до презентації на фліпчарті технічне завдання (цілі дослідження, короткий опитувальник, опис проведення опитування, побажання щодо методів опитування, опис структури звіту):

Група 1. Для проведення опитування жителів міста з метою вивчення цінностей громади.

Група 2. Для проведення опитування з визначення ставлення гостей (нерезидентів) до міста.

Загальні рекомендації:

- опитувальник має складатися щонайбільше з 10 запитань, причому 3 з них мають бути статистичного характеру: вік, стать, соціальний статус, термін проживання в місті тощо;
- опис опитування має містити інформацію про те, яким способом Ви пропонуєте проводити опитування та яку кількість респондентів плануєте опитати;
- будь ласка, виконуйте це завдання протягом 20 хв., після чого запропонуйте представникам іншої групи відповісти на складені вами запитання – протестуйте їх;
- за потреби внесіть корективи в запитання на підставі коментарів учасників тестування опитувальника.



З метою отримання більш ефективного результату практичної роботи пропонується підготувати й надати слухачам описи різних міст, щоб учасники навчання могли усвідомити різницю між версіями анкет, які може бути укладено залежно від предмету та об'єкта дослідження. Використовуйте звіти команд, аби зробити висновки щодо корисності анкетування, проблем при формулюванні влучних запитань, різноманіття інформації, яку може бути отримано в результаті опитувань.

Завдання для самостійного виконання / факультативне завдання: кожен учасник (або команда) пропонує план дослідження сегменту ринку для зазначеного або обраного міста і представляє його для обговорення. Це можна запропонувати як додаткову вправу або як завдання для самостійного виконання в позааудиторний час.

3.2.3. Цільові групи та сегментація ринку




Цілі навчання:

- Вміти визначати цільові групи для маркетингу міста

- Зрозуміти методи збору інформації щодо потреб цільових груп
- Ознайомити з практикою формування матриці повідомлень для цільових груп
- Набути досвіду виконання цього процесу в конкретному місті

Час: 70 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Шаблони звітів про аналіз ринку (м.м. Дніпро, Кривий Ріг); шаблони списків цільових груп (м.м. Дніпро, Кривий Ріг). Опис практичного завдання.
---	--



Презентація: «Визначення цільових груп» (15 хв.)

Основні питання:

- Що таке «цільові групи» та як їх визначити?
- Опис міста та аналіз його проблем як джерело інформації для визначення цільових груп
- Особливості вивчення потреб цільових груп
- Специфіка взаємодії з певними цільовими групами



Визначення цільових груп є одним із елементів розроблення маркетингової стратегії – зверніть на це увагу слухачів.



Підготовка плану (методології) визначення цільових груп та вивчення їхніх потреб (загалом – 55 хв.)

Мета: розуміння того, як зорганізуватися для маркетингу та визначення сегменту ринку для просування території як продукту.

Інструкції: учасники працюють у командах.

Вивчення цільових груп ґрунтується переважно на досить громіздких документах – економічному та демографічному аналізі території. Тому для виконання завдання пропонуються підсумкові матеріали в графічному вигляді з економічного та демографічного аналізу. Завдання виконуватиметься в малих групах. Для кожної групи пропонується надати аналітичні матеріали про стан іншого міста.

Завдання:

Визначити цільові групи для залучення майбутніх мешканців міста на підставі наданих даних про демографічний стан території (міста):

1. Вивчіть надані інформаційні матеріали про демографічний стан м. N.
2. Підготуйте список цільових груп та методів поширення інформації для них.
3. Обґрунтуйте свій вибір.



Визначення цільових груп є одним із найважливіших елементів розроблення маркетингової стратегії. Зверніть увагу слухачів на необхідність сегментації ринку, складення «портрету» цільової групи, оцінки готовності цільової групи до бажаної поведінки та рівня значущості цільової групи для міста.

Факультативна самостійна робота: складіть методику організації навчання в цільових групах, що належать до адміністративної структури, яка існує у Вашому місті. Якщо залучаються зовнішні експерти, підготуйте технічне завдання.

3.2.4. Брендинг міста: пошук міської ідентичності



Цілі навчання:

- Розуміти значення і важливість бренду міста як інструменту МЕР
- Усвідомити параметри міської ідентичності
- Знати підходи до розроблення бренд-платформи та концепції бренду
- Набути навиків організації розроблення бренду міста та формування іміджу бренду

Час: 70 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Брендинг територій. Лучшие мировые практики / под ред. Кейта Динни; пер. с англ. Веры Сечной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.</p> <p>Денис Визгалов «Пусть города живут» / сост. Михаил Губергриц, Надежда Замятина, Михаил Ледовский. – М. : Сектор, 2015. – 272 с.</p> <p>Демонстраційний проект «Розробка маркетингової стратегії по залученню інвестицій у Павлоград: створення бренду міста» – проект МЕРМ. Звіт про результати опитування Павлоградської громади; Концепція бренду м. Павлограду; технічне завдання для розроблення бренду м. Павлограду.</p>
--	---



Презентація: «Розуміння концепції бренду в контексті місцевого економічного розвитку» (30 хв.)

Основні питання:

- Визначення бренду
- Міська ідентичність та імідж при розробленні бренду міста
- Параметри міської ідентичності
- Чотири напрями «вирощування» бренду в міському середовищі
- Організаційні принципи розроблення концепції бренду
- Бренд-платформа, збір позитивних франшиз (соціальних ініціатив)
- Цінності міста
- Процес брендингу території: етапи, методи, учасники – контекст
- Візуалізація відомих або пошук нових образів для міста
- Дизайн бренду міста



Запитання, які планується поставити слухачам: «Які бренди міст Ви можете назвати?», «Що таке бренд міста?», «Із чого він складається (слоган, символ, зображення)?», «Чи пов'язані ці бренди з економікою міста?», «Що вони повідомляють про економіку?», «Чим Ваше місто об'єднує мешканців?», «Які соціально-економічні ніші прагне зайняти місто?», «Які конкурентні позиції та властивості міста (щодо сусідів) будуть користуватися попитом у споживачів?».

Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: унікальна пропозиція: м. Чернігів, Бердянськ, Софіївський парк в Умані, с. Буки в Київській обл. Успішні бренди: м. Нью-Йорк. Бренди, яких не існує: м. Единбург. Концепції бренду: м. Париж. Розвиток бренду: м. Хотин, Херсонська обл., м. Бориспіль. Демонстраційний

проект МЕРМ: розроблення та впровадження маркетингової стратегії для залучення інвестицій і створення бренду м. Павлограду.

Дискусія на тему: «Що може бути темою бренду Вашого міста?» (20 хв.)

Пропонується витратити на теоретичні питання всього декілька хвилин, а решту часу присвятити обговоренню. Поставте такі запитання для обговорення: «Чи має Ваше місто бренд?», «Хто його створив і коли?», «Чи відповідає бренд сучасним потребам економічного розвитку міста?», «Чи потребує місто ребрендингу?».



Візуалізація бренду міста (20 хв.)

Мета: сприяти розумінню візуальних елементів брендингу

Інструкція: учасники повинні працювати з іншими людьми з того самого міста, аби разом вони могли працювати над брендом одного міста.

Завдання:

Виберіть один із наданих символів (наприклад, стільців), який, на думку групи, відповідає обраному місту. Ідеться про вибір із представленої кількості об'єктів (різноманітних стільців) того, який найбільше, на думку слухачів групи, відображає їхнє місто (з обґрунтуванням – чому?). Свій символ «стілець» вони також можуть намалювати й самі.

1. Беручи до уваги визначені раніше цінності, візуалізуйте бренд міста й обґрунтуйте, чому саме цей символ-бренд представляє місто.
2. Підготуйте коротку презентацію для обґрунтування свого вибору.



Для виконання завдання доцільно підготувати набори зображень однотипних об'єктів (стілців, рослин, будинків тощо), які слугуватимуть для слухачів зоровою опорою.

Запитайте слухачів про історію, яка стала визначальною для іміджу міста. Запитайте, чи має місто який-небудь стосунок до МЕР. Порівняйте візуальний образ та імідж міста в уяві слухачів. Зауважте складність пошуку візуального бренду міста.

3.2.5. Процес брендингу міста



Цілі навчання:

- Досягти розуміння процесу брендингу міста: етапи, методи, учасники
- Набути навичок організації цього процесу
- Набути вмінь підготовки технічного завдання для розроблення дизайну бренду чи маркетингового продукту

Час: 70 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Case-study: м. Реджайна. Концепція бренду м. Павлограду; технічне завдання для розроблення бренду м. Павлограду. Завдання для групової роботи: технічне завдання для розроблення дизайну бренду чи іншого маркетингового продукту.</p>
--	---



Презентація: «Процес брендингу міста» (20 хв.)

Основні питання:

- Маркетинг і брендинг: який між ними зв'язок?
- Особливості брендингу території
- Основні етапи брендингу міста
- Логічна схема брендингу міста
- Учасники процесу
- Зацікавлені сторони
- Підготовка та інформування зацікавлених сторін
- Підготовка технічного завдання для розроблення маркетингового продукту чи дизайну бренду міста



Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: мм. Дніпро, Павлоград, Кривий Ріг, Реджайна тощо.



Підготовка технічного завдання для розроблення маркетингового продукту або бренду (можливо) дизайнерською фірмою (45 хв.)

Мета: набуття навиків розроблення технічного завдання для виконавця – розробника маркетингового продукту.

Інструкції:

Робота виконується в групах шляхом «мозкового штурму». Слухачі мають обговорити з іншими учасниками за їхнім столом запропоноване завдання, а також визначитися з відповідями згідно з наданим шаблоном та цінностями міста, які вони виокремили раніше.

Презентацію (до 5 хв.) проводить кожна з груп по чергово.

Завдання:

Питання, зазначені в шаблоні, які планується розглянути:

1. Мета конкретного маркетингового продукту та короткий опис продукту.
2. Цільова група одержувачів інформації.
3. Елементи інформації про об'єкт, що готується як продукт.
4. Асоціації, почуття, бажання, які має викликати продукт.
5. Особливості дизайну (зокрема, посилання на поточні документи та символи).
6. Конкретні очікування.
7. Методи дистрибуції продукту.



Маркетинговим продуктом може бути бренд міста (його візуалізація), візитівка, відеоролик тощо. Вислухайте коментарі слухачів. Зверніть увагу слухачів на цільову групу певного маркетингового продукту та його корисність для (конкретної) цільової групи, а також на канали дистрибуції продукту.

3.2.6. Маркетингова комунікація



Цілі навчання:

- Дати уявлення про те, який вигляд повинна мати система маркетингової комунікації на рівні міста
- Ознайомити слухачів із методами маркетингової комунікації
- Опанувати навички використання інструментів маркетингової комунікації

Час: 35 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Case-study: «Реджайна».
---	-------------------------



Презентація: «Маркетингова комунікація: просування інтересів міста» (15 хв.)

Основні питання:

- Завдання маркетингової комунікації
- Традиційні інструменти маркетингової комунікації: їх переваги та недоліки
- Система маркетингової комунікації на рівні міста



Обговорення (тривалість – 20 хв.). Маркетингова комунікація: досвід міст.



Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: м. Дніпро, Павлоград, Кривий Ріг, Реджайна тощо.



Підготовка ключових повідомлень для цільових груп (25 хв.)

Мета: набуття навиків розроблення ключових повідомлень для цільових груп.

Інструкції: робота виконується в групах шляхом «мозкового штурму».

Завдання:

Слухачі мають обговорити з іншими учасниками за їхнім столом запропоноване завдання, а також підготувати по 3 ключових повідомлення згідно з наданим шаблоном і відповідно до визначених раніше цінностей міста та цільових груп.

Презентацію (до 3 хв.) проводить кожна група почергово.



Зверніть увагу слухачів на цільові групи та, відповідно, на цінності міста, що мають значення для цих цільових груп. «Ключове повідомлення» – це стислий текст, який буде повторюватися багато разів, щоб: а) залучити якомога більше союзників; б) змусити людей вирішити проблему. Запитайте, яким має бути ефективне ключове повідомлення. Зауважте, що, по-перше, воно повинно бути стислим. Якщо Ви не зможете привернути увагу за хвилину, Ви її вже ніколи не привернете. По-друге, воно повинно бути правдивим, важливим для людей і має вселяти довіру. Наголосіть, що дослідження доводять, що люди сприймають інформацію вибірково. Вони надають увагу тільки тій інформації, яка відповідає їхнім поглядам і яку вони вважають важливою. Ключове повідомлення також повинно бути контрастним. Воно має показувати, ЯК Є та ЯК МАЄ БУТИ. Воно повинно бути простим і емоційним. Тут недоречно показувати свій інтелект чи спеціальні знання тощо. Краще апелювати не до логіки, а до почуттів, і малювати картинку з реального життя, яка може сподобатися багатьом. Ключове повідомлення потрібно спрямовувати на Вашу адресну групу. Якщо Ви звертаєтеся до всіх, то Ви не

звертається ні до кого. Ви повинні знати, до кого звертаєтесь. Ключове повідомлення слід повторювати багато разів. На людей обрушується величезна кількість інформації. Щоб Вас почули, Вам потрібно повторювати ключове повідомлення знову і знову. Не відхиляйтеся від свого ключового повідомлення. Навіть якщо Ваші опоненти нав'язують обговорення проблем, які виходять за межі повідомлення, потрібно коротко реагувати на їхні дії та повертатися до ключових повідомлень.



Підбиття підсумків (розділи 3.1 та 3.2) – 15 хв. Запитайте, що учасники дізналися нового, що було важливо для них, що, на їхню думку, вони зможуть використовувати у своїй роботі.

Розділ 4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР

Інструментами сфокусованого впливу є: розвиток підприємництва; збереження та розширення поточних підприємств; залучення інвестицій; розвиток людських ресурсів.

У системі комплексної підтримки підприємництва на місцевому рівні потрібно розглядати: необхідну нормативно-правову базу, розвиток інфраструктури підтримки малого підприємництва, розширення діалогу між владою та бізнесом, захист прав і законних інтересів підприємців, забезпечення доступу до матеріальних і фінансових ресурсів, сприяння в розширенні ринків збуту. Важливими інструментами підтримки розвитку малого і середнього бізнесу та підприємництва стають: формування програм розвитку (підтримки) підприємництва, створення агенцій економічного розвитку, бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків і технологічних центрів, індустриальних парків, іншої інфраструктури підтримки бізнесу. Для розвитку бізнесу доцільними є: розвиток економічних кластерів та окремих галузей місцевої економіки, підтримка діяльності бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат, спрощення дозвільно-погоджувальних процедур та впровадження елементів електронного урядування у сфері надання адміністративних послуг для бізнесу.

Залучення інвестицій залежить від інвестиційного клімату, формування ефективних стратегій залучення інвестицій та дорожніх карт, вибору й підготовки земельних ділянок для ведення бізнесу та інвестування, розроблення якісних інвестиційних проектів та розповсюдження промоційних матеріалів.

З іншого боку, наявність кваліфікованої робочої сили та врахування інтересів як чоловіків, так і жінок теж стають визначальним чинником успішності місцевого економічного розвитку. Коли джерела кваліфікованої робочої сили та освітні установи чи програми для підготовки робочої сили відсутні, це призводить до стагнації місцевого економічного розвитку, загрожує збереженню та розширенню бізнесу, а також серйозно перешкоджає залученню бізнес-структур та інвестицій.

Усього навчального часу за розділом: орієнтовно – 1 065 хв.

4.1. Підтримка розвитку місцевого бізнесу та підприємництва: 335 хв.

4.1.1. Створення сприятливого бізнес-клімату (120 хв.)

4.1.2. Інструменти стимулювання та підтримки малого і середнього бізнесу (120 хв.)

4.1.3. Нові інструменти збереження та розвитку поточних підприємств (120 хв.)

4.2. Інвестиції як інструмент МЕР: 380 хв.

4.2.1. Роль інвестицій та інвесторів у МЕР

4.2.2. Іноземні інвестиції

4.2.3. Інноваційні форми інвестицій

4.2.4. Інвестиційні проекти

4.2.5. Просування та рекламування інвестиційних можливостей: взаємодія: місцева влада – інвестор

4.3. Розвиток трудових ресурсів: 350 хв.

4.3.1. Важливість кваліфікованої робочої сили для МЕР

4.3.2. Планування розвитку трудових ресурсів

4.3.3. Інструменти розвитку робочої сили: політика влади та приватний сектор

4.3.4. Інновації в управлінні трудовими ресурсами

4.1. Підтримка розвитку місцевого бізнесу та підприємництва

4.1.1. Створення сприятливого бізнес-клімату



Цілі навчання:

- З'ясувати, що таке бізнес-клімат: основні характеристики, індикатори
- Зрозуміти фундаментальні концепції підтримки місцевого бізнесу
- Оцінити бізнес-клімат у місті та місцевий політичний курс (з'ясувати слабкі та сильні сторони), який впливає на розвиток малого і середнього бізнесу
- Дослідити шляхи (реформи) покращення бізнес-клімату (вітчизняні та зарубіжні практики)

Час: 60 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Підтримка розвитку місцевого бізнесу: формування сприятливого бізнес-клімату» (60 хв.)

Основні питання:

1. Що таке підприємництво?
2. Чому розвиток місцевого бізнесу є важливим для МЕР?
3. Як відбувається взаємодія органів державної, регіональної та місцевої влади, громади та суб'єктів господарювання в МЕР?
4. Як органи державної, регіональної та місцевої влади підтримують бізнес?
5. Як залучити бізнес-структури до МЕР?
6. Які існують індикатори регулювання підприємницької діяльності?
7. Охарактеризуйте бізнес-клімат у Вашому місті.
8. Чи створено у Вашому місті умови для стимулювання підприємництва, розширення поточного бізнесу та залучення інвестицій?
9. Які на сьогодні в Україні існують перешкоди для розвитку малого та середнього бізнесу і на якому рівні?



Презентація має відбуватись у формі діалогу. Висвітліть основні поняття щодо підтримки розвитку місцевого бізнесу. Дослідіть проблемні аспекти нинішньої нормативно-правової бази підтримки розвитку місцевого бізнесу. Оцініть сучасний стан бізнес-клімату, державну, регіональну та місцеву політику розвитку малого і середнього підприємництва. Надайте статистику важливості малого та середнього бізнесу в розвинутих державах. Зверніть увагу на поточні проблеми та обговоріть шляхи вирішення цих проблем. Наведіть приклади перешкод, які можна подолати на місцевому рівні, та практик, які потребують реформ на вищих рівнях влади. Обговоріть перешкоди, створені корупцією.



Оцінка середовища, сприятливого для бізнесу міста X (60 хв.)

Мета: оцінити підприємницький клімат міста (переваги та недоліки) і визначити шляхи його покращення.

Інструкції: розподіліть учасників на команди.

Завдання: оцінити бізнес-середовище в місті X і запропонувати шляхи його поліпшення.

1. Виявити негативні та позитивні фактори для розвитку бізнесу.
2. З'ясувати, на якому рівні влади може бути подолано той чи інший негативний фактор.
3. Зазначити, які кроки потрібно зробити для поліпшення бізнес-клімату.
4. Результати обговорення в групі занотувати на фліпчарті; обрати спікера, який озвучить 5-хвилинний звіт.

4.1.2. Інструменти (інституції) створення та підтримки розвитку підприємництва



Цілі навчання:

- Виявити найбільш поширені інструменти створення малого і середнього бізнесу в Україні та в інших країнах світу
- З'ясувати призначення й алгоритм створення інституцій, діяльність яких сприятиме створенню місцевого бізнесу (вітчизняні та міжнародні практики)
- Виявити перешкоди та кроки щодо їх подолання у відносинах між органами влади, представленими інституціями та приватним сектором у процесі створення й підтримки розвитку місцевого бізнесу

Час: 60 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Підтримка розвитку місцевого бізнесу: інструменти (інституції) створення суб'єктів підприємництва» (60 хв.)

Основні питання:

- Агентства регіонального розвитку: їх призначення, функції, аналіз діяльності
- Центри підтримки бізнесу: їх роль, алгоритм створення, аналіз діяльності
- Бізнес-інкубатори: їх роль, алгоритм створення, аналіз діяльності, порівняння з діяльністю центрів підтримки бізнесу
- Технопарки та промислові парки: їх значення, алгоритм створення, порівняльний аналіз діяльності



Презентація має відбуватись у формі діалогу. Висвітліть основні поняття щодо застосування інструментів (інституцій), які сприятимуть створенню та підтримці розвитку підприємництва. Дослідіть поточні правові й організаційні проблеми стосовно створення та функціонування таких інституцій. Оцініть державну, регіональну та місцеву політику в цій сфері (вітчизняний і зарубіжний досвід). Наведіть статистичні дані в регіональному розрізі. Зверніть увагу на поточні проблеми й обговоріть шляхи їх вирішення. З'ясуйте можливості використання кожного з інструментів.



Доцільність застосування конкретного інструменту для підтримки розвитку місцевого бізнесу в місті X (60 хв.)

Мета: з'ясувати, використання якого інструменту (інституції) сприятиме створенню та підтримці розвитку малого і середнього бізнесу в місті Х.

Інструкції: робота в малих групах (необхідно згрупувати разом учасників з одного й того самого міста або зі схожих за типом міст, якщо це можливо). Бажано, щоб групи обрали різні інструменти.

Завдання:

1. Оберіть один інструмент (інституцію), який (яку), на Вашу думку, корисно запровадити або який (яку) Ви вже застосовуєте.
2. Зазначте, чому саме цей інструмент Вам підходить і хто отримає від нього користь.
3. З'ясуйте готовність органів місцевої влади впроваджувати цей інструмент у життя. Які необхідні умови вже створено? Які кадрові можливості існують? Хто керує процесом? Якими є фінансові потреби та звідки буде надходити фінансування? Які існують перешкоди / потенційні проблеми та як їх можна подолати/вирішити?
4. Результати обговорення в групі занотуйте на фліпчарті; оберіть спікера, який озвучить 5-хвилинний звіт.



Використайте звіти вправи для з'ясування того, як досліджені інструменти (інституції) зможуть підтримати розвиток місцевого бізнесу. Далі зробіть перехід до наступної теми.

4.1.3. Інструменти збереження та розширення поточних суб'єктів господарювання



Цілі навчання:

- Встановити, які інструменти застосовуються для збереження та розширення поточних суб'єктів господарювання
- Зрозуміти різницю між ланцюгом доданої вартості та кластерним підходом, з'ясувати алгоритм створення кластерів (вітчизняні та міжнародні практики)
- Оцінити значення туризму (індустріального, сільського), соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу в МЕР
- Виявити перешкоди і запропонувати шляхи їх подолання у відносинах між усіма учасниками, які беруть участь у процесі збереження та розширення місцевого бізнесу
- Визначити роль органів місцевої влади у просуванні цих інструментів

Час: 30 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Підтримка розвитку місцевого бізнесу: інструменти збереження та розширення поточних суб'єктів господарювання» (40 хв.)

Основні питання:

1. Що таке ланцюг доданої вартості, кластерний підхід, кластер (ключові дефініції, характеристики, відмінності)?
2. У чому полягає роль кластеру в МЕР? Які фактори сприяють його появі? Які фактори надають конкурентні переваги?

3. Хто є учасниками кластеру? У чому полягає їхня роль?
4. Яким способом кластери залучають різні види бізнесу і як надають спеціалізовану підтримку?
5. Чи доцільно у Вашому регіоні розвивати туризм (індустріальний, сільський)?
6. Як сприяють МЕР соціальне підприємництво та соціально відповідальний бізнес?
7. У чому різниця між соціальним підприємництвом та соціально відповідальним бізнесом?
8. Чи є у Вашому місті соціальні підприємства?
9. Чи можна вважати Ваші містоутворювальні підприємства соціально відповідальними?



Презентація має відбуватись у формі діалогу. Висвітліть основні поняття щодо застосування інструментів, які сприятимуть збереженню та розширенню поточних суб'єктів господарювання. Поясніть концепцію ланцюга доданої вартості. З'ясуйте, як він функціонує на регіональному/місцевому рівні в Україні. Дослідіть вітчизняні та зарубіжні практики з цієї теми, виявіть правові й організаційні проблеми їх застосування, обговоріть шляхи вирішення таких проблем.



Застосування кластерного підходу для розвитку підприємництва (50 хв.)

Мета: з'ясувати роль кластерів у місцевому економічному розвитку.

Інструкції: робота в малих групах (розподіл учасників з одного міста чи регіону).

Завдання:

1. Які кластери існують у Вашому регіоні або які кластери можна було б створити?
2. Які є умови для створення кластеру? Якою є конкурентна перевага кластеру?
3. Що необхідно зробити приватному чи державному сектору для розвитку кластеру?
4. Результати обговорення в групі занотуйте на фліпчарті; оберіть спікера, який озвучить 5-хвилинний звіт.



Використайте звіти, аби наголосити на тому, що кластер має ґрунтуватися на певній кількості позитивних факторів. Перевірте пропозиції щодо заохочення розвитку кластерів. Відзначте роль органів місцевої влади в розвитку приватного сектору.



Роль соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу в місцевому економічному розвитку (30 хв.)

Мета: з'ясувати значення соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу для МЕР.

Інструкції: робота в малих групах (одні – досліджують соціальне підприємництво, інші – соціально відповідальний бізнес міста).

Завдання:

1. Які соціальні підприємства / соціально відповідальний бізнес функціонують у Вашому місті чи регіоні?
2. Що необхідно зробити для заохочення розвитку таких підприємств у Вашому місті?

3. Які умови мають створити місцеві органи влади для збереження та розвитку поточних підприємств?
4. Результати обговорення в групі занотуйте на фліпчарті; оберіть спікера, який озвучить 5-хвилинний звіт.



Використайте звіти для з'ясування позитивного впливу від діяльності таких видів місцевого бізнесу. Відзначте роль органів місцевої влади в розвитку приватного сектору.

4.2. Інвестиції як інструмент МЕР



Тут наведено пропозиції щодо розподілу часу для умовної «середньої» групи слухачів, яку цікавлять, скажімо, і питання залучення прямих іноземних інвестицій, і засади організації інвестиційного проектування. Залежно від складу групи слухачів, їхніх практичних потреб і запитів доцільно забезпечити відповідний перерозподіл часу між різними частинами навчального матеріалу. Наприклад, для достатньо великих міст, які, імовірно, уже мають досвід роботи з різноманітними інвестиційними проектами, доречно скоротити час, присвячений розгляду таких проектів, натомість варто збільшити час для розгляду питань залучення прямих іноземних інвестицій. З іншого боку, для селищ і сіл, очевидно, питання щодо залучення прямих іноземних інвестицій будуть не настільки актуальними, тому доцільно цю частину матеріалу скоротити, натомість більше уваги слід надати питанням роботи з проектами та коректному написанню запитів на гранти тощо.

4.2.1. Роль інвестицій та інвесторів у МЕР



Цілі навчання:

- Зрозуміти види та форми інвестицій
- Зрозуміти важливість створення сприятливого інвестиційного клімату (на національному та місцевому рівнях); систематизувати фактори, що впливають на нього, способи його оцінки та впливу на нього
- Уточнити інтереси органів місцевої влади, місцевого бізнесу, населення та інвесторів

Час: 90 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Додаткова література 3.2.1.2 «Про перспективи проектів регіонального розвитку в Україні». Аналіз ситуативного прикладу.



Керована дискусія: 20 хв.

У чому полягає важливість інвестицій для МЕР? Якими є інтереси кожної групи зацікавлених сторін в уряді, місцевому бізнесі та інвесторів?



Презентація: «Основи інвестицій МЕР» (20 хв.)

Основні питання:

- Визначення інвестицій
- Типові помилки при визначенні категорії «інвестиція»
- Економічна сутність інвестицій
- Мета інвестиційної діяльності
- Класифікація інвесторів
- Мотиви та інтереси інвесторів
- Інвестиційні пропозиції: якою є роль органів місцевого самоврядування?



Поставте такі запитання: «Якого інвестора Ви маєте?», «Якого інвестора Ви хотіли б мати?», «Як знайти «правильного» інвестора, що відповідатиме Вашій Стратегії розвитку?».

Зверніть увагу на той факт, що різні зацікавлені сторони мають різні інтереси. Уточніть різницю між різними типами інвесторів, їхніми цілями, інтересами та потребами. Визначте, коли та чому можуть залучатись органи місцевого самоврядування (аби зробити землю доступною) і коли вони не залучаються. Поясніть, що органи місцевого самоврядування не можуть бути зацікавленими в будь-яких інвестиціях, окрім тих, які мають чіткі переваги з огляду на робочі місця та прибутки. Наголосіть на тому, що органи місцевого самоврядування мають обмежену кількість інструментів у своєму розпорядженні для залучення інвесторів.



Методи прискорення процесу залучення інвесторів (20 хв.)

Мета: зрозуміти підходи до пошуку бажаного інвестора.

Інструкції: попросіть учасників поміркувати над способами знаходження інвесторів. Зазначте про участь у виставках, розвиток промислових парків, покращення інфраструктури, рекламування доступних земельних ділянок на веб-сайтах тощо. Запитайте учасників, якими, на їхню думку, є фактори, що можуть привабити інвесторів («інвестиційний клімат»).

Занотуйте ці фактори на фліпчарті.

Завдання:

Учасники визначають актуальність (для свого регіону) кожного зазначеного фактора і проставляють відповідні позначки навпроти цих факторів приваблення за шкалою від 1 – до 5.



Використайте це обговорення для переходу до наступної презентації щодо інвестиційного клімату.



Презентація: «Розуміння інвестиційного клімату та його моніторинг» (30 хв.)

Основні питання:

- Що означає інвестиційний клімат та що він охоплює?
- Підходи до оцінювання рівня привабливості інвестиційного клімату та ринок відповідних послуг
- Якими є процеси формування інвестиційного клімату та його моніторингу, а також методи впливу на інвестиційний клімат?

- Ключові інвестиційні рейтинги: рейтингові послуги на світовому ринку; суверенні кредитні рейтинги європейських країн та України
- Законодавчі та нормативні засади інвестиційної діяльності (короткий огляд)



Результатом має бути розуміння учасниками навчального процесу законодавчих засад інвестиційної діяльності в Україні, змісту інвестиційних рейтингів та методів впливу на рейтинг, а також знання ключових інвестиційних рейтингів.

4.2.2. Іноземні інвестиції (прямі іноземні інвестиції (ПІІ, FDI))



Цілі навчання:

- Зрозуміти роль прямих іноземних інвестицій у МЕР порівняно з розширенням бізнесу
- Ідентифікувати питання та фактори просування прямих іноземних інвестицій у міста України
- Зрозуміти відповідну роль міської ради / відділу економічного розвитку
- Знати потреби інвестора в земельних ділянках, а також роль земельних ділянок у залученні інвестицій

Час: 130 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Опис ситуативного прикладу турецького інвестора, таблиця для аналізу в групах.



Аналіз ситуативного прикладу з практики / рольова гра: турецький інвестор та органи місцевого самоврядування (загалом – 60 хв.)

Мета: ідентифікувати проблемні питання та фактори залучення прямих іноземних інвестицій в Україну, з'ясувати роль міської ради / відділу економічного розвитку та інших установ, важливість інфраструктури і майна, про яке ведуться переговори між інвесторами та урядом.

Інструкції: розподіліть учасників на 4 групи. Кожній групі доручається одна з ролей: представники органів місцевої влади; міські служби (земельна, архітектури, житлова, теплопостачання тощо) та відомчі служби (санітарна, екологічна, пожежна, водопостачання, газопостачання, електромереж, зв'язку, ДАІ, МНС тощо); агенція регіонального економічного розвитку; турецькі інвестори.

Завдання (40 хв.):

1. Розгляньте представлену таблицю та представлений опис ситуативного прикладу. Використовуючи таблицю як керівництво щодо питань, які мають розглядатися, кожна група виконує аналіз прикладу про інвестиції, висловлюючи свої погляди.
2. Кожна група має сформулювати пропозицію/план щодо тих заходів, яких має бути вжито для покращення інвестицій задля того, щоб вони краще відповідали потребам зацікавлених осіб і ставали обґрунтованими.
3. Кожна група повинна призначити по одному представнику для презентації пропозиції/плану того, що має бути зроблено і яким способом можна задовольнити або не задовольнити різні інтереси зацікавлених сторін. Якщо існують розбіжності в поглядах різних груп, про це має бути зазначено.



Учасників навчального процесу необхідно заохотити до серйозного ставлення до наданих ролей, оскільки це допоможе створити творчу і сприятливу атмосферу та збагатить навчальний досвід. Учасникам навчального процесу (залежно від їх складу) доцільно надавати такі ролі, яких вони не виконують у реальному житті. Використовуйте звіти для наголошення на тому факті, що зацікавлені сторони можуть мати вкрай різні інтереси, і це має бути обговорено. Також зверніть увагу слухачів на те, що земля та інфраструктура є важливими аргументами в переговорах для органів місцевого самоврядування.



Презентація: «Залучення іноземних інвестицій» (30 хв.)

Основні питання:

- Що таке прямі іноземні інвестиції (поясніть значення слова «іноземні»)?
- Фактори, що є конкурентними для прямих іноземних інвестицій
- У чому полягають переваги прямих іноземних інвестицій?
- Різноманітні види іноземних інвестицій та способи їх залучення
- Роль майна для економічного розвитку та інвестицій
- Нерухомість як інвестиційний інструмент. Інвестиційні продукти (відповідно підготовлені ділянки або об'єкти для інвестування)
- Основи ринку нерухомості: важливо мати перелік об'єктів нерухомості та створити чіткий план щодо об'єктів для використання державної власності
- Як прорекламувати майно, доступне для використання бізнесом?
- Структура та характеристика ділянок типу «грінфілд» і «браунфілд» (територій, призначених для проектів нового будівництва, та ділянок під будівництво на раніше використовуваних територіях): переваги та недоліки
- Створення та функціонування промислових зон
- Підходи та проблемні питання щодо управління розвитком промислових зон
- Переваги та недоліки просування внутрішнього зростання на протигагу іноземним інвестиціям



Упродовж презентації обговоріть таке запитання: «Чи метою є лише залучення інвестицій, чи одночасне залучення бізнесу та інвестицій?». Зверніть увагу на світові тенденції та питання, що стосуються: прямих іноземних інвестицій, методів та критеріїв, які компанії використовують для вибору місць для інвестування, і ролі осіб, залучених до вибору інвестицій. Обговоріть критерії, що використовуються для оцінки інвестиційних можливостей, представлених для органів місцевого самоврядування, зокрема, оцінку ризику, короткострокові та довгострокові видатки на природоохоронні заходи, корупційні витрати. Обговоріть важливість об'єктного планування органами місцевого самоврядування для розуміння майбутньої необхідності для державних земель. Результатами презентації мають стати краще розуміння переваг та недоліків створення, функціонування й розвитку промислових зон та інших проектів з розвитку земель для органів місцевого самоврядування, а також вміння порівнювати вартість розширення місцевого бізнесу (іноземних інвестицій) із прямими іноземними інвестиціями.

4.2.3. Інноваційні форми інвестицій



Цілі навчання:

- Знати концепції й форми інновацій та інноваційного прогресу
- Сформувати уявлення про венчурний капітал та венчурний бізнес
- Роз'яснити концепцію інтелектуальних інвестицій та інтелектуальної власності
- Визначити тенденції в регулюванні інноваційної діяльності в Україні

Час: 35 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Інновації та інвестування» (35 хв.)

Основні питання:

- Законодавче визначення інновацій
- Об'єкти інноваційної діяльності
- Фінансова підтримка інноваційної діяльності в Україні
- Компанії венчурного капіталу (капіталу, вкладеного у проекти, пов'язані з ризиком)
- Організаційно-правові форми венчурного бізнесу
- Стратегія «блакитного океану», її переваги та важливість
- Приклади успішного впровадження стратегії «блакитного океану»
- Питання ефективного інвестування в інноваційну діяльність: коріння проблем
- Традиційні та сучасні підходи до успішного інвестування в інновації
- Проектний підхід до інноваційного інвестування



Зверніть увагу учасників навчального процесу на важливість інвестування в інновації. Ретельно розгляньте законодавче визначення інновацій у зв'язку з їх потенційним застосуванням органами місцевого самоврядування для грантів на інновації. При розгляді стратегії «блакитного океану» попросіть учасників навести приклади успішних українських проектів, що використовували цей підхід, та використайте приклади як основу для дискусії. Остання частина презентації має створити логічний перехід до наступного розділу (щодо характеру інвестиційних проектів).

4.2.4. Інвестиційні проекти



Цілі навчання:

- Ознайомити слухачів із основними концепціями та способами формування інвестиційної пропозиції
- З'ясувати мету, зміст і форму бізнес-плану та пропозиції інвестиційного проекту
- Навчитись оцінювати проекти з використанням показників

Час: 35 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Основи інвестиційних проектів» (35 хв.)

Основні питання:

- Показники проекту
- Цикл планування проекту
- Інвестиційний проект
- Бізнес-план (ТЕО) інвестиційного проекту
- Внутрішні та зовнішні користувачі бізнес-планів
- Типова структура бізнес-плану
- Принципи, проблеми, питання щодо планування бізнесу та інвестиції
- Фінансова модель інвестиційного проекту
- Показники ефективності проекту



Наголосіть на важливості розуміння органами місцевого самоврядування інвестиційного плану та бізнес-плану для виконання ними техніко-економічного обґрунтування пропозицій, наданих інвесторами. Оберіть ті, що є корисними для громади, і прорекламуйте їх інвестиційний потенціал. Зверніть увагу на інтегральні показники результативності проекту як на індикатор, за допомогою якого органи місцевого самоврядування можуть приймати правильне рішення щодо підтримання того чи іншого проекту і за допомогою якого вони можуть розробити прозору процедуру тендерного відбору.

4.2.5. Просування інвестиційних можливостей території



Цілі навчання:

- Зрозуміти діяльність органів місцевого самоврядування в питаннях взаємодії з інвесторами та проектами
- Ознайомити слухачів із вимогами та пасивними й активними методами просування інвестиційних можливостей території
- Зрозуміти використання веб-сайтів та іншої інформаційної підтримки для просування інвестицій та взаємодії учасників інвестиційного процесу

Час: 90 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Керована дискусія: алгоритм просування об'єктів інвестицій та залучення інвесторів (15 хв.)

Мета: ідентифікувати дії місцевих органів влади для просування потенціалу місцевого інвестиційного проекту та залучення інвесторів.



Під час загального обговорення попросіть учасників окреслити різноманітні заходи, яких може бути вжито місцевими органами влади для залучення інвесторів до місцевої економіки або для просування інвестиційних можливостей для інвесторів (15 хв.).

Продемонструйте це на фліпчарті. Далі запитайте слухачів, які кроки мають зробити місцеві органи влади одразу після того, як буде визначено потенційного інвестора. Запитайте про власний досвід учасників у їхніх містах. Напишіть це на фліпчарті. Використайте ці нотатки як основу для наступної презентації.



Презентація: «Процес просування об'єкта інвестицій та переговорний процес» (30 хв.)

Основні питання:

Алгоритм дій місцевих органів влади в роботі з інвестиційними проектами:

- прийняття рішення – у режимі діалогу
- створення – утримання та поширення бази даних
- розповідь про самих себе – важливість репутації
- підготовка до зустрічей із потенційними інвесторами
- слід подбати про якість інвестиційних проектів
- підписання угоди
- пост-інвестиційна підтримка



Використайте презентацію для узагальнення підходу до промоції інвестиції та взаємодії з інвесторами.



Обрання найкращого методу для просування інвестиційної можливості (загалом – 45 хв.)

Мета: обрати найбільш ефективний метод просування інвестиційних можливостей та зв'язок із процесом обговорення: ознайомте слухачів із методами пасивного та активного просування інвестиційних можливостей.


Інструкції: сформууйте маленькі дискусійні групи. Закріпіть за кожною групою по одному обраному методу рекламування для аналізу: маркетингові брошури, онлайн-презентації, бізнес-презентації.

Завдання:

1. Обговорити і визначити переваги та недоліки методу рекламування інвестиційної можливості, закріпленої за Вами. Доречно обрати як тему для обговорення якусь конкретну інвестиційну можливість із практичної діяльності учасників. Базуйте аналіз на таких факторах (а також на будь-яких додаткових факторах, що будуть визначені як корисні): позитивні аспекти; негативні аспекти; придатність для різних цільових аудиторій; вартість імплементації; очікуваний результат та результативність.
2. Кожна група представить свої висновки щодо тих чи інших методів просування.



Зорієнтуйте учасників навчального процесу щодо шляхів ретельного вибору найкращих методів рекламування згідно з факторами, зазначеними у вправі. Використайте звіти та загальну дискусію для наголошення на ефективності різноманітних методів просування і рекламування місцевими органами влади та діапазоні наявних можливостей для просування інвестицій. Зауважте важливість точної, повної, прозорої та чесною інформації для інвесторів і громади.

	<p>Перед тим як переходити до наступного розділу, попросіть учасників висловитися щодо того, яка інформація з цього розділу була найбільш корисною та цікавою для них. Запитайте їх про те, що вони зможуть застосовувати у своїй роботі в майбутньому.</p>
---	---



Для «середньої» групи слухачів, які мають різноманітний, але недостатньо глибокий досвід роботи з інвесторами та інвестиціями, пропонується формат послідовного групового обговорення складових такої роботи з метою інтенсивного обміну думками, досвідом та ідеями.

У більшості випадків для цього використовуються традиційні, зазвичай – не дуже дієві, підходи, наприклад, наради, під час яких учасники пасивно сприймають інформацію. У кращому разі відбувається дискусія, коли охочі можуть висловитися, але не завжди така розмова втримується у визначеному руслі.

Тренери, яким доводиться працювати у форматі групової комунікації, постійно шукають нових підходів, що дають учасникам змогу отримувати від спілкування максимальну користь. Однією із сучасних фасилітаційних технік є Світове кафе (World Café), що пропонується для роботи в групі з цієї теми (додаток Б).

4.3. Розвиток трудових ресурсів

4.3.1. Важливість кваліфікованих трудових ресурсів для МЕР




Цілі навчання:

- Зрозуміти, як саме якості, необхідні для зміни трудових ресурсів, можуть слугувати економічною основою зміни міста
- Виявити потреби в розвитку відповідних навичок робочої сили для підтримки напрямів економічного розвитку, що визначені Стратегічним планом
- Зрозуміти, яких якостей робочої сили потребують роботодавці та як вони аналізують потенціал трудових ресурсів

Час: 75 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Управління персоналом (словник термінів та визначень): навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. Г. В. Щокіна, О. В. Антонюка, М. Ф. Головатого. – К. : ІАРМ, 2006. – 496 с.</p> <p>Удосконалення організаційно-правових засад збереження і розвитку трудового потенціалу України: інноваційна модель оцінки і збереження трудових людських ресурсів: методологічні рекомендації / Л. І. Жаліло, О. І. Мартинюк, І. В. Рожкова та ін.; за ред. І. М. Солоненко. – К. : НАДУ, 2009. – 44 с.</p>
---	---



Презентація: «Як розвиток трудових ресурсів впливає на потенціал МЕР» (30 хв.)

Основні питання:

- Як кваліфікація робочої сили впливає на місцеву економіку та як економіка впливає на кваліфікацію робочої сили (наведіть приклад із України та з будь-якої іншої країни)?

- Небезпечність некваліфікованих трудових ресурсів для МЕР: стагнація економіки, втрата роботи або втрата конкурентоспроможності.
- Проблема асиметрії пропозицій роботи та кваліфікацій: коли роботодавці не можуть знайти кваліфікованих претендентів на роботу, а непрацевлаштовані особи не можуть знайти роботи, існує розходження між навичками, якими володіють особи, що шукають роботи, та навичками, яких потребують роботодавці. Розуміння та усунення цих «прогалів у навичках» за допомогою навчання і тренінгів є першочерговим завданням кожної системи розвитку трудових ресурсів.
- Зміщення тенденцій у потребах щодо кваліфікацій робочої сили, що пов'язане зі змінами в глобальній економіці. Роботодавці вимагають доступу до інструментів, що є необхідними для досягнення успіху в сьогодишньому швидкозмінному та дедалі більшому конкурентоспроможному середовищі.
- Старі та нові моделі розвитку трудових ресурсів: стара модель сфокусована на одержувачах послуг як на первинних споживачах і (часто) на роботі, яка не є потрібною в місцях проживання тих чи інших осіб. Новий підхід, що базується на потребах, передбачає фокусування на роботодавцях як на первинних споживачах.
- Важливість розуміння характеру Ваших трудових ресурсів як частини профілю міста та врахування кваліфікації трудових ресурсів при підготовці стратегії МЕР і втручань.
- Який бізнес шукає трудові ресурси: характеристики, які посприяють тому, що інвестор обере саме цю місцевість для інвестування (використайте приклади для різних типів бізнесу та промисловості).
- Показники навичок трудових ресурсів, що цікавлять інвесторів (наведіть приклади того, які показники навичок трудових ресурсів зазвичай беруться до уваги, наприклад: вікова структура населення, освіта, досвід роботи, комп'ютерна грамотність).
- Тенденції у складі трудових ресурсів в Україні.
- Порівняння обраних тенденцій регіональних трудових ресурсів із загальнонаціональними тенденціями: регіональні невідповідності. Яке значення це має для залучення інвестицій у бізнес та для його зростання?
- Склад та підготовленість трудових ресурсів: порівняння з міжнародними тенденціями.



Використайте цей розділ для підсилення ідеї зміни економіки та пояснення того, що це означатиме зміни в потребах у трудових ресурсах. Попросіть навести приклади того, як змінився характер економіки в містах-учасниках за останні 15 років. Запитайте слухачів, чи здобувають нині представники молоді таку освіту, яка дає їм змогу працевлаштуватись у їхніх містах. Запитайте, чи повертаються вони до своїх рідних міст та чи знаходять роботу. Керуйте цією інтерактивною презентацією, ставлячи учасникам наведені вище запитання до представлення їм Вашої інформації. Наголосіть на тому, що збільшення кількості робочих місць не означатиме, що це буде однакова або оптимальна робота. «Нова економіка» потребує різноманітних навичок, і це – частина стратегічного планування.



Розуміння трудових ресурсів Вашого міста (45 хв.)

Мета: зрозуміти структуру місцевого ринку праці, а також його слабкі та сильні сторони

Інструкції: розподіліть учасників на команди, що представлятимуть одні й ті самі або схожі за складом міста.

Завдання:

1. Оберіть для свого аналізу одне місто, з яким Ви знайомі, та довколишній регіон.
2. Якими є характеристики ринку праці в місті та в регіоні?
3. Якими є 4 домінуючі поточні типи зайнятості в місті та в регіоні?
4. Ґрунтуючись на роботі, яку виконала Ваша команда протягом першої навчальної сесії (щодо аналізу міста, SWOT-аналізу та визначення основних стратегічних цілей проєктів), проаналізуйте, наскільки добре підготовлені трудові ресурси Вашого міста для підтримки економічного зростання в зонах, які Ви визначили як такі, що підлягають розширенню. З'ясуйте сильні та слабкі сторони трудових ресурсів, а також прогалини в знаннях і вміннях, які необхідно усунути.
5. Зробіть короткий звіт за Вашими висновками.



Пам'ятайте, що команди можуть забути всі деталі стратегічних цілей та програм, які вони визначили протягом попередньої навчальної сесії, утім, вони повинні згадати хоча б одну з них. Використайте вправу для посилення зв'язку між конкурентоспроможними перевагами міста, навичками трудових ресурсів та економічним зростанням.

4.3.2. Отримання інформації, якої Ви потребуєте для розуміння сильних та слабких сторін, як частина стратегічного планування



Цілі навчання:

- Зрозуміти, які дані Вам необхідні для аналізу поточного потенціалу трудових ресурсів
- Знати, де знайти та використати дані для цілей стратегічного планування МЕР

Час: 30 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Потреби в інформації для створення стратегії МЕР»

Час: 30 хв.

Основні питання:

- Інформація, що допоможе Вам зрозуміти поточний склад трудових ресурсів. Попросіть учасників з'ясувати всю інформацію про населення та про поточну кваліфікацію трудових ресурсів, а також про потреби бізнесу в робочій силі, і перелічіть усе це на фліпчарті. Додайте те, чого бракує.
- Наявність даних і статистики (способів їх отримання). Ідентифікуйте тип інформації, зібраної на рівні міста, та її джерело (статистика щодо безробіття, статистика щодо населення, дані про смертність та народжуваність, дані про кількість школярів, кількість працевлаштованих згідно з трудовою класифікацією, коефіцієнти міграції до міст, рівень представлення жінок у трудових ресурсах тощо).
- Ідентифікація прогалин між наявними навичками та бажаними майбутніми навичками: консультації з приватним сектором: через соціопитування; консультативний комітет із представниками бізнесу, торговими палатами для

розуміння нових потреб у трудових ресурсах; ідентифікація загальнонаціональних тенденцій.

- Як використовувати інформацію: важливість змін і тенденцій упродовж тривалого періоду часу для прогнозування складу трудових ресурсів у майбутньому та планування усунення недоліків. Приклади позитивних та негативних співпадінь готовності трудових ресурсів і проектів економічного розвитку та прикладів того, як трудові ресурси було переорієнтовано для потенційного працевлаштування.
- Як використовувати інформацію щодо трудових ресурсів для покращення конкурентоспроможної позиції та проектування відповідних стратегій МЕР і операційних планів (зрозуміти переваги та недоліки при порівнянні з іншими містами у SWOT-аналізі; навички трудових ресурсів та їх наявність як вирішальний фактор при виборі цілей сектору; розвиток трудових ресурсів та операційних цілей).
- Розроблення плану розвитку трудових ресурсів та проектів як операційної мети в рамках Вашого стратегічного плану. Фонди розвитку трудових ресурсів мають стати частиною більшої стратегії економічного розвитку та створення робочих місць для появи необхідної кількості кваліфікованих працівників. Це має бути скоординовано та узгоджено з потребами роботодавців.



Поясніть, що розвиток трудових ресурсів зазвичай не береться до уваги як аспект стратегічного планування, однак стратегія може не спрацювати, якщо бракуватиме кваліфікованого персоналу. Дуже важливо розглянути питання залучення або навчання людей, необхідних для функціонування розширеної сучасної економіки. Стратегія, що спонукає до заміщення економічної діяльності, потребуватиме супроводжувальних програм із навчання трудових ресурсів.

4.3.3. Інструменти розвитку трудових ресурсів: політика уряду та приватний сектор



Цілі навчання:

- Зрозуміти важливість різних установ і органів влади різних рівнів у формулюванні політичного курсу та плануванні розвитку трудових ресурсів
- Ознайомити слухачів із принципами та практиками партнерства між державним і приватним секторами для розвитку трудових ресурсів

Час: 75 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Інструменти розвитку трудових ресурсів» (30 хв.)

Основні питання:

- Роль різних установ і адміністрацій у встановленні й імplementації політичного курсу, який впливає на розвиток трудових ресурсів: навчання та перепідготовка, а також освіта на всіх рівнях – як приклади.
- Необхідність залучення інших органів влади до стратегічного планування: хоча більшість фінансування розвитку трудових ресурсів надходить від інших агенцій, у співробітництві з місцевим бізнесом місцеві органи влади мають визначити пріоритети для задоволення місцевих стратегічних потреб.

- Проблема невідповідності освіти та наявних пропозицій роботи: заклади освіти й навчальні заклади повинні встановлювати контакти з роботодавцями, щоб забезпечити таку підготовку студентів (навчальні програми), за якої ці студенти здобудуть знання, опанують навички і набудуть того практичного досвіду, який знадобиться їм для досягнення успіху на нинішніх робочих місцях. Це – спільний процес, у якому трудові ресурси потребують допомоги бізнесу для визначення того, де саме існують можливості для працівників отримати гарну роботу через можливості освіти та інші навчальні можливості.
- Роль приватного сектору в підготовці трудових ресурсів як частина стратегії МЕР. Процес розвитку програми має залучати роботодавців. Без залучення бізнесу існує високий рівень неправильного розміщення обмежених навчальних ресурсів. Програма розвитку повинна включати найсучасніші дані щодо того, як слід застосовувати нові знання, навички або здібності та де географічно можна знайти можливості для працевлаштування. Бізнес може відіграти важливу роль у плануванні разом із органами місцевої влади.
- Інструменти, доступні для органів місцевої влади: партнерства для підтримки кращої координації та регулювання освіти й економічного розвитку.
- Розвиток трудових ресурсів приватного сектору в інших країнах (школи та університетське стажування в місцевому бізнесі; робочі тренінги, що проводяться компаніями; промислові програми перепідготовки для дуже популярних професій). Співпраця з промисловими та місцевими бізнес-асоціаціями для підвищення рівня визнаних сертифікацій.
- Приватна освіта та навчання як бізнес-можливості.
- Партнерство державного і приватного секторів: навчання вже працевлаштованих працівників із використанням схем залучення інвестицій, освіта для дорослих, працевлаштування молоді влітку, занурення в роботу (оплачуване стажування), економічна освіта для розвитку підприємництва.



Приклади, окреслені в цьому розділі, повинні продемонструвати, яким способом країни адаптують і координують освітні програми та програми підготовки трудових ресурсів, партнерства й ініціативи для підготовки кваліфікованої робочої сили, готової відповідати потребам бізнесу. Дослідження в мережі Інтернет надасть велику кількість прикладів.

Один такий приклад про проходження практики: проблема збільшення кількості прогалин у навичках разом із високим рівнем безробіття є нині ключовим питанням конкурентоспроможності в Північній Америці. Серед канадських компаній 59 % керівників департаментів висловили занепокоєння щодо наявності в трудових ресурсів необхідних навичок на наступні два роки. Останній звіт перевіряє обґрунтування для розширення програми виробничого навчання в Канаді та її значення для політики і практики.



Ідентифікація можливостей розвитку трудових ресурсів (45 хв.)

Мета: досвід в ідентифікації потреб розвитку трудових ресурсів та розроблення програм для задоволення стратегічних цілей МЕР.

Інструкції:

Учасники повинні працювати в тих самих групах, що й у попередній вправі, оскільки вони ґрунтуватимуть відповіді на розумінні свого міста та своїх стратегічних і операційних цілях.

Завдання (30 хв.):

- Відновити в пам'яті стратегічні й операційні плани та програми, які Ви визначили як частину своєї стратегії МЕР.
- Ґрунтуючись на знаннях щодо поточних кваліфікацій та навичках трудових ресурсів у Вашому місті, ідентифікуйте 3 відомі або потенційні прогалини в навичках, необхідних для реалізації цілей і програм МЕР, які Ви визначили для розширення та зростання.
- Для кожної ідентифікованої Вами прогалини у кваліфікаціях і навичках трудових ресурсів запропонуйте по 2 можливі програми, які зможуть забезпечити навчання, що потребуватиметься як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. Визначте, яку державну установу, громадську організацію або групу приватного сектору має бути залучено. Додайте щонайменше одну програму, яка залучає приватний сектор.
- Підготуйте Ваші відповіді на фліпчарті та короткий звіт.



Використайте звіти для наголошення на потребах у специфічних заходах для набуття трудовими ресурсами навичок, необхідних для економічного розширення, та для перепідготовки неактуальних трудових ресурсів, а також для поєднання з іншими видами управління, програмами або джерелами фінансування.

4.3.4. Інновації в управлінні трудовими ресурсами



Цілі навчання:

- Вміти застосовувати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами

Час: 30 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Підтримка розвитку місцевого бізнесу» (30 хв.)

Основні питання:

- Електронне управління
- Соціальне включення
- Різноманітні підходи до навчання
- Комерційне застосування інновацій тощо



Як створити умови для розвитку трудових ресурсів на окремо взятій території?

Мета: виявлення умов для розвитку трудових ресурсів.

Інструкції: робота в групах по 5–6 осіб. Сформуйте групи за географічним критерієм, звертаючи увагу на гендерну складову.

Результати роботи кожної групи має бути представлено на фліпчарті.

Завдання:

Теми для обговорення (30 хв.)

- ефективні форми навчання;
- мотивація для навчання;
- створення освітніх громадських організацій.



Обговоріть питання кваліфікаційних вимог до керівника кластеру / бізнес-інкубатора / агенції економічного розвитку тощо.

Обговоріть наведені інструменти, з'ясуйте поточні проблеми та шляхи їх вирішення в конкретному населеному пункті.

Підбийте підсумки та отримайте відгуки й коментарі.



Резюме – 15 хв. Використайте цю вправу як резюме всього розділу про розвиток трудових ресурсів та додайте його до резюме розділу 3 про інструменти. Запитайте учасників про те, які аспекти навчання були найбільш цікавими для них і що, на їхню думку, вони зможуть застосовувати у своїй роботі.

4.4. Врахування гендерних аспектів у МЕР



Цілі навчання:

- Визначити сутність гендерної рівності
- Проаналізувати ситуацію з гендерною рівністю на сьогодні в Україні та у світі
- З'ясувати гендерні аспекти стратегічного планування
- Висвітлити особливості залучення жінок та чоловіків до підприємницької діяльності

Час: 105 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Гендерні аспекти МЕР» (30 хв.)

Основні питання:

- Відмінності між поняттями «стать» та «гендер»
- Основи законодавства України, спрямовані на забезпечення гендерної рівності
- Впровадження гендерного аналізу МЕР
- Підтримка участі жінок в економічному житті
- Втілення принципів гендерної рівності як наскрізної теми та очевидного аспекту кожного результату і продукту проекту
- Гендерна рівність і місцева влада
- Рекомендації щодо зменшення нерівності
- Чому гендерна рівність = потужна економіка
- Жіноче підприємництво
- Соціальне підприємництво



Зазначте, що між поняттями «стать» і «гендер» є дещо спільне, але є й багато чого відмінного. Наведіть гендерні характеристики. Зауважте, що гендерна рівність не означає, що обидві статі є однаковими, а радше – що вони є рівними щодо прав та гідності.

Зверніть особливу увагу на стереотипи та правову базу з гендерних питань.

Зазначте, що гендерний аналіз дає інформацію, у якій визнається те, що стать, спільно з расою, етнічною належністю, культурою, класом, віком, обмеженими здібностями та/або іншим статусом, є важливою для розуміння різних моделей участі, поведінки та діяльності, притаманних жінкам та чоловікам в економічних, соціальних і правових структурах, а отже – і для місцевого економічного розвитку.

Запитайте, що може зробити місцева влада для забезпечення гендерної рівності? Навіщо збирати дані з розбивкою за статтю? Які управлінські рішення необхідно приймати? Чи необхідно брати до уваги гендерні аспекти при стратегічному плануванні та визначенні пріоритетів розвитку громади? Як це можна втілювати на практиці? Попросіть слухачів навести приклади / наведіть приклади із зарубіжної та вітчизняної практики. З'ясуйте особливості перешкод жіночому бізнесу. Які послуги можуть надаватися жінкам-підприємцям? Що таке соціальне підприємництво? Передумовою для створення соціального підприємства є відповіді на декілька важливих запитань: а) Чи можна вирішити проблему за допомогою підприємницьких підходів? б) Які ресурси ми вже маємо для початку? в) Що насправді потрібно в нашій місцевості та що ми можемо робити найкраще? Запропонуйте учасникам відповісти на ці запитання і сформулювати пропозиції.



Зауважте, що гендерні аспекти та екологічна сталість є наскрізними темами, які необхідно брати до уваги при використанні інструментів місцевого економічного розвитку та розбудові громад в Україні.

Розділ 5. ФІНАНСУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Для забезпечення реалізації проектів у сфері місцевого економічного розвитку місцеві органи влади можуть використовувати різноманітні механізми фінансування. Під механізмами фінансування в цьому випадку розуміють певну комбінацію методів та інструментів акумулювання, розподілу і використання фінансових ресурсів.

За джерелами залучення коштів механізми фінансування місцевого економічного розвитку поділяють на бюджетні, інвестиційні, кредитні та грантові. Механізми й інструменти, що належать до кожної з цих груп, аналізуються в розрізі теоретичних засад, зарубіжного та вітчизняного досвіду, процедур і алгоритмів, стейкхолдерів і зацікавлених сторін, переваг та обмежень.

У цьому розділі розглядається також важливість моніторингу та оцінки місцевого економічного розвитку, зокрема, особливості інструментів моніторингу та оцінки, підходи до моніторингу стратегій і проектів МЕР, технологія та етапи оцінювання результатів МЕР.

Усього навчального часу за розділом: 750 хв.

5.1. Методи фінансування місцевого економічного розвитку (420 хв.)

- 5.1.1. Вступ: джерела та механізми фінансування МЕР
- 5.1.2. Бюджетне фінансування МЕР
- 5.1.3. Фінансування МЕР через міжмуніципальне співробітництво
- 5.1.4. Інвестиційні механізми фінансування МЕР
- 5.1.5. Фінансування МЕР через гранти

5.2. Моніторинг МЕР та оцінка результатів (330 хв.)

- 5.2.1. Особливості інструментів моніторингу та оцінки
- 5.2.2. Підходи до моніторингу стратегій і проектів МЕР
- 5.2.3. Технологія (етапи) оцінювання результатів МЕР

5.1. Методи фінансування місцевого економічного розвитку

5.1.1. Вступ: огляд джерел та механізмів фінансування МЕР



Цілі навчання:

- Познакомитися з різними джерелами фінансування операцій МЕР
- Порівняти вітчизняний та міжнародний досвід фінансування МЕР
- Визначити різницю між внутрішнім та зовнішнім підходами до фінансування

Час: 40 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку. Навчальний посібник / В. В. Мамонова, Н. І. Балдич, Н. М. Гринчук [та ін.]; за заг. ред. Л. Чорнія. – К. : Центр громадської експертизи, проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. – 176 с.

	<p>Інституції місцевого економічного розвитку: концепція, особливості, діяльність / за ред. Л. Чорнія. – К. : Центр громадської експертизи, проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2014. – 144 с.</p> <p>Міжмуніципальне співробітництво: навч. посіб. / уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тідек, Т. Журавель. – К. : вид-во НАДУ, 2011. – 329 с.</p> <p>Закон України «Про співробітництво територіальних громад».</p>
--	--



Вступ до розділу (10 хв.)

Мета: оцінити обізнаність слухачів щодо джерел та механізмів фінансування МЕР.

Інструкція: роздайте слухачам по 2 стікери різних кольорів. Попросіть написати на стікері одного кольору метод фінансування МЕР, про який вони знають, що він використовується в Україні; на стікері іншого кольору – написати методи фінансування, які не використовуються, але можуть бути цікавими для них.

Встановіть два фліпчарти, по одному для кожного зі стікерів різних кольорів, і попросіть слухачів розмістити на них свої стікери.



Узагальніть механізми фінансування, відомі в Україні, та ті типи, про які слухачі хотіли б дізнатися більше, і зазначте, які з них буде розглянуто в цьому розділі.



Презентація: «Огляд джерел та механізмів фінансування МЕР» (30 хв.)

Основні питання:

- Бюджетні механізми фінансування доходів для потреб МЕР
- Бюджетні механізми фінансування видатків для потреб МЕР
- Переваги та недоліки муніципальних цільових програм
- Переваги та недоліки міжмуніципального співробітництва
- Інвестиційні механізми фінансування доходів для потреб МЕР: акціонування, компенсація впливів
- Інвестиційні механізми фінансування видатків для потреб МЕР: стимулювання інвестицій, державно-приватне партнерство
- Грантові механізми фінансування потреб МЕР
- Кредитні механізми фінансування доходів для потреб МЕР
- «Золоте правило» місцевих позик
- Випуски місцевих облігацій містами України
- Переваги та недоліки облігаційних позик
- Позики без випуску облігацій
- Надання місцевих гарантій



Проведіть огляд поточних механізмів фінансування МЕР, запитуючи у слухачів і представляючи переваги та недоліки кожного з механізмів. Зверніть особливу увагу на кредитні механізми фінансування МЕР. Порівняйте світовий та вітчизняний досвід у галузі застосування механізмів фінансування МЕР, представте й обговоріть конкретні

приклади як ілюстрації. Слухачі повинні розуміти основи цих методів. Попросіть слухачів навести приклади фінансування МЕР з їхнього досвіду. Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: Комплексна програма розвитку туризму в м. Кам'янці-Подільському. Міжмуніципальне співробітництво (ММС): «Західний Донбас», «Розділля»; СЕЗ «Рені», «Яворів». Зовнішні запозичення в Києві. Міжнародні приклади застосування ДПП: м. Загреб, Хорватія – виробництво електроенергії з біогазу; надання послуг променевої терапії в Молдові.

5.1.2. Бюджетне фінансування МЕР



Цілі навчання:

- Розуміти структуру бюджету: доходи, трансферти, податки та збори
- З'ясувати, що таке середньострокове бюджетування і яке значення воно має для МЕР
- Бути обізнаними щодо проблем фінансової підтримки міста
- Набути навичок в управлінні бюджетними механізмами фінансування місцевого економічного розвитку
- Набути вмінь щодо формування проектів розвитку для фінансування з Державного фонду регіонального розвитку

Час: 60 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація та пленарне обговорення: «Фінансування МЕР через місцевий бюджет» (35 хв.)

Основні питання:

- Структура поточних доходів і трансфертів
- Місцеві податки та збори
- Щорічне бюджетування
- Програмно-цільове бюджетування і МЕР
- Середньострокове бюджетування: його значення для фінансування проектів МЕР
- Державний фонд регіонального розвитку та місцевий економічний розвиток
- Критерії фінансування проектів із ДФРР



Зверніть увагу на використання бюджетного механізму в різних країнах (порівняно з Україною). Опрацьовуючи кожний розділ, просіть слухачів зазначати (на основі їхніх знань і досвіду), які, на їхню думку, існують проблеми щодо фінансування МЕР із цього джерела та як органи місцевого самоврядування можуть вирішити ці проблеми. Потрібно робити нотатки на фліпчарті, узагальнювати інформацію та підбивати підсумки.



Середньострокове бюджетування для фінансування проектів МЕР (загалом – 25 хв.)

Мета: набути навичок, необхідних для вирішення актуальних проблем, що стосуються використання бюджетів для фінансування місцевого економічного розвитку.

Інструкції: розподіліть слухачів на 3–4 групи, у яких будуть представлені різні міста.

Завдання: визначення проблем, пов'язаних із використанням середньострокового бюджетного планування як інструменту фінансування МЕР. Дайте відповіді на такі запитання (15 хв.):

1. Якими є переваги та недоліки використання цього бюджетного процесу для фінансування МЕР?
2. Які проблеми чи перешкоди для застосування цього методу можуть виникати?
3. Наскільки міста України готові до застосування цього методу? Перелічіть, що саме потрібно було б змінити в місті для використання середньострокового бюджетного планування.
4. Занотуйте відповіді на фліпчарті, призначте доповідачів для 3-хвилинного повідомлення.



Використайте повідомлення слухачів для підбиття підсумку щодо можливих кроків у напрямку середньострокового бюджетування.



Фінансування проектів розвитку територіальних громад із Державного фонду регіонального розвитку (загалом – 50 хв.)

Мета: розроблення обґрунтованих управлінських рішень на базі новітніх знань щодо використання Державного фонду регіонального розвитку при фінансуванні проектів.

Інструкції: форми проведення – робота в малих групах, мозковий штурм, обговорення результатів.

Завдання:

1. Ознайомитись із платформою <http://dfrr.minregion.gov.ua> та обрати 2 проекти для аналізу.
2. Виконати аналіз проектів на відповідність встановленим критеріям.
3. Запропонувати основні положення власного проекту.
4. Розробити пропозиції щодо вдосконалення критеріїв відбору проектів та роботи конкурсної комісії.
5. Провести презентацію результатів роботи.



Після засвоєння теми практичного заняття слухачі повинні продемонструвати: здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях; вміння аналізувати особливості фінансування проектів із Державного фонду регіонального розвитку; здатність розробляти проекти та пропозиції щодо вдосконалення критеріїв відбору цих проектів і роботи конкурсної комісії.

5.1.3. Фінансування МЕР через міжмуніципальне співробітництво




Цілі навчання:

- З'ясувати, чого можна досягнути за допомогою міжмуніципального співробітництва (наприклад, на основі аналізу системи з утилізації побутових відходів)
- Визначити переваги, ризики та перешкоди впровадженню міжмуніципального співробітництва (ММС)

- Знати нормативно-правову базу для ММС

Час: 70 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Міжмуніципальне співробітництво: навч. посіб. / уклад.: В. Вакуленко, О. Ігнатенко, Г. Борщ, О. Курт, Ф. Тідек, Т. Журавель. – К. : вид-во НАДУ, 2011. – 329 с.</p> <p>5.1-Пр.ММС.doc</p> <p>«Фінансування МЕР за допомогою міжмуніципального співробітництва».</p>
---	--



Презентація: «Міжмуніципальне співробітництво як засіб фінансування МЕР» (20 хв.)

Основні питання:

- Поняття та основні характеристики ММС
- Переваги, ризики та перешкоди ММС
- Спільні потреби як підстава для використання ММС
- Історична довідка про ММС
- Економічна складова ММС
- Нові реалії життя в контексті ММС
- Причини розширення ММС у ЄС
- ММС у Європі: приклади
- Чинники успішної реалізації ММС
- Досвід використання ММС в Україні
- Бюджетний кодекс і ММС
- Форми державної підтримки ММС в Україні



Мета презентації – виявити переваги, ризики та перешкоди впровадженню ММС; розглянути правові підстави ММС; обговорити досвід, накопичений станом на сьогоднішній день, проблемні питання, а також те, як ситуація може змінитися в майбутньому. Важливо показати зв'язок між ММС і процесами адміністративно-територіальної реформи в Україні та зауважити про неминучість процесів консолідації місцевих громад в Україні. Наведіть приклади з українського досвіду.



Ситуативний приклад «Обласне сміттєзвалище»: «Співробітництво муніципалітетів мм. Елін Пелін та Кутна Гора у процесі експлуатації обласного сміттєзвалища» (загальний час – 50 хв.)

Мета: зрозуміти, чого можна досягти завдяки ММС, на основі аналізу прикладу утилізації сміття.

Інструкції: розподілити учасників на чотири команди.

Завдання:

Прочитати ситуативний приклад, обговорити його й відповісти на запитання (25 хв.):

1. Які умови у 2-х муніципалітетах дали змогу впровадити цю ініціативу? (Група 1)

2. У якій формі була необхідна підтримка уряду для успішного впровадження цієї ініціативи? (Група 2)
3. Чому важлива прозорість? (Група 3)
4. Як певний підхід 2-х муніципалітетів до впровадження цієї ініціативи забезпечив успіх проекту? (Група 4)
5. Який урок Ви засвоїли з наведеного ситуативного прикладу в контексті своєї ситуації? (Усі групи)

Подальше обговорення таких фінансових запитань:

1. Яким способом потрібно визначати тарифи на послуги у світлі різних обставин муніципалітетів-партнерів?
2. За яких обставин можуть встановлюватися різні тарифи?
3. Який оптимальний спосіб розподілу «залишкових» витрат між муніципалітетами – учасниками проекту?
4. Як принцип рівності має впливати на вибір щодо розподілу витрат між муніципалітетами?
5. Які проблеми забезпечення сталого функціонування виникають у зв'язку з цими питаннями?



Пленарне обговорення (15 хв.). Попросіть кожну групу відповісти на їхні запитання, а потім попросіть інші групи надати додаткові коментарі або висловити інші погляди. Використовуйте такий самий підхід для запитань другої частини завдання.



Ця вправа рекомендується учасникам, які володіють порівняно невеликим досвідом ММС. Вона допоможе їм більш чітко зрозуміти ММС. Ситуативний приклад демонструє запровадження ММС у Болгарії, що забезпечило суттєві переваги для муніципалітетів-партнерів. Зокрема, цей приклад наголошує на важливості підтримки з боку центрального та місцевого уряду, потребі в співробітництві та ролі обізнаності громадян з огляду на проблеми тарифів.

Зверніть увагу слухачів на фактори успіху ММС, переваги, можливі перешкоди та уроки на майбутнє. Залежно від складу та рівня обізнаності слухачів варто розглянути український приклад для порівняння (з'ясування відмінностей) із попереднім прикладом (варто зупинитися на досвіді учасників щодо ММС).

5.1.4. Інвестиційні механізми фінансування МЕР



Цілі навчання:

- Розуміти фінансування проектів МЕР у рамках державно-приватного партнерства
- Розуміти практики, проблеми та переваги корпоратизації комунального підприємства задля вдосконалення інфраструктури для МЕР
- Проаналізувати нормативно-правові та організаційні засади запровадження державно-приватного партнерства
- Ознайомити слухачів із поточними та передовими практиками, перешкодами і ризиками
- Вміти визначати належні механізми фінансування для конкретних ситуацій

Час: 140 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку. Навчальний посібник / В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін. – К. : Центр громадської експертизи, проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. – 176 с.</p> <p>Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Винницький Б., Лендъел М., Онищук Б., Сегварі П. – К. : «К.І.С.», 2008. – 146 с.</p> <p>Грищенко С. «Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу». – К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. – 140 с.</p> <p>Запатрина И. В. «Потенциал публично-частного партнёрства для развивающихся экономик». – К. : издательский центр Союза собственников жилья Украины, 2011. – 152 с.</p> <p>Умови рольової гри «Місцевий економічний розвиток: визначення альтернативних джерел фінансування».</p> <p>Витяг із Закону України «Про державно-приватне партнерство»; типова концесійна угода.</p>
---	---



Презентація: «Державно-приватне партнерство як джерело фінансування МЕР» (30 хв.)

Основні питання:

- Сутність державно-приватного партнерства та термінологія
- Міжнародний досвід ДПП: для чого загалом використовується МЕР?
- Чому ДПП не використовується в Україні: висновок
- Державно-приватне партнерство згідно із законодавством України
- Відмінні характеристики, форми та особливості ДПП
- Застосування ДПП
- Рекомендації з питань підготовки проектів ДПП
- Фази проекту ДПП
- Концесія як форма державно-приватного партнерства
- Запровадження концесійного механізму
- Основні умови концесійного договору
- Державно-приватне партнерство в Україні: передові практики
- Рекомендації щодо підготовки концесійного договору
- Що необхідно для того, аби місцеві органи влади стали повноцінним партнером у ДПП?



На початку розгляду цієї теми можна провести брейн-ринг з питань ДПП (у запитаннях варто звернути увагу на історію розвитку механізму, масштаби, види діяльності, учасників тощо). Розпочніть презентацію із запитання, адресованого

слухачам, щодо їхнього розуміння сутності державно-приватного партнерства. Далі наведіть визначення ООН. виправляйте будь-які помилкові розуміння. Поясніть, чим ДПП відрізняється від соціального партнерства, партнерства в розробленні стратегії розвитку, соціально відповідального бізнес-партнерства, концесії, приватизації тощо. Поставте учасникам запитання про те, які приклади ДПП їм відомі. Переконайтесь у тому, що слухачі розуміють характерні ознаки та умови ДПП. Також запитайте, як потрібно розподіляти ризики між учасниками партнерської угоди. Це запитання доцільно розглядати на основі матриці розподілу ризику в ДПП.

Поставте учасникам запитання, чому ДПП не використовується в Україні. Відповіді слухачів записуйте на фліпчарті, а потім порівняйте їх із відповідями, наведеними на слайді, чи прокоментуйте їх. Поясніть перешкоди для застосування механізму.

Виокремте концесію як форму ДПП і зазначте, для чого її зазвичай використовують у міжнародній практиці. Наведіть українські приклади. Виділіть ключові особливості концесії порівняно з іншими формами ДПП. Як вони фінансують проекти МЕР?

Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: м. Малин – котельня; м. Лубни – утилізація відходів; м. Кременчук – послуги ЖКГ; м. Бровари – транспорт; м. Львів – паркування.



Кероване обговорення: які кроки повинен зробити концесіонер, щоб стати повноцінним партнером у концесії? (10 хв.)

Запитайте учасників, що потрібно зробити, аби укласти концесійну угоду з муніципалітетом (кроки). Занотуйте на фліпчарті. Обговоріть, які кроки можуть становити перешкоди для концесіонера або для місцевого самоврядування:

- погодження профільного комітету місцевої ради щодо намірів узяти в концесію комунальне майно
- організаційно-технічна підготовка об'єктів до передання в концесію
- погодження умов конкурсу з профільним міністерством
- умови концесійного конкурсу
- укладання договору концесії
- отримання ліцензії на певні види діяльності
- правонаступництво
- тарифи на послуги

Підсумуйте обговорення й перейдіть до рекомендацій, які необхідно брати до уваги при використанні цього механізму фінансування МЕР.



Рольова гра – ситуативний приклад (кейс): «Відновлення роботи гранітного кар'єру» (загалом – 45 хв.)

Мета: розвинути навички формування пропозицій щодо фінансування МЕР у конкретних ситуаціях та вміння обирати відповідні джерела фінансування МЕР.

Інструкції: розподіліть учасників на 4 робочі групи. Кожна група буде грати свою роль (за вибором): мера міста А, мера сусіднього міста Б, інвестора, представників НУО, директора комунального підприємства – депутата міської ради міста А. Ситуативний приклад роздається учасникам як роздатковий матеріал.

Завдання (40 хв.):

Проаналізувати наданий кейс:

1. Розглянути поточні механізми фінансування та альтернативи.
2. Визначити пропозицію Вашої групи для вирішення зазначеної проблеми (відновлення роботи кар'єру) і пов'язаних із цим специфічних питань та очікувань кожної рольової групи.
3. Зазначити можливі механізми, які можна використати для реалізації Вашої пропозиції, вимоги до сторін, а також фінансові аспекти, ризики та наслідки для громади.
4. Презентувати своє рішення аудиторії.
5. Розробити консолідоване рішення всіх груп.



Поставте запитання, щоб переконатись у засвоєнні матеріалу, до того, як групи почнуть працювати над аналізом. Запитайте учасників, чи зрозуміли вони запропоноване завдання. Під час виголошення доповідей учасників прислухайтеся до думки тих, хто має досвід вирішення подібних проблем МЕР. Після того як кожна група представить свої презентації, наголосіть на погодженні та розбіжностях, а також ініціюйте обговорення, аби дійти згоди щодо прийняття рішення стосовно фінансування.



Презентація: «Корпоратизація комунальних підприємств» (30 хв.)

Основні питання:

- Проблема «замкнене коло» в управлінні комунальних підприємств
- Переваги корпоратизації КП
- Корпоративні інтереси громадян
- Внески корпоратизації
- Послідовність дій
- Найбільш поширені механізми корпоратизації КП
- Механізми компенсацій впливу
- Основні переваги механізму пайової участі забудовників
- Нормативно-правове регулювання пайової участі
- Місцеві фонди охорони навколишнього природного середовища
- Механізм відшкодування збитків і втрат
- Розміри та порядок визначення втрат сільсько- і лісгосподарського виробництва, які підлягають відшкодуванню



Розпочніть зі з'ясування проблем в управлінні та фінансуванні комунального сектору. Поясніть, чому корпоратизація дає змогу вирішувати питання підвищення якості послуг і може бути способом фінансування послуг, які забезпечують сприятливі умови для залучення та підтримки бізнесу. Ознайомте учасників із поточними практиками (попросіть учасників навести приклади корпоратизації). Попросіть слухачів навести приклади перешкод і бар'єрів та обговоріть шляхи їх подолання. Зауважте про можливість ширшого використання цих механізмів і наведіть успішні та неуспішні приклади. Зверніть увагу на необхідність удосконалення правового забезпечення застосування механізмів компенсацій впливу та чинних законопроектів. Опишіть переваги застосування зазначених механізмів.

Переконайтеся, що учасники розуміють механізми корпоратизації комунальних підприємств і компенсації впливу як методу фінансування МЕР – насамперед для інфраструктурних та комунальних послуг, а також нормативно-правову й організаційну основу застосування таких механізмів. Зазначте, що корпоратизація часто є вимогою для доступу до зовнішнього фінансування інфраструктури.

Практичні приклади, які застосовуються для ілюстрації презентації: корпоратизація Київенерго, пайова участь у м. Ставище.



Ситуативний приклад: альтернативи фінансування МЕР (загалом – 30 хв.)

Мета: опанувати навички формування пропозицій фінансування МЕР у конкретних ситуаціях, а також набути вміння обирати метод фінансування проекту.

Інструкції: розподіліть учасників на 3 групи. Роздайте кейс і попросіть слухачів прочитати його (кейс (у роздаткових матеріалах) – відновлення роботи басейну дитячого садка «Журавушка»).

Завдання (20 хв.)

Розглянути наданий кейс та обговорити такі питання:

1. У чому полягає проблема?
2. Ідентифікуйте можливі джерела фінансування проекту.
3. Можлива послідовність процесів щодо вирішення проблеми з урахуванням наявних ресурсів та запропонованих Вами альтернатив.
4. Коротко (упродовж 3 хв.) озвучте Ваші відповіді.



Слухаючи повідомлення груп, прислухайтеся до думки тих, хто має досвід у вирішенні подібних проблем. На завершення обговорення представте для порівняння алгоритм дій, що використовувався під час реального впровадження проекту, а також перелік джерел фінансування проекту.

5.1.5. Фінансування проектів МЕР через гранти: два способи



Цілі навчання:

- Ознайомити слухачів із джерелами грантових ресурсів
- З'ясувати методи одержання грантів
- Знати вимоги проектів, що фінансуються донорами
- Досягти розуміння принципів, методів, переваг і моделей корпоративної соціальної відповідальності та ознайомитися з поточними практиками

Час: 100 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О. С. Зінченко, О. В. Кулініч, П. Ю. Куліш; за заг. ред. О. В. Кулініча. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Х. : Золоті сторінки, 2015. – 80 с.</p> <p>Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку. Навчальний посібник / В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін. – К. : Центр громадської експертизи, проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. – 176 с.</p>
--	--

	Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / О. Кобзарев / Асоціація міст України. – К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 84 с. Інформаційні матеріали з теми.
--	--



Визначення проектної ідеї

Обговорення визначення проектної ідеї, спираючись на пріоритети донора, цілі, завдання та очікувані результати; перелік донорських організацій, міжнародних агенцій та груп, представлених в Україні; оголошення про донорські гранти та інструкції для подання апікаційних форм.



Презентація: «Грантова допомога: джерела та інструменти» (20 хв.)

Основні питання:

- Що таке грантова допомога і які є типи грантів?
- Основні джерела грантової допомоги
- Особливості співпраці з грантодавцями
- Етика фандрайзингу
- Інструменти пошуку інформації про грантову допомогу
- Основа проекту, що підлягає фінансуванню



Запитайте слухачів, які джерела грантів для проектів МЕР їм відомі.

Визначте головні джерела грантів в Україні для проектів МЕР. Запитайте слухачів, чи які-небудь міста подавали заявки та чи отримували вони гранти від донорів на проекти будь-якого типу і яким був їхній досвід виконання вимог грантів. Поясніть, що донори фінансують конкретні проекти, які служать певній меті, що відповідає цілям донора. Зазначте, де можна знайти інформацію про гранти (інтернет-джерела тощо). Поясніть принципи формулювання проекту: проекти повинні мати чітку мету, чіткий план дій для досягнення мети, а також визначені результати. Якщо можливо, роздайте примірник грантової пропозиції.



Підготовка пропозиції для грантового проекту (загалом – 50 хв.)

Мета: допомогти слухачам зрозуміти вимоги до проектних пропозицій та розробити концепцію проекту, яка відповідатиме інтересам грантодавця.

Інструкції: розподіліть учасників на робочі групи. Кожна група повинна підготувати анотацію проектної пропозиції до грантодавця. Коли одна група озвучуватиме свою анотацію, інші групи будуть виступати в ролі експерта від грантодавця та коментуватимуть анотацію під час презентацій. Надайте учасникам оголошення грантодавця та апікаційну форму.

Забезпечте також учасників інформацією про грантодавця та його інтереси.

Завдання:

1. Прочитайте надану інформацію, зокрема, оголошення про грант та інструкції. Зверніть увагу, серед іншого, на теми та пріоритети при наданні грантів. На основі оголошення про виділення грантів виконайте таке:

2. Визначте тему/проект діяльності, що відповідає пріоритетам та умовам оголошення про донорський грант.
3. З'ясуйте достатню кількість деталей проекту, щоб можна було узагальнити його цілі, види діяльності, очікувані результати та продукти, час, упродовж якого триватиме його реалізація, а також інші основні вимоги (нефінансові).
4. Підготуйте анотацію проекту за темою, обраною групою. Резюмуйте основні пункти проектної пропозиції на фліпчарті. Проведіть коротку презентацію іншим групам, які будуть виступати в ролі експертів донора, поставте учасникам запитання і зробіть зауваження.



Робота в групах супроводжується активною підтримкою викладача на кожному етапі роботи. Практика показує, що більшість учасників не має досвіду підготовки проектів, тому роботу слід ділити на етапи. Викладач повинен постійно працювати з учасниками, консультуючи їх і акцентуючи їм на особливостях проектної роботи.

Під час представлення групою анотації проекту іншим учасникам пропонується роль експерта від грантодавця та право ставити запитання стороні, яка підготувала проект. Це краще мотивує та концентрує увагу учасників. Викладач повинен використовувати звіти для наголошення на необхідності дотримання вимог грантодавця.



Презентація: «Корпоративна соціальна відповідальність» (30 хв.)

Основні питання:

- Сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)
- Принципи КСВ
- Виміри КСВ
- КСВ та МЕР
- Переваги КСВ
- Моделі КСВ
- КСВ та бізнес-інтереси
- КСВ в Україні
- Розроблення стратегій соціального партнерства. Цілі та завдання
- Приклади проектів соціального партнерства
- Механізм впровадження стратегій соціального партнерства



Переконайтеся в тому, що слухачі розуміють поняття та сутність корпоративної соціальної відповідальності, а також у тому, що слухачам зрозуміло, що компанії надають гранти для конкретних цілей, і часто це відбувається в партнерстві з НУО та місцевими органами влади. Зауважте, що здебільшого КСВ характерна для соціальних проектів, утім, органи місцевого самоврядування мають виявляти ініціативу в залученні компаній до спільного фінансування проектів МЕР, особливо тих, які передбачають вигоду для компаній, що узгоджується з їхніми корпоративними інтересами (наприклад, розвиток трудових ресурсів), або для їхнього іміджу. Поставте учасникам такі запитання: «Чи маєте Ви досвід застосування механізму корпоративної соціальної відповідальності у Вашому місті?», «Для чого було використано цей механізм?», «Про яку саме підтримку йдеться і хто її надавав?», «Які перепони для цього механізму існують в Україні?».

Практичні приклади, які застосовуються для ілюстрації презентації: Стратегія соціального партнерства ДТЕК, СКМ, Метінвест, Інтерпайп, Нова пошта. Рейтинг компаній-лідерів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, опублікований виданням Forbes: 1. Microsoft. 2. Google. 3. WaltDisney. 4. BMW. 5. Apple. Порівняння КСВ у США та Данії.

5.2. Моніторинг та оцінка стратегій і проектів МЕР

5.2.1. Особливості моніторингу та оцінки місцевого економічного розвитку



Цілі навчання:

- Розуміти схожість та відмінності моніторингу та оцінки
- Визначити особливості моніторингу та оцінки МЕР (правові аспекти, фінансові аспекти, аспекти відносин влади та бізнесу, доступ до інформації тощо)
- Вміти формувати групи зацікавлених сторін МЕР: у чому полягає їхній інтерес та стратегії їх залучення до МіО
- Ознайомити слухачів із моделлю «Внесок – Продукт» (концепція «3Е») та показати її значення в МіО

Час: 90 хв.

Презентаційні матеріали до теми.



Презентація: «Особливості моніторингу і оцінки (МіО) МЕР» (15 хв.)

Основні питання:

- Наголосити, що моніторинг та оцінка – це два взаємопов'язані, проте різні інструменти управління.
- Визначити основні причини для проведення моніторингу та оцінки: наголосити на тому, як моніторинг використовується у процесі впровадження проекту.
- З'ясувати характерні особливості МіО МЕР, відмінні від інших типів МіО.
- Визначити відмінності між стратегіями моніторингу та оцінки, а також моніторингу та оцінки проектів і програм.
- Важливість залучення до МіО зацікавлених сторін.



Презентація повинна значною мірою базуватися на прикладах, отриманих із відповідей слухачів про їхній досвід щодо МіО, а також на прикладах, узятих із розділів попередньої навчальної програми, наприклад, таких як стратегічне планування та інвестиційні проекти.



Обговорення: інтереси зацікавлених осіб (10 хв.)

Презентація з дискусією щодо питання/прикладу: «Ваше місто розглядає можливість використання частини міської власності з метою створення промислового парку для приватного бізнесу».

- Хто є основними зацікавленими сторонами?
- У чому полягає їхній інтерес до цього будівництва?
- Чи різняться ці інтереси?
- Що кожна група хоче знати про проект, перебіг його впровадження та його завершення?

Зауважити про важливість розуміння і врахування інтересів різних зацікавлених сторін МЕР, а також розроблення системи моніторингу та оцінки результатів заходів з МЕР для задоволення їхніх інтересів.



Презентація: «Модель «Внесок – Продукт» (25 хв.)

Основні питання:

- Модель «Внесок – Продукт»: модель логічного аналізу місцевого економічного розвитку та розуміння цієї моделі є основою для ефективного моніторингу і оцінки.
- Необхідно чітко розрізняти продукти (outputs) та результати (outcomes) діяльності.
- Слід наголосити на поняттях економічності, ефективності та результативності, а також на відмінностях між показниками їх вимірювання.
- Важливість формулювання цілей програм/проектів МЕР відповідно до критеріїв SMART для МіО.
- Приклади показників SMART. Попросіть слухачів навести приклади.
- МіО місцевого економічного розвитку та проектів, програм і стратегічних планів – відмінності та взаємозв'язок.
- Додаткові виклики для ефективного МіО. Проблема довгострокового виконання (перед тим, як стануть очевидними результати), проблема збору даних.



Для демонстрації моделі «Внесок – Продукт» рекомендовано використати будь-який приклад цілі МЕР, наприклад: «Реалізація заходів із запровадження енергозберігаючих технологій у школах та інших навчальних закладах міста». Для демонстрації цілей слід навести приклад правильно сформульованої цілі, скажімо: «До кінця календарного року провести капітальний ремонт 30 км дорожнього полотна в місті В».



Визначення результатів та підбиття підсумків (загальний час – 40 хв.)

Мета: продемонструвати слухачам різницю між продуктами та результатами діяльності, на практиці використати модель «Внесок – Продукт».

Інструкції: розподілити групу на підгрупи (по 4–5 осіб).

Завдання (15 хв.):

1. Використовуючи модель «Внесок – Продукт» для одного з вибраних Вами завдань, сформулювати очікувані продукти та результати діяльності. Запропонувати 2 індикатори для моніторингу продуктів та 2 індикатори для моніторингу результатів.

Мета програми: розвиток молодіжного та жіночого підприємництва в місті.

Завдання / види діяльності:

- Залучення молоді до сфери підприємництва
 - Організація форумів молодих підприємців
 - Створення Центру жіночого підприємництва
 - Підтримка реалізації програм і проектів на основі гендерної рівності
 - Підтримка заходів у сфері становлення та розвитку жіночого підприємництва
 - Просування «історій успіху» жінок – регіональних бізнес-лідерів
2. Підготувати результати на фліпчарті.
 3. Представити результати роботи груп.



У презентаціях, прокоментуйте різницю між продуктом і результатом. Чи правильно сформульований показник, і чи відображає він діяльність? Запитайте, що було важким у виконанні завдання? Зазначте, що в наступному розділі планується практикувати використання показників.

5.2.2. Підходи до моніторингу стратегій і проектів МЕР




Цілі навчання:

- Зрозуміти логічну матрицю для програм і проектів МЕР
- Вміти сформулювати показники МЕР і застосувати їх на практиці
- Знати типові труднощі та способи їх подолання

Час: 110 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	Опис практичної вправи і шаблон таблиці для вправи: приклад методу моніторингу та оцінка Програми розвитку малого бізнесу (підхід із залученням зацікавлених сторін); приклад моніторингу та оцінки програми розвитку малого бізнесу у Львівській області; приклад показників для оцінки ефективності впровадження стратегічного плану розвитку м. Кривого Рогу.
---	--



Презентація: «Логічна модель та показники» (30 хв.)

Основні питання:

- Логічна матриця є продовженням моделі «Внесок – Продукт» та основою для розуміння локальної програми, проекту або стратегічних планів МЕР.
- Моніторинг зосереджується на першій частині логічної матриці, оцінка – на другій частині.
- Щоб розробити систему моніторингу показників, необхідно розуміти діяльність, її продукти та результати.
- Не існує універсального рецепта для показників, однак існують певні критерії, які називаються SMART.
- Показники для моніторингу не повинні бути громіздкими, але вони мають бути достатніми для того, щоб проводити моніторинг прогресу впровадження заходів.

- Показники моніторингу слід розробляти на етапі планування, разом із розробленням плану та проектів.
- Зацікавлених сторін потрібно залучати до розроблення показників та збору даних.



Практичні приклади, які використовуються для ілюстрації презентації: логічна модель Програми підтримки розвитку малого бізнесу у Львівській області; логічна модель Програми підтримки малого бізнесу в Криму; система показників для оцінки Стратегічного плану м. Кривого Рогу.



Формулювання показників моніторингу (загалом – 60 хв.)

Мета: набути навичок формулювання показників моніторингу, що відповідають критеріям SMART.

Інструкції:

1. Розподіліть слухачів на підгрупи (по 4-5 осіб).
2. Роздайте уривок зі стратегічного плану і таблиці, що використовуються у вправі (див. роздатковий матеріал). Поясніть учасникам, що таблиці слід використовувати як керівництво для формулювання показників.

Завдання:

Прочитайте уривок зі стратегічного плану. Він охоплює місію, стратегічні та операційні цілі / проекти. Використовуючи таблицю як керівництво, запропонуйте індикатори для моніторингу результатів (що описують досягнення бачення / стратегічних цілей) та індикатори для моніторингу продуктів (що описують реалізацію операційних цілей / проектів). Ці показники потрібно формулювати відповідно до SMART-критеріїв і базувати на доступних даних.

Підготуйте результати на фліпчарті, беручи за основу модель, наведену в таблиці.

Представте результати роботи групи.



Після презентацій (кожна з яких триватиме декілька хвилин) викладач повинен прокоментувати виступи учасників з таких позицій (20 хв.): чи відображають показники діяльність? Чи є вони чіткими? Чи достатньо їх для моніторингу? Чи будуть виникати проблеми щодо безперервного отримання точної інформації? З якими труднощами Ви зіткнулися при виконанні цієї вправи?

Можлива презентація практичного прикладу (20 хв.), наприклад, м. Кривого Рогу – щодо розроблення стратегічного плану та системи моніторингу й показників.

5.2.3. Процес та етапи оцінювання МЕР




Цілі навчання:

- Розуміти цілі та завдання оцінювання МЕР
- Вміти визначати, який інструмент оцінювання найкраще підходить для цієї мети
- Знати структуру звіту з оцінювання, а також практичний алгоритм застосування оцінювання

Час: 130 хв.

Презентаційні матеріали до теми.

	<p>Опис виконання практичної вправи; приклад Стратегічного плану м. Кривого Рогу; приклад Методики моніторингу та оцінки Програми розвитку малого підприємництва (підхід із залученням зацікавлених сторін).</p>
---	--



Презентація: «Процес (етапи) оцінювання результатів МЕР» (30 хв.)

Основні питання:

- Місце оцінювання в логічній матриці.
- Необхідність залучення до оцінювання різних зацікавлених сторін та методи їх залучення.
- Оцінювання програм/проектів МЕР передбачає підтвердження досягнення економічності, ефективності та результативності (чи реалізується те, що було заплановано).
- Існують два основних види оцінювання: оцінювання процесу та оцінювання впливу. Перший вид оцінювання аналізує, чи було виконано поставлене завдання проекту, і використовує процес впровадження проекту для цілей визначення накопиченого досвіду. Другий вид оцінювання аналізує результати й наслідки діяльності (або стратегії), щоб побачити їх у більш довгостроковій перспективі.
- На відміну від моніторингу, для забезпечення незалежності оцінювання його проводить третя сторона (внутрішня чи зовнішня група оцінювачів).
- Не існує універсальних інструментів оцінювання. Їх відповідність визначається метою та завданнями оцінювання, кількістю часу і бюджету оцінювання (фактори вартості й часу є важливими).
- Різні методи оцінювання (аналіз програмних документів і нормативно-правової бази, інтерв'ю, фокус-групи, анкети опитування, первинні та вторинні дані, статистично достовірні дослідження), а також переваги та недоліки кожного з них.
- Розроблення програми оцінювання.
- Збір даних та їх аналіз: джерела даних, перевірка даних, узагальнення, атрибуція.
- Підготовка висновків і рекомендацій: на основі доказової оцінки та необхідності зробити висновки з дослідження.
- Структура та вимоги до звіту з оцінювання.
- Використання результатів оцінювання та їх відстеження.



Рекомендовано для кожної групи критеріїв оцінювання представити приклад можливого питання/цілі для оцінювання. Згадайте про Методику моніторингу та оцінювання із залученням зацікавлених сторін, що міститься в роздатковому матеріалі. Поставте учасникам такі запитання: «У якому типі оцінювання був би зацікавлений донор?», «У якому типі оцінювання було б зацікавлене місто?», «Які методи оцінювання доцільно використовувати, коли даних, зібраних за результатами моніторингу, недостатньо?», «Які перепони можуть виникати при проведенні оцінювання впливу?».



Формулювання запитань для оцінювання стратегії МЕР (загалом – 60 хв.)

Мета: поглибити розуміння взаємозв'язку типу оцінки, цілі та завдання.

Інструкції:

1. Розподіліть учасників на групи по 4–5 осіб.
2. Роздайте учасникам Стратегічний план м. Кривого Рогу (чи інший за вибором).

Завдання (25 хв.):

1. На основі Стратегічного плану визначте і запишіть різних можливих зацікавлених сторін оцінювання впровадження та результатів Стратегічного плану. У чому полягають їхні інтереси при отриманні інформації про оцінювання? Зазначте, чи відповідають ці інтереси вимогам, ефективності, результативності, впливу та стійкості.
2. Сформулюйте оцінювальні запитання відповідно до інтересів різних зацікавлених сторін. Переконайтеся, що Ви розробили запитання для кожної з основних проблемних ділянок.
3. Запропонуйте методи отримання інформації для відповідей на запитання (який метод оцінювання?).
4. Підготуйте результати на фліпчарті.
5. Проведіть коротку презентацію.



Залиште до 20 хв. для обговорення. Проблеми та запитання для розгляду: «До якої групи критеріїв належать Ваші запитання?», «Чи зрозумілі ці запитання іншим учасникам?», «Чи виникнуть які-небудь складнощі з отриманням достовірної інформації?».



Презентація: «Процес (етапи) оцінювання результатів МЕР» (продовження) (20 хв.)

Основні питання:

- Висвітлити практичне значення матриці оцінювання, яка дає змогу поєднувати запитання для оцінювання та методи збору даних.
- Методи збору даних та джерела даних є дуже різними і залежать від мети та цілей (запитань) оцінювання. Отримання даних може бути складним процесом, тому його потрібно планувати на початку роботи.
- Зацікавлені сторони можуть залучатись: як респонденти, що відповідають на запитання; як особи, що реалізують стратегію та проекти; як особи, що отримують користь. З цією метою часто виявляються корисними фокус-групи.
- Кількість запитань/цілей для оцінювання має бути обмеженою (5–7) і поясненою уточнювальними запитаннями.
- Для забезпечення об'єктивності та надійності даних необхідна інформація з різних джерел (метод триангуляції). Важливо, що дані базуватимуться на доказах, а докази будуть достовірними.
- Звіт має відповідати передовим практикам і повинен мати стандартну структуру.
- Обґрунтовані висновки та рекомендації повинні ґрунтуватися на попередніх висновках і даних.



Обговорення розділу 5.2 (20 хв.)

Поверніться до представлених на початку робочого дня мети та цілей тренінгу в частині МіО. Наголосіть на ключових повідомленнях теми дня (наприклад, що моніторинг та оцінювання – це два взаємопов’язані, однак різні інструменти управління). Запитайте про найбільш корисні та практичні аспекти навчання і про те, як учасники зможуть використовувати те, чого навчилися.



Короткий підсумок навчального курсу (до 20 хв.) повинен охоплювати основні питання та обговорення результатів.
Наприкінці заняття попросіть учасників заповнити оцінювальні анкети.

Додаток А. БАЗОВА ПРОГРАМА НАВЧАННЯ З МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Перша навчальна сесія з місцевого економічного розвитку

День 1

Час	Тема
09:30 – 09:45	Регистрація учасників
09:45 – 10:15	Початок навчання (представлення учасників, їхні очікування, ознайомлення з цілями та програмою навчання)
	Розділ 1. ОСНОВИ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
10:15 – 10:45	1.1. Поняття «місцевий економічний розвиток» Концепції МЕР. Принципи та можливості МЕР. Визначення цілей місцевого економічного розвитку. Місцева економічна політика. Суб'єкти та об'єкти місцевої економічної політики. Нормативно-правове забезпечення місцевого економічного розвитку в Україні
10:45 – 11:30	1.2. Еволюція МЕР: аналіз світового досвіду Еволюція МЕР: аналіз світового досвіду. Діяльність із МЕР (зростання та збереження бізнесу, залучення інвестицій, розвиток трудових ресурсів): загальний огляд. Зацікавлені сторони та їхні ролі в МЕР
11:30 – 11:45	Перерва на каву
12:15 – 12:45	1.3. Готовність громади до МЕР РОБОТА В ГРУПАХ
12:45 – 13:10	1.4. Управління та інституційне забезпечення МЕР Як створюються інституції МЕР. Управління МЕР та інституційна підтримка. Структура інституцій МЕР. Основні функції та діяльність інституцій МЕР
13:10 – 13:30	1.5. Навички спеціаліста з економічного розвитку Підходи до формування компетенцій спеціаліста з економічного розвитку. Завдання, функції та роль спеціаліста з економічного розвитку. Навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів з економічного розвитку
13:30 – 14:15	Обід
	Розділ 2. ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ
14:15 – 14:45	2.1. Демократичне врядування. Критерії та принципи «доброго демократичного врядування» Демократичне врядування: визначення та сутність демократичного врядування на місцевому рівні. Принципи «доброго демократичного врядування» Ради Європи. Критерії «ефективного врядування» Світового банку. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні
14:45 – 15:45	2.2. Демократичне врядування та демократія участі (партисипативна демократія) Визначення, поняття, сутність, концептуальна основа партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Партисипативна демократія як форма розвитку місцевої демократії (місцевого самоврядування)

Час	Тема
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. Застосування принципів відкритого демократичного врядування на місцевому рівні в Україні
15:45 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:00	2.3. <i>Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю</i> Форми (види) та механізм прямої/партисипативної демократії на місцевому рівні (місцеві референдуми, місцеві ініціативи, громадські слухання тощо) Механізми демократії участі в чинному законодавстві України. Інструменти для збору та аналізу даних з метою забезпечення врахування інтересів і потреб жінок, молоді та внутрішньо переміщених осіб
17:00 – 18:10	2.4. <i>Впровадження різних форм участі громадян у публічному житті на місцевому рівні</i> РОБОТА В ГРУПАХ
18:10 – 18:15	<i>Підбиття підсумків, підсумкові коментарі, інформація</i>

День 2

09:10 – 09:15	<i>Ознайомлення з цілями та програмою дня</i>
	Розділ 2. ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ (продовження)
09:15 – 10:00	2.5. <i>Роль різних суб'єктів у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні</i> Роль у розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні: держави, органів місцевого самоврядування, зокрема, міського голови і депутатів місцевих рад, громадських та міжнародних організацій, професійних асоціацій і бізнес-асоціацій
10:00 – 11:15	2.6. <i>Публічність. Забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування та залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні щодо місцевого економічного розвитку</i> РОБОТА В ГРУПАХ
11:15 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 12:20	2.7. <i>Партисипативне бюджетування як форма залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні</i> Поняття і визначення партисипативного бюджетування. Чому слід використовувати партисипативне бюджетування. Механізми партисипативного бюджетування
12:20 – 12:50	2.8. <i>Як демократичне врядування підтримує МЕР. Дискусія</i> Врахування принципів демократичного врядування та принципів МЕР для забезпечення збалансованого й ефективного розвитку
12:50 – 13:30	2.9. <i>Демократичне врядування та ЗМІ</i> Роль ЗМІ в розвитку партисипативної демократії на місцевому рівні. Інструменти та методологія роботи органів місцевого самоврядування зі ЗМІ
13:30 – 14:15	Обід
	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 3.1. Методологія та сучасна практика стратегічного планування
14:15 – 15:15	3.1.1. <i>Стратегічне планування місцевого економічного розвитку (20 хв.)</i> Особливості вітчизняної практики стратегічного планування. Стратегічний план як інструмент змін.

Час	Тема
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Відмінності між стратегічним та операційним плануванням (зміст та сенс стратегічного управління)</i> Стратегічний підхід до планування розвитку територій: передумови, переваги, сутність та визначення базових понять, <i>презентація малих груп, обговорення</i>
15:15 – 16:00	3.1.2. <i>Методологія стратегічного планування. Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування.</i> Основні етапи стратегічного планування. Структура стратегічного плану (міні-лекція – 10 хв.). ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Організаційне забезпечення процесу стратегічного планування</i> Ініціація стратегічного планування розвитку територій. Залучення представників громади до процесу стратегічного планування. Основні методи роботи з громадою. Створення дорадчих, експертно-консультаційних та інших органів, <i>презентація малих груп, обговорення</i>
16:00 – 16:15	Перерва на каву
16:15 – 17:45	3.1.3. <i>Соціально-економічний аналіз у процесі стратегічного планування</i> Методологічні підходи до збору та аналізу даних, формування описово-аналітичної частини стратегічного плану / профілю громади (міні-лекція – 15 хв.) ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Проведення досліджень, зокрема, опитувань думки представників бізнесу та громадськості (зміст анкет, умови, методика), презентація малих груп, обговорення.</i> Коментарі (15 хв.)
17:45 – 18:00	<i>Підбиття підсумків дня, завдання для самостійного опрацювання</i>

День 3

09:00 – 09:10	<i>Ознайомлення з цілями та програмою дня</i>
	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 3.1. Методологія та сучасна практика стратегічного планування (продовження)
09:10 – 11:00	3.1.4. <i>Методологія визначення пріоритетів стратегічного розвитку території</i> Визначення поняття «місія міста». Стратегічне бачення, напрями (пріоритети) розвитку (інтерактивна міні-лекція, 30 хв.). ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Розуміння стратегічного фокусування.</i> Розроблення матриць SWOT-аналізу (аналіз за напрямками розвитку), <i>презентація малих груп, обговорення.</i> Коментарі (20 хв.)
11:00 – 11:15	Перерва на каву
11:15 – 13:00	3.1.4. <i>Методологія визначення пріоритетів стратегічного розвитку території (продовження)</i> ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Стратегічні та операційні цілі, завдання.</i> Розроблення плану дій у вигляді операційних цілей. Причинно-наслідкові зв'язки. SMART-аналіз (цілі, результати, показники), <i>презентація малих груп, обговорення</i> (90 хв.) Формування пакету проектів з розвитку територій. Громадське обговорення та ухвалення стратегії (міні-лекція – 15 хв.)
13:00 – 14:00	Обід
14:00 – 14:50	3.1.5. <i>Екологічне оцінювання в стратегічному плануванні</i> МЕР як підсистема збалансованого розвитку території. Екологічні обмеження в МЕР. Екологічне оцінювання в стратегічному плануванні. Поняття стратегічної

Час	Тема
	екологічної оцінки. Нормативна база та європейські настанови. Впровадження стратегічної екологічної оцінки в процес стратегічного планування
14:50 – 16:00	3.1.6. <i>Організація моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану</i> Створення моніторингового комітету, його склад, функції. Розроблення операційного плану проведення моніторингу (інтерактивна міні-лекція – 20 хв.). ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Моніторинг та коригування стратегічного плану (індикатори, показники)</i> . Критерії оцінювання: продуктивність, результативність, ефективність. Впровадження проектів і заходів стратегічного плану. <i>Презентація малих груп, обговорення</i> (60 хв.). Підсумкові коментарі (25 хв.)
16:00 – 16:15	<i>Підбиття підсумків та закриття першої навчальної сесії</i>

**Друга навчальна сесія
з місцевого економічного розвитку**

День 4

Час	Тема
09:30 – 09:45	Реєстрація учасників
09:45 – 10:00	<i>Початок навчання (представлення учасників, очікування, ознайомлення з цілями та програмою навчання)</i>
	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 3.2. Маркетинг і брендинг території
10:00 – 10:20	3.2.1. <i>Методологічні засади маркетингу території</i> Маркетинг і МЕР. Чому маркетинг важливий для місцевого економічного розвитку? Методологічні засади маркетингу і брендингу території: термінологія, основні принципи, складові комплексу маркетингу. Мета й завдання маркетингу і брендингу міста
10:20 – 10:30	3.2.2. <i>Маркетинг міста і стратегічне планування міста</i>
10:30 – 11:30	РОБОТА В ГРУПАХ. <i>Визначення проблем та ресурсів іміджу міста</i> . Уточнення бачення та місії міста (для цілей маркетингу та брендингу)
11:30 – 11:40	Коментарі викладачів: предмет маркетингу міста. Як описати продукт і як визначити конкурентні переваги міста? Імідж міста та його репутація
11:40 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 12:10	3.2.3. <i>Маркетингові дослідження</i> Етапи маркетингового дослідження. Методи збору даних та їх аналіз
12:10 – 12:20	3.2.4. <i>Цільові групи та сегментація ринку</i> Підходи до визначення та оцінка ключових сегментів ринку, визначення цільових груп. Внутрішній і зовнішній маркетинг
12:20 – 13:30	РОБОТА В ГРУПАХ. <i>Обґрунтування вибору цільової аудиторії</i> . Проведення досліджень. Яких? Що запитати? Коментарі викладача (10 хв.)
13:30 – 14:15	Обід
14:15 – 14:30	3.2.5. <i>Брендинг міста: пошук міської ідентичності</i> Процес брендингу міст: етапи, методи, учасники. Параметри міської ідентичності

Час	Тема
14.30 – 14.45	3.2.6. Розроблення платформи бренду та концепції бренду «Вирощування» бренду в міському середовищі. Основні напрями, підходи
14:45 – 15:45	РОБОТА В ГРУПАХ. Параметри ідентичності міст. Аспекти позиціонування міста. Ідея бренду. Лого. Слоган. Презентації груп
15:45 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 16:15	Приклади розроблення. Коментарі викладача
16:15 – 16:30	3.2.7. Маркетингова комунікація Інструменти маркетингової комунікації: їх переваги та недоліки. Взаємодія із зацікавленими сторонами
16.30 – 17:30	РОБОТА В ГРУПАХ. Ключові повідомлення цільовим аудиторіям. Проекти «вирощування» бренду
17.30 – 18.00	3.2.8. Умови успіху Фактори, які слід враховувати. Приклади зі світової та української практики
18:00 – 18:10	Підбиття підсумків, підсумкові коментарі, інформація

День 5

09:00 – 09:10	Ознайомлення з цілями та програмою дня
09:10 – 11:00	Розділ 4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 4.2. Інвестиції як інструмент МЕР
09:10 – 10:40	4.2.1. Роль інвестицій та інвесторів у МЕР Роль інвестицій у місцевому економічному розвитку. Інтереси влади, місцевого бізнесу, інвестора. Основи інвестування. Зміст, формування та моніторинг інвестиційного клімату. Шляхи активізації інвестування
10:40 – 11:00	4.2.2. Іноземні інвестиції Класифікація іноземних інвестицій, шляхи їх залучення. Роль майна для економічного розвитку та залучення інвестицій. Підходи до управління розвитком індустриальних зон, ділянки типу «грінфілд» і «браунфілд»
11:00 – 11:15	Перерва на каву
11:15 – 13:00	4.2.3. Інноваційні форми інвестицій Інновації та інноваційний процес, інтелектуальні інвестиції та інтелектуальна власність. Особливості венчурного капіталу і венчурного підприємництва. Напрями державного регулювання інноваційної діяльності в Україні 4.2.4. Інвестиційні проекти Основні поняття та положення інвестиційного проектування, стадії життєвого циклу інвестиційного проекту. Підходи до оцінювання ефективності інвестиційних проектів
13:00 – 14:00	Обід
14:00 – 15:25	4.2.5. Просування інвестиційних можливостей території Алгоритм дій місцевих органів влади в роботі з інвесторами та інвестиційними проектами. Процес просування об'єкта інвестицій та його зв'язок із переговорними процесами. Методи пасивного та активного просування інвестиційних можливостей території
15:25 – 15:45	Підбиття підсумків, відповіді на запитання, коментарі
15:45 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:45	Врахування гендерних аспектів у МЕР
17:45 – 18:00	Підбиття підсумків, підсумкові коментарі, інформація

Час	Тема
День 6	
	Розділ 4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 4.1. Підтримка розвитку місцевого бізнесу та підприємництва
09:00 – 09:15	<i>Ознайомлення з цілями та програмою дня</i>
09:15 – 11:15	4.1.1. Створення сприятливого бізнес-клімату Поняття та показники бізнес-клімату, основні джерела інформації про бізнес-клімат. Методика дослідження стану бізнес-клімату в Україні. Регуляторна політика на місцевому рівні та її вплив на бізнес-клімат у громаді. Особливості розроблення, ухвалення та реалізації муніципальних програм розвитку МСП, зокрема, для заохочення жіночого підприємництва, залучення молоді до бізнесу, підтримки бізнесу, дружнього до довкілля, та соціального підприємництва (30 хв.). РОБОТА В ГРУПАХ
11:15 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 13:30	4.1.2. Інструменти стимулювання та підтримки малого і середнього бізнесу Інфраструктура підтримки підприємництва. Центри послуг для бізнесу. Інформаційно-консультативні установи. Онлайн-сервіси. Бізнес-інкубатор: місія, види діяльності, робота з підприємствами. Місцеві та галузеві бізнес-асоціації, координаційні ради з питань підприємництва. Адвокаційні кампанії та лобювання інтересів бізнесу. РОБОТА В ГРУПАХ
13:30 – 14:15	Обід
14:15 – 15:15	4.1.3. Нові інструменти збереження та розвитку поточних підприємств Забезпечення фінансової та нефінансової підтримки МСП: небанківські фінансові установи, фонди підтримки підприємництва, інвестиційні та інноваційні фонди і компанії, кошти міжнародних фінансових установ, бізнес-кластери, програми корпоративно-соціального партнерства, бізнес-освіта. РОБОТА В ГРУПАХ Підтримка внутрішньо переміщених осіб щодо розвитку підприємництва
15:15 – 15:45	4.1.3. Нові інструменти збереження та розвитку поточних підприємств Соціальне підприємництво в Україні. Створення та підтримка соціальної цінності. Роль органів місцевого самоврядування у сприянні соціальному підприємництву
15:45 – 16:00	<i>Підбиття підсумків та закриття другої навчальної сесії</i>

**Третя навчальна сесія
з місцевого економічного розвитку**

День 7

Час	Тема
9:30 – 09:45	Реєстрація учасників
09:45 – 10:00	<i>Початок навчання (очікування, ознайомлення з цілями та програмою навчання)</i>
	Розділ 4. ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕР Тема 4.3. Розвиток трудових ресурсів
10:00 – 11:15	<p>4.3.1. Важливість кваліфікованих трудових ресурсів для МЕР Як розвиток трудових ресурсів впливає на потенціал МЕР? Взаємозв'язок кваліфікації, робочої сили та місцевої економіки. Проблема асиметрії пропозицій роботи та кваліфікацій. Глобалізація: зміщення тенденцій у потребах кваліфікацій робочої сили. Старі та нові моделі розвитку трудових ресурсів. Важливість розуміння характеру трудових ресурсів як частини стратегії міста і врахування кваліфікації трудових ресурсів при підготовці стратегії МЕР та розробленні втручань</p> <p>ВПРАВА. <i>Розуміння трудових ресурсів міста</i> (зрозуміти структуру місцевого ринку праці та його слабких і сильних сторін)</p>
11:15 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 12:15	<p>4.3.3. Інструменти розвитку трудових ресурсів: політика уряду та приватний сектор Роль установ та адміністрацій у розвитку трудових ресурсів. Проблема невідповідності освіти та наявних пропозицій роботи. Роль приватного сектору в підготовці трудових ресурсів як частини стратегії МЕР. Інструменти, доступні для органів місцевої влади: партнерства для підтримки кращої координації та регулювання освіти й економічного розвитку. Розвиток трудових ресурсів приватного сектору в інших країнах</p> <p>ВПРАВА. <i>Ідентифікація можливостей розвитку трудових ресурсів</i> (набуття досвіду в ідентифікації потреб розвитку трудових ресурсів та розроблення програм для задоволення стратегічних цілей МЕР)</p>
12:15 – 13:30	<p>4.3.4. Інновації в управлінні трудовими ресурсами Інтерактивна презентація: «Інноваційні інструменти розвитку трудових ресурсів». Електронне управління. Соціальне включення. Стимулювання індивідуальної активності громадян. Кооперативні проекти. Формування соціально-професійних об'єднань. Підтримка місцевих ініціатив та креативних ідей. Формування креативного середовища</p> <p>ВПРАВА. <i>Як створити умови для впровадження інноваційних форм підготовки та розвитку трудових ресурсів на окремо взятій території</i></p>
13:30 – 14:15	Обід
	Розділ 5. ФІНАНСУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ Тема 5.1. Методи фінансування місцевого економічного розвитку
14:15 – 15:45	<p>5.1.1. Вступ: джерела та механізми фінансування МЕР Вступ до розділу. <i>Оцінювання обізнаності слухачів щодо джерел та механізмів фінансування МЕР</i></p>

Час	Тема
	<i>5.1.1. Огляд джерел механізмів фінансування МЕР</i> Бюджетні, інвестиційні, кредитні та грантові механізми фінансування МЕР: переваги та недоліки. Світовий та вітчизняний досвід
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Розробити схему управління процесом залучення додаткового фінансування для МЕР</i>
15:45 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:20	<i>5.1.2. Бюджетні механізми фінансування МЕР</i> Щорічне бюджетування і середньострокове бюджетування: їх значення для фінансування проектів МЕР. Державний фонд регіонального розвитку і МЕР. Револьверні фонди та мікrokредитування ВПРАВА. <i>Фінансування проектів МЕР: невикористані можливості</i>
17:20 – 18:00	ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Фінансування проектів МЕР за рахунок Державного фонду регіонального розвитку</i>
18:00 – 18:15	<i>Підбиття підсумків дня, завдання для самостійного опрацювання</i>

День 8

09:10 – 09:15	<i>Ознайомлення з цілями та програмою дня</i>
09:15 – 11:15	<i>5.1.3. Фінансування МЕР через міжмуніципальне співробітництво</i> Міжмуніципальне співробітництво як засіб фінансування МЕР. Поняття та основні характеристики ММС. Переваги, ризики та перешкоди ММС. Спільні потреби як підстава для застосування ММС. Економічна складова ММС ВПРАВА. <i>Ситуативний приклад «Співробітництво муніципалітетів»</i> (на прикладах органів місцевого самоврядування в Україні)
11:15 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 13:00	<i>5.1.4. Інвестиційні механізми фінансування МЕР</i> <i>5.1.4.1. Державно-приватне партнерство</i> Досвід ДПП: для чого загалом використовується? (<i>Брейн-ринг</i>) Державно-приватне партнерство як метод фінансування МЕР (інтерактивна презентація) Сутність державно-приватного партнерства та термінологія. Чому ДПП не використовується в Україні. Державно-приватне партнерство згідно із законодавством України. Відмінні характеристики, форми та особливості ДПП. Застосування ДПП. Ризики сторін. Рекомендації з питань підготовки проектів ДПП. Фази проекту ДПП. Концесія і МЕР: кероване обговорення РОЛЬОВА ГРА. <i>Ситуативний приклад «Відновлення роботи гранітного кар'єру»</i>
13:30 – 14:15	Обід
14:15 – 15:35	<i>5.1.4.2. Корпоратизація комунальних підприємств та компенсації впливу</i> Проблема «замкнене коло» в управлінні комунальних підприємств. Переваги корпоратизації комунальних підприємств. Послідовність дій при корпоратизації. Найбільш поширені механізми корпоратизації. Механізми компенсацій впливу. Пайова участь у розвитку інфраструктури РОБОТА В ГРУПАХ. <i>Альтернативи фінансування МЕР</i> (опанувати навички формування пропозицій фінансування МЕР у конкретних ситуаціях і набути вміння обирати метод фінансування проекту)

Час	Тема
15:35 – 16:00	<i>5.1.5.1. Корпоративна соціальна відповідальність</i> Сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Принципи КСВ. Виміри КСВ. КСВ та МЕР. Переваги та моделі КСВ. КСВ та бізнес-інтереси
16:00 – 16:15	Перерва на каву
16:15 – 17:15	<i>5.1.5.2. Фінансування МЕР через гранти</i> Що таке грантова допомога і які є типи грантів? Основні джерела грантової допомоги. Особливості співпраці з грантодавцями. Етика фандрайзингу. Інструменти пошуку інформації про грантову допомогу. Основа проекту під фінансування
17:15 – 18:10	<i>Підготовка пропозиції для грантового проекту</i> ВПРАВА. Підготовка пропозиції (мета: допомогти в досягненні розуміння вимог до проектних пропозицій та розробити концепцію проекту, яка відповідатиме інтересам грантодавця)
18:10 – 18:15	<i>Підбиття підсумків дня, завдання для самостійного опрацювання</i>

День 9

09:00 – 09:10	<i>Ознайомлення з цілями та програмою дня</i>
	Розділ 5. ФІНАНСУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ Тема 5.2. Моніторинг МЕР та оцінка результатів
09:10 – 11:00	<i>5.2.1. Особливості моніторингу та оцінки місцевого економічного розвитку</i> Визначення понять моніторингу і оцінки (МіО) МЕР. Чому ми вимірюємо та оцінюємо діяльність з місцевого економічного розвитку? Особливості моніторингу та оцінки МЕР. Моніторинг та оцінка МЕР із залученням зацікавлених сторін. Виклики для ефективного МіО
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. Організація процесу моніторингу МЕР у місті обласного значення
	Особливості моніторингу і оцінки (МіО) МЕР (<i>презентація</i>). Модель «Внесок – Продукт». Продукти (outputs) та результати (outcomes) діяльності. Поняття економічності, ефективності та результативності: показники їх вимірювання. Цілі програм/проектів МЕР відповідно до критеріїв SMART для МіО. Приклади показників SMART. МіО місцевого економічного розвитку та проектів, програм і стратегічних планів. Додаткові виклики для ефективного МіО
	ВПРАВА. Різниця між продуктами та результатами діяльності
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. За наданими проектними пропозиціями розробити показники досягнення цілей
11:00 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 13:15	<i>5.2.2. Підходи до моніторингу стратегій і проектів МЕР</i> Логічна модель програми, проекту МЕР та їх значення для моніторингу і оцінки. Цілі, їх чітке формулювання (SMART) і значення для МіО. Приклади застосування логічної моделі. Індикатори (показники) моніторингу МЕР. Вимоги до формулювання індикаторів. Як проводити моніторинг? Джерела та методи збору даних
	ПРАКТИЧНА РОБОТА. Формулювання показників моніторингу. Визначення показників ефективності програм МЕР
13:15 – 14:15	Обід
14:15 – 16:00	<i>5.2.3. Процес та етапи оцінювання МЕР</i> Місце оцінювання в логічній матриці. Рівні участі в процесі оцінювання МЕР.

Час	Тема
	<p>Крок 1. Планування оцінювання МЕР. Цілі оцінювання та ключові питання: відповідність, ефективність, результативність, стійкість, вплив. Методологічний розріз оцінювання МЕР.</p> <p>Крок 2. Збір інформації для оцінювання.</p> <p>Крок 3. Аналіз інформації та розроблення рекомендацій.</p> <p>Крок 4. Обмін інформацією та основні отримані дані. Методи оцінювання. Структура звіту з оцінювання МЕР</p>
	<p>ВПРАВА. <i>Формулювання запитань для оцінювання стратегії МЕР</i> (поглибити розуміння взаємозв'язку типу оцінки, цілі та завдання)</p>
	<p><i>Процес (етапи) оцінювання результатів МЕР</i> (продовження презентації)</p> <p>Практичне значення матриці оцінювання. Методи збору даних та джерела даних. Обґрунтованість висновків і рекомендацій</p>
	<p>ПРАКТИЧНА РОБОТА. <i>Організація оцінювання МЕР</i></p>
16:00 – 16:30	<i>Підбиття підсумків навчальної програми</i>

Додаток Б. ТВОРЧА ДИСКУСІЙНА ЗУСТРІЧ У ФОРМАТІ СВІТОВОГО КАФЕ

Концепція. Світове кафе – альтернативний формат обговорення питань у групі. Це – технічно нескладний, проте напрочуд ефективний метод створення діалогу. Акцент робиться на спілкуванні між учасниками і на продукуванні нових думок та ідей. Це – розмова про суть справи в неофіційній обстановці.

Запорука успіху – невимушена атмосфера. Позитивна атмосфера – один із основних факторів, що сприятимуть творчому зростанню та розвитку учасників. В ідеалі, для розмови варто організувати щось на зразок кав'ярні, можна навіть увімкнути ненав'язливу музику. Доречно запропонувати учасникам каву.

Зустріч проводить фасилітатор (викладач). На початку розмови він повідомляє учасникам, що спілкування відбуватиметься у форматі Світового кафе.

Організація процесу. Учасники розсідаються за окремими столами, як у кафе, по декілька (6–8) осіб. За кожним столиком одна людина бере на себе роль «господаря» столу, а решта – «запрошені гості». Для оптимізації процесу обговорення та фіксації результатів на кожному столі лежать паперові скатертини (аркуші великого формату) і різнокольорові олівці чи маркери. Висловлені ідеї відображаються зручним способом – схема, малюнок, теза.

Через визначений відрізок часу, наприклад через 15 хвилин, «гості» випадковим способом пересідають за інші столики, а «господар» залишається на своєму місці й розповідає новоприбулим «гостям» про те, що обговорювала попередня група. Новоприбулі доповнюють уже сказане своїми коментарями. Через 15 хвилин процедура повторюється: «гості» розходяться за інші столики, «господар» залишається, новоприбулі додають щось від себе. Кожен учасник, окрім «господарів», має встигнути попрацювати за всіма столами.

Таким способом усі «гості» кафе ознайомлюються з пропозиціями та ідеями один одного, кожен може висловитися та дізнатися думки колег. Після цього відбуваються презентації від кожного столика з подальшим обговоренням.

Доцільність використання. Метод Світового кафе доцільно використовувати для:

- вирішення комплексних проблем;
- отримання відповідей на декілька запитань;
- пошуку нестандартних рішень;
- об'єднання кількох поглядів;
- планування групової роботи;
- підбиття підсумків;
- обміну досвідом.

Основні правила Світового кафе

Ці декілька правил допоможуть організувати ефективно обговорення.

1. Створіть контекст – зрозуміло й чітко опишіть основні цілі та завдання бесіди.
2. Пам'ятайте, що мета обговорення – спільний пошук шляхів і перспектив. Після обговорення люди часто стають впевненішими у власних силах, оскільки їм вдається поговорити про злободенні питання.
3. Розбирайте справді важливі аспекти проблеми.

4. Якщо увага учасників буде спрямована на вирішення ключових питань, то й результати будуть більш вагомими. Обговорення вийде відкритим і глибоким.
5. Беріть до уваги думки кожного учасника.
6. Оскільки кількість учасників за столом – обмежена, то промовчати і «відсидітися» буде складно. Поважайте кожну думку, зокрема, і нестандартну. Запрошуйте всіх до обговорення та співпраці.
7. Поєднуйте непок'єднане.
8. Чудово, коли переплітаються різноманітні ідеї та погляди. Коли разом збираються люди з різних професійних сфер – це також позитивно впливає на кінцевий результат.
9. Щедро діліться успішним досвідом, інсайтами та уважно слухайте інших.
10. Сфокусуйте увагу на особистих досягненнях і внесках кожного учасника обговорення.
11. Наприкінці зберіть разом результати роботи всіх груп, порозвішуйте аркуші з напрацюваннями.

Це робиться для того, щоб максимально наочно представити всі результати. Іноді корисно продовжити дискусію, утворивши єдине велике коло, активізуючи колективний інтелект.

Формат проведення навчання для опанування матеріалів теми 3 («Інвестиції як інструмент МЕР») – модифікований варіант Світового кафе (пропонована назва: «Творча дискусійна зустріч»), коли кілька груп учасників паралельно обговорюють пропоновані теми під час 5 послідовних раундів, підсумки яких підбиваються фасилітаторами. Після кожного раунду склад груп змінюється, за винятком «господарів» столиків. Результатом останнього 5-го раунду має бути підсумкова презентація результатів роботи від кожної групи.

Як додаткове ускладнення та урізноманітнення роботи учасникам може бути запропоновано метод 6 капелюхів мислення (або менше – за кількістю утворених груп учасників за столами), коли кожен стіл представляє результати своєї роботи з урахуванням кольору своїх капелюхів, тобто переважного способу мислення та формування підсумків.

Порядок денний роботи (за умови, що навчання розпочинається о 9-й ранку і перші 15 хвилин використовуються для вступу до програми дня):

Творча дискусійна зустріч

Теми дня: 09:15 – 09:30

ВСТУП до теми: 09:30 – 09:45

РАУНД 1 → 09:45 – 10:10 (25 хвилин), перехід

РАУНД 2 → 10:15 – 10:35 (20 хвилин), перехід

РАУНД 3 → 10:40 – 11:00 (20 хвилин), перехід

Перерва на каву: 11:00 – 11:15

Коментарі експертів: 11:15 – 11:30 (додаткова інформація – 15 хвилин)

РАУНД 4 → 11:30 – 12:00 (30 хвилин), перехід

Коментарі експертів: 12:00 – 12:20 (додаткова інформація – 20 хвилин)

Підсумковий РАУНД 5 → 12:20 – 13:00

Обід: 13:00 – 14:00

Презентації 5-ти груп → 14:00 – 15:15 (по 15 хвилин від групи)

Коментарі експертів → 15:15 – 16:00 (додаткова інформація – 45 хвилин)

Підбиття підсумків, завершення програми: **16:00**

РАУНД 1 9:45 – 10:10

Питання для обговорення:

- Чи вистачає Вашому місту, іншим містам (та країні в цілому) власних ресурсів для розвитку?
- Якщо не вистачає, то скільки їх потрібно (наприклад, яким має бути обсяг міського бюджету в розрахунку на одного мешканця міста)?
- Чи можливо це за чинної системи оподаткування (що формує міський бюджет)?
- Як забезпечити достатній обсяг бюджету?

РАУНД 2 10:15 – 10:35

Питання для обговорення:

- Чи пов'язаний економічний розвиток (зокрема, Вашого міста) з інвестиціями?
- Як саме і з якими інвестиціями?
- Як це відбувається в сусідів, наприклад, у Польщі? У Канаді?

РАУНД 3 10:40 – 11:00

Питання для обговорення:

- Що взагалі найбільше цікавить інвестора, який приймає рішення щодо інвестування?
- Що може зацікавити потенційного іноземного інвестора у Вашому місті? Що привабливіше: об'єкт чи ділянка?

Презентація: «Залучення іноземних інвестицій»

- Що таке прямі іноземні інвестиції (поясніть значення «іноземні»)?
- Фактори, що є конкурентними для прямих іноземних інвестицій
- У чому полягають переваги прямих іноземних інвестицій?
- Різноманітні види іноземних інвестицій та способи їх залучення
- Роль майна для економічного розвитку та інвестицій
- Нерухомість як інвестиційний інструмент. Інвестиційні продукти (відповідно підготовлені ділянки або об'єкти для інвестування)

Основи ринку нерухомості:

- Важливо мати перелік об'єктів нерухомості. Потрібно створити чіткий план об'єктів для використання державної власності.
- Як прорекламувати майно, доступне для використання бізнесом?
- Структура та характеристики ділянок типу «грінфілд» і «браунфілд» (територій, призначених для проектів нового будівництва, та ділянок під будівництво на раніше використовуваній території): переваги та недоліки
- Створення та функціонування промислових зон

- Підходи та проблемні питання щодо управління розвитком промислових зон
- Переваги та недоліки просування внутрішнього зростання на протипагу іноземним інвестиціям



Упродовж презентації обговоріть таке питання: «Чи метою є лише залучення інвестицій, чи одночасне залучення і бізнесу, й інвестицій?». Зверніть увагу на світові тенденції та питання, що стосуються прямих іноземних інвестицій, методів і критеріїв, які компанії використовують для вибору місць для інвестування, ролі осіб, залучених до вибору інвестицій, тощо. Обговоріть критерії, що використовуються для оцінки інвестиційних можливостей, представлених для органів місцевого самоврядування, зокрема, оцінку ризику, короткострокові та довгострокові видатки на природоохоронні заходи, корупційні витрати. Обговоріть важливість об'єктного планування органами місцевого самоврядування для розуміння майбутньої необхідності для державних земель. Результатом презентації має стати краще розуміння переваг та недоліків створення, функціонування і розвитку промислових зон та інших проектів з розвитку земель для органів місцевого самоврядування, а також здатність порівнювати вартість розширення місцевого бізнесу (іноземних інвестицій) із прямими іноземними інвестиціями.

Презентація: «Розуміння інвестиційного клімату та його моніторинг»

- Що означає інвестиційний клімат та що він охоплює?
- Підходи до оцінювання рівня привабливості інвестиційного клімату та ринок відповідних послуг
- Якими є процеси формування інвестиційного клімату та його моніторингу, а також методи впливу на інвестиційний клімат?
- Ключові інвестиційні рейтинги: рейтингові послуги на світовому ринку; суверенні кредитні рейтинги європейських країн та України
- Законодавчі та нормативні засади інвестиційної діяльності (короткий огляд)



Результатом має бути розуміння учасниками навчального процесу законодавчих засад інвестиційної діяльності в Україні, змісту інвестиційних рейтингів та методів впливу на рейтинг, а також знання ключових інвестиційних рейтингів.

РАУНД 4 11:30 – 12:00

Питання для обговорення:

- Яким має бути «ідеальний інвестор» щодо впливу на розвиток міста?
- Якого ми маємо фактично (якщо є)?
- Чи йдуть взагалі в Україну іноземні інвестори?



Поставте запитання: «Якого інвестора Ви маєте?», «Якого інвестора Ви хотіли б мати?», «Як знайти «правильного» інвестора, що відповідатиме Вашій Стратегії розвитку?».

Зверніть увагу на той факт, що різні зацікавлені сторони мають різні інтереси. Уточніть різницю між різними типами інвесторів, їхніми цілями, інтересами та потребами. Зазначте, коли та чому можуть бути залучені органи місцевого самоврядування (аби зробити землю доступною) і коли вони не залучаються. Поясніть, що органи місцевого самоврядування не можуть бути зацікавленими в жодних інвестиціях, окрім тих, які мають чіткі переваги з огляду на робочі місця та прибутки. Наголосіть на тому, що органи

місцевого самоврядування мають обмежену кількість інструментів у своєму розпорядженні для залучення інвесторів.

Підсумковий РАУНД 5 12:15 – 12:45

Питання для обговорення та підготовки підсумкового виступу від групи:

- Яким має бути «ідеальний інвестор» щодо впливу на розвиток міста?
- Які інвестиційні продукти доцільно створити?
- Яким має бути алгоритм дій ОМС, щоб залучити інвестора, якого ми бажаємо?



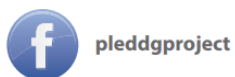
Попросіть учасників поміркувати про способи знаходження інвесторів. Зазначте про участь у виставках, розвиток промислових парків, покращення інфраструктури, рекламування доступних земельних ділянок на веб-сайтах тощо. Запитайте учасників, якими, на їхню думку, є фактори, що можуть привабити інвесторів (інвестиційний клімат).

Занотуйте ці фактори на фліпчарті. Для кожного зазначеного фактора попросіть учасників визначити його актуальність для їхнього регіону та поставити відповідну позначку навпроти цього фактора приваблення за шкалою від 1 – до 5.



Публікація видана в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади. Зміст публікації є виключно думкою авторів та необов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

ПРОМІС в соціальних медіа:



ПРОЕКТ «ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ»

вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, Київ, 04071
тел.: +38 044 2071282
факс: +38 044 2071283
e-mail: office@pleddg.org.ua

www.pleddg.org.ua