



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

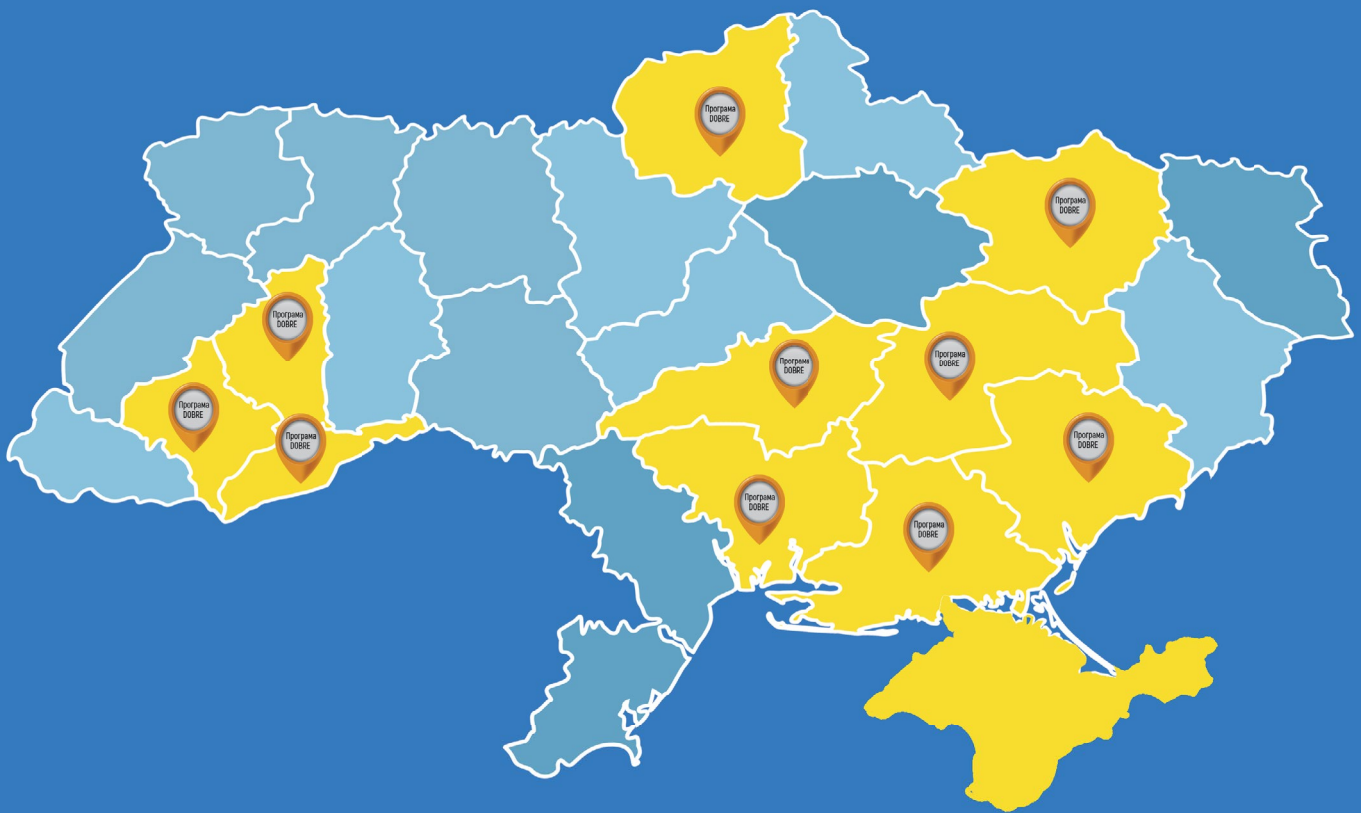


**Global
Communities**
Ukraine

ЗВІТ

**ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ
ПРОГРАМИ USAID DOBRE**

**ЯК ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ МОЖУТЬ
ПОКРАЩИТИ ЗАЛУЧЕННЯ Й ПІДТРИМКУ
РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ**



DOBRE ПРАКТИКИ



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

ЦЕ ДОBRE

Київ – 2022

Автор звіту:

Володимир Крижанівський – консультант з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE. Має понад 10 років досвіду роботи в інституціях економічного розвитку. Брав участь у реалізації більше ніж 20 розвиткових проєктів у межах американських, європейських та українських програм.

Загальна редакція звіту:

Віталій Юрків — координатор програм та проєктів з місцевого економічного розвитку Програми USAID DOBRE

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) — це дев'ятирічна програма, що виконується Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) і фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма DOBRE тісно співпрацює зі 100 територіальними громадами (ТГ) у десяти областях України, щоб допомогти їм реалізувати переваги та впоратися з викликами децентралізації. Програма DOBRE надає технічну та матеріальну підтримку ТГ, допомагаючи їм здійснювати урядування відкрито та підзвітно; відповідати на потреби громадян; підтримувати активну залученість громадян до ухвалення рішень і вироблення політик. Підтримка з боку Програми DOBRE враховує низку секторів: стратегічне планування; просторове планування; фінансове управління; надання муніципальних послуг; місцевий економічний розвиток; зміцнення спроможності органів місцевого самоврядування; практики доброго урядування; а також гендерно орієнтовані та молодіжні політики.

Упродовж 2022–2025 років Програма DOBRE співпрацюватиме напряму із щонайменше 60 ТГ України, щоб допомогти їм подолати наслідки війни, відновити та відбудувати й продовжувати їхню траєкторію позитивного та сталого розвитку. Партнерами Глобал Ком'юнітіз у консорціумі виконавців Програми DOBRE є Український кризовий медіацентр (УКМЦ), Фонд розвитку місцевої демократії (FSLD/FRDL) та Малопольська школа публічної адміністрації при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Польща.

© Цей звіт став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи Уряду Сполучених Штатів.

ЗМІСТ

СПИСОК АКРОНІМІВ І СКОРОЧЕНЬ	4
РЕЗЮМЕ ЗВІТУ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ЗАЛУЧЕННЯ Й ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В МЕЖАХ ПРОГРАМИ USAID DOBRE	7
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД І РЕЗУЛЬТАТИ ГРОМАД-ПАРТНЕРІВ ПРОГРАМИ USAID DOBRE	15
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ Й ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ	25
ВИСНОВКИ	36
ДОДАТКИ	39
ДОДАТОК 1. ПІДСУМКОВА ОЦІНКА ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ MER ПРОГРАМИ USAID DOBRE	40
ДОДАТОК 2. ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ БІЗНЕСУ	43
СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	48

СПИСОК АКРОНІМІВ І СКОРОЧЕНЬ

ЗМІ	– засоби масової інформації
Кодекс	– Кодекс добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень
МЕР	– місцевий економічний розвиток
МСП	– мале і середнє підприємництво
МТД	– міжнародна технічна допомога
ОМС	– орган місцевого самоврядування
Програма USAID DOBRE, Програма DOBRE	– Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»
РГ	– робоча група
РГ з МЕР	– робоча група з місцевого економічного розвитку
ТГ	– територіальна громада

РЕЗЮМЕ ЗВІТУ

Звіт «Як територіальні громади можуть покращити залучення і підтримку розвитку місцевого бізнесу» розроблено в межах Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE).

Цей звіт буде корисним представникам місцевої влади, виконавцям програм і проєктів міжнародної технічної допомоги та всім заінтересованим сторонам, які хочуть покращити залучення бізнесу до процесу розробки та ухвалення рішень на місцевому рівні, а також підтримати розвиток малого і середнього підприємництва.

Мета підготовки звіту — висвітлити результати роботи та здобутий досвід під час реалізації компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE у сфері залучення й підтримки розвитку місцевого бізнесу, підготувати висновки на основі досвіду Програми DOBRE, а також надати рекомендації представникам органів місцевого самоврядування, Уряду, донорам і виконавцям програм і проєктів міжнародної технічної допомоги щодо залучення й підтримки розвитку бізнесу на місцевому рівні.

Для підготовки звіту:

- проведено аналіз матеріалів Програми USAID DOBRE у сфері залучення місцевого бізнесу до процесів планування та виконання заходів місцевого економічного розвитку;
- проведено опитування представників громад-партнерів Програми USAID DOBRE з п'яти областей. Дослідження відбувалося в умовах воєнного стану у 2022 році, що частково обмежило його масштаб і репрезентативність;
- проведено серію інтерв'ю з експертами Програми USAID DOBRE, які працювали з громадами-партнерами, — програмними спеціалістами, консультантами з планування місцевого економічного розвитку, консультантами з дизайну громадських просторів, розвитку туризму, створення та розвитку кооперативів, підготовки бізнес-планів і питань управління майном.

У звіті узагальнено результати роботи та досвід Програми USAID DOBRE щодо залучення місцевого бізнесу до процесів планування та виконання заходів місцевого економічного розвитку, визначено основні перешкоди, з якими стикалися громади-партнери Програми DOBRE на шляху залучення місцевого бізнесу до процесу розробки та ухвалення рішень. Звіт містить висновки за результатами роботи компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE, а також рекомендації для покращення залучення бізнесу до процесів розробки та ухвалення рішень на місцевому рівні.

ВСТУП

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (далі – Програма USAID DOBRE, Програма DOBRE) має дві основні цілі: (1) підтримка доброї практики місцевого самоврядування в територіальних громадах (далі – ТГ) і (2) допомога заінтересованим сторонам у конструктивній взаємодії з органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) і формуванні суспільної вимоги щодо прозорості діяльності ОМС та якісного надання послуг.

Діяльність Програми USAID DOBRE спрямована на посилення місцевого самоврядування, поглиблення демократії та розвиток громад у процесі реформи децентралізації. Програма USAID DOBRE надає підтримку для побудови спроможних громад, спираючись на їхні внутрішні потреби, запроваджуючи партисипативний підхід до співпраці з ОМС, враховуючи рівність та інтереси представників різних груп населення. Зростання партнерства між громадянським суспільством, приватним сектором і владою демонструє відчутні результати, створює нові можливості для економічного розвитку, покращення надання муніципальних послуг, раціонального бюджетування та використання земельних ресурсів.

Компонент Програми USAID DOBRE «Місцевий економічний розвиток» спрямований на покращення спроможності ОМС у сфері місцевого економічного розвитку (далі – МЕР). У його межах ТГ отримували підтримку для започаткування процесу планування економічного розвитку та співфінансування й реалізації окремих пріоритетних проєктів, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців громади.

Робота з місцевим бізнесом не була основним завданням компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE. Проте забезпечення партисипативності процесу МЕР неможливе без залучення бізнесу. Стале економічне зростання на місцевому рівні також неможливе без розвинутого та конкурентоспроможного місцевого бізнесу. Тому для якісного планування МЕР Програма USAID DOBRE залучала до роботи місцевий бізнес і надавала підтримку для його розвитку.

Залучення бізнесу до процесів МЕР – важливе й необхідне, водночас дуже часто ТГ стикаються з багатьма викликами в роботі з бізнесом. Тому Програма USAID DOBRE підготувала цей звіт, щоб висвітлити результати своєї роботи щодо залучення й підтримки місцевого бізнесу та здобутий досвід під час реалізації компонента «Місцевий економічний розвиток», а також надати рекомендації щодо покращення залучення й підтримки розвитку малого й середнього підприємництва (далі – МСП) для місцевих громад, Уряду, донорів, виконавців програм і проєктів міжнародної технічної допомоги (далі – МТД) на основі свого досвіду.

РОЗДІЛ 1. ЗАЛУЧЕННЯ Й ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В МЕЖАХ ПРОГРАМИ USAID DOBRE

Один з компонентів Програми USAID DOBRE – «Місцевий економічний розвиток». Для підтримки процесу планування МЕР у ТГ Програма USAID DOBRE підготувала посібник «[Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики](#)» [2]. Його розроблено на основі методології Програми USAID DOBRE з планування МЕР і досвіду консультантів, які працювали із 75 громадами під час розробки програм МЕР.

Відповідно до методології Програми USAID DOBRE **місцевий економічний розвиток (МЕР)** – це партисипативний процес, до якого залучені заінтересовані сторони громади, метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців.

Програма в межах компонента «Місцевий економічний розвиток» спрямовувала свої зусилля на покращення спроможності представників ОМС у сфері МЕР, підтримку процесу планування МЕР та співфінансування реалізації окремих проєктів.

Стале економічне зростання на місцевому рівні неможливе без конкурентоспроможного та розвинутого МСП. Тому хоч залучення місцевого бізнесу до процесів МЕР у ТГ не було безпосереднім завданням компонента «Місцевий економічний розвиток», команда Програми працювала з місцевим бізнесом, щоб якісно спланувати МЕР і надати необхідну підтримку для створення сприятливого економічного середовища в громадах.

Основоположний документ, який визначає механізми участі та залучення громадськості до процесу реалізації політики, – [Кодекс добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень](#) (англ. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process, далі – Кодекс) [8], ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи у 2009 році. Він підготовлений досвідченими представниками громадянського суспільства, детально розроблений під час загальноєвропейських консультацій, випробуваний і прокоментований членами національних і міжнародних організацій, використовується активістами та представниками органів влади.

Цей документ визначає механізми співпраці влади й громадянського суспільства, але його базові принципи можна використовувати для налагодження співпраці місцевої влади та бізнесу.

Примітка: у цьому звіті Кодекс адаптовано до можливостей участі бізнесу в процесі ухвалення рішень на місцевому рівні.

Відповідно до Кодексу процес ухвалення рішень складається з шести етапів, які зображені на рис. 1.



Рис. 1. Етапи процесу ухвалення рішень

Методологія МЕР у межах Програми USAID DOBRE відповідає положенням Кодексу й на кожному етапі процесу ухвалення рішень передбачала такі дії:

1. **Встановлення порядку денного** – аналіз поточної ситуації у ТГ та ухвалення рішення про необхідність покращення економічного розвитку.
2. **Розробка проекту рішення** – проведення засідань робочої групи з МЕР (далі – РГ з МЕР) для підготовки програми МЕР, що містить заходи, які необхідно виконати для покращення економічного розвитку ТГ.
3. **Ухвалення рішення** – затвердження ОМС програми МЕР.
4. **Здійснення** – виконання програми МЕР (реалізація проєктів).
5. **Моніторинг** – моніторинг процесу виконання програми МЕР для постійної підтримки її актуальності та оновлення проєктів.
6. **Повторне формулювання** – аналіз виконання програми МЕР та ухвалення рішення про необхідність розробки нової програми МЕР.

Рівні залучення бізнесу до процесу ухвалення рішень зображені на рис. 2.

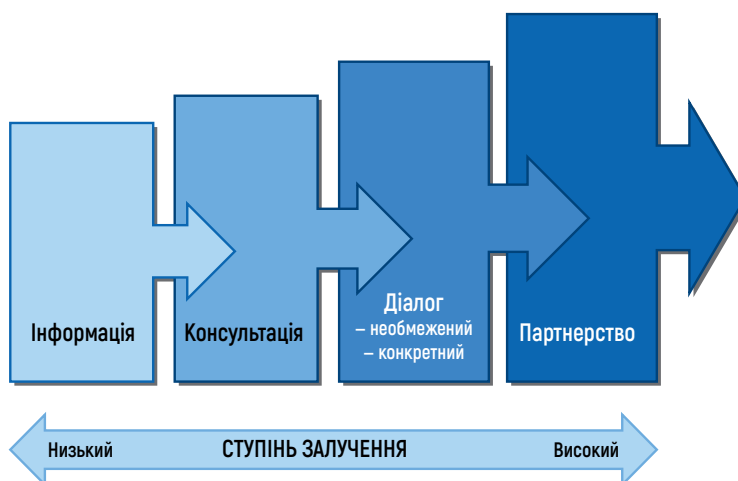


Рис. 2. Рівні участі бізнесу в процесі ухвалення рішень

Кожен з рівнів участі в процесі ухвалення рішень передбачає таку співпрацю влади та бізнесу:

1. **Інформація** – односторонній рівень співпраці, під час якого ОМС надає бізнесу інформацію про формування та реалізацію політики в певній сфері, а також механізми участі бізнесу. Відносини передбачають надання

інформації як з ініціативи влади, так і на вимогу бізнесу. На цьому рівні не передбачається залучення бізнесу до процесу ухвалення та реалізації рішень, тому це відносно низький рівень залучення.

2. **Консультація** – двосторонній рівень співпраці, під час якого ОМС оприлюднює проекти своїх рішень з метою отримання коментарів, зауважень і пропозицій від бізнесу. На цьому рівні співпраці ОМС може проводити консультації з бізнесом щодо процесу формування та реалізації місцевої політики.
3. **Діалог** – рівень співпраці, під час якого ОМС залучає представників бізнесу до робочих чи тематичних груп у процесі підготовки конкретних рішень, документів, політик тощо. У цьому випадку представники бізнесу – повноправні співучасники процесу формування рішень, а результат такої взаємодії – спільно розроблене рішення.
4. **Партнерство** – найвищий рівень співпраці, коли ОМС і бізнес спільно формують і реалізують політику в певній сфері. На цьому рівні ОМС і бізнес збираються разом для тісної співпраці, можуть створювати органи зі спільного ухвалення рішень (наприклад, раду підприємців). При цьому бізнес залишається незалежним і може діяти незалежно від партнерських відносин. Партнерство також може включати делегування владою виконання певних завдань.

Громади-партнери Програми USAID DOBRE під час роботи за методологією МЕР співпрацювали з місцевим бізнесом на різних рівнях:

1. **Інформація** – ОМС розміщували на своїх сайтах економічний профіль і проекти рішень про програми МЕР, інформацію про проведення засідань робочих груп (далі – РГ) і їх результати, іншу важливу інформацію, що стосується процесу МЕР.
2. **Консультація** – ОМС проводили опитування бізнесу для визначення його проблем і потреб, опитування для збору ідей проєктів, які можуть бути включені до програми МЕР.
3. **Діалог** – ОМС створювали РГ з МЕР (постійний консультативно-дорадчий орган при виконавчому комітеті місцевої ради, створений для планування, виконання та регулярного перегляду заходів МЕР у громаді), до яких були залучені представники бізнесу. Під час засідань РГ спільно розроблялася програма МЕР.
4. **Партнерство** – ОМС під час участі в Програмі USAID DOBRE не створювали органи зі спільного ухвалення рішень, проте бізнес долучався до реалізації проєктів МЕР шляхом надання співфінансування та/або виконання певних завдань у межах проєктів. Тому місцева влада й бізнес часто були партнерами в реалізації проєктів.

Результати залучення місцевого бізнесу до процесу МЕР у громадах-партнерах Програми USAID DOBRE подані в Розділі 2 звіту.

Методологія процесу МЕР Програми USAID DOBRE передбачає два етапи:



Залучення місцевого бізнесу відбувалося на всіх етапах процесу МЕР.

Залучення бізнесу до планування МЕР

Кожна громада створила РГ з МЕР. ОМС рішенням сесії або розпорядженням голови громади затвердили положення та склад РГ.

Робоча група з місцевого економічного розвитку (РГ з МЕР) – це консультативно-дорадчий орган, створений для планування, виконання та регулярного перегляду заходів МЕР у громаді.

До складу РГ входили представники різних цільових груп:

- влади;
- бізнесу;
- громадськості;
- молодіжної ради (у разі її утворення) або активної молоді;
- освіти.

Громади самостійно визначали кількісний і якісний склад РГ з МЕР. Вимог до кількості представників з різних цільових груп не було, але обов'язковим було залучення представників від кожної. Як правило, кількість членів РГ з МЕР становила від 8 до 14 осіб.

Члени РГ з МЕР брали участь у її засіданнях, під час яких працювали над такими завданнями:

- заповнення тесту на готовність громади до економічного розвитку;
- підготовка економічного профілю громади;
- визначення стратегічного бачення та цілей економічного розвитку на основі ресурсів і можливостей ТГ згідно з економічним профілем;
- визначення інструментів МЕР для активізації місцевої економіки;
- підготовка проєктів для програми МЕР.

Залучення бізнесу до виконання програми МЕР

Після затвердження програми МЕР Програма USAID DOBRE надавала підтримку ТГ у вигляді співфінансування для реалізації окремих проєктів і за необхідності консультативний супровід профільних експертів. У межах компонента «Місцевий економічний розвиток» підтримка надавалася для впровадження проєктів, які спрямовані на досягнення таких цілей:

- підтримка бізнесу, який уже працює;
- сприяння розвитку підприємництва;
- залучення нового бізнесу та інвестицій;
- розвиток людського капіталу.

Тому всі проекти, які отримали підтримку в межах компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE, тією чи іншою мірою були спрямовані на підтримку розвитку бізнесу в ТГ.

Місцевий бізнес також міг долучатися до реалізації окремих проєктів і співфінансувати їх реалізацію. Кожен проєкт передбачав визначення відповідальних виконавців. Бізнес міг бути основним виконавцем або надавати підтримку в процесі виконання проєкту. Співфінансування від бізнесу не було обов'язковою умовою реалізації проєктів, тому в більшості випадків фінансування здійснювалося за кошти Програми USAID DOBRE та місцевого бюджету.

Як уже було сказано, залучення бізнесу до процесів МЕР у громадах не було безпосереднім завданням команди компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE. Проте, щоб створити сприятливу екосистему для розвитку бізнесу в громадах, команда Програми намагалася максимально (через співпрацю з ОМС і напряму) залучати місцевий бізнес до планування та виконання завдань МЕР, а також надавати необхідну підтримку для його розвитку.

Типи підтримки розвитку бізнесу в Програмі USAID DOBRE

1 Консультаційна підтримка процесу планування МЕР. Програма забезпечила для кожної ТГ послуги професійного консультанта для допомоги у виконанні таких завдань МЕР:

- створити РГ з МЕР із залученням різних цільових груп;
- розробити й опублікувати економічний профіль громади;
- підготувати програму МЕР з переліком проєктів і планом дій її впровадження.

2 Співфінансування проєктів МЕР. ТГ отримали співфінансування на реалізацію окремих пріоритетних проєктів програми МЕР для підтримки бізнесу, який уже працює, розвитку підприємництва, залучення нового бізнесу та інвестицій, розвитку людського капіталу.

Найпоширенішими типами проєктів для підтримки розвитку бізнесу в громадах-партнерах Програми стали такі:

- Сільськогосподарські кооперативи

Практики громад-партнерів Програми USAID DOBRE

Мешканці Білоберізької ТГ Івано-Франківської області об'єдналися у ягідний кооператив «Гуцульські газди», а мешканці Миколаївської ТГ Дніпропетровської області – у медовий кооператив «Пасічники Присамар'я».

- Інституції підтримки бізнесу – центри підтримки бізнесу та агенції місцевого розвитку

Практики громад-партнерів Програми USAID DOBRE

Мереф'янська ТГ Харківської області створила центр підтримки бізнесу, а Слобожанська ТГ Дніпропетровської і Лосинівська ТГ Чернігівської області – агенцію місцевого економічного розвитку.

- Коворкінгові простори

Практики громад-партнерів Програми USAID DOBRE

Великогаївська ТГ Тернопільської області створила коворкінг-центр «РавуТуна», а Старобогородчанська ТГ Івано-Франківської області – кондитерську та деревообробну коворкінг-майстерню.

- Майстерні

Практики громад-партнерів Програми USAID DOBRE

Петриківська ТГ Дніпропетровської області оновила деревообробну і відкрила художню майстерню, а Галичинівська ТГ Миколаївської області – швейну.

- Громадські простори з інфраструктурою для торгівлі МСП

Практики громад-партнерів Програми USAID DOBRE

Доманівська ТГ Миколаївської області облаштувала торговельно-ярмарковий простір, а Асканія-Нова ТГ Херсонської області – місцевий ринок.

Програма не надавала прямої фінансової підтримки на реалізацію проєктів, а купувала необхідну техніку, обладнання, матеріали тощо та передавала їх ОМС. За умовами Програми USAID DOBRE конкретний бізнес також не міг отримати прямої підтримки. Усі проєкти спрямовувалися на те, щоб створити сприятливе економічне середовище в громадах і щоб результатами міг скористатися будь-який місцевий бізнес на конкурсних і договірних засадах. Винятком були проєкти з підтримки кооперативів, у межах яких придбане обладнання передавалося на баланс ОМС, які своєю чергою передавали та/або надавали доступ до нього кооперативам. Кооперативи натомість не обмежували доступ до використання обладнання або отримання послуг новим членам або партнерам.

3 Методологічна. Експерти Програми USAID DOBRE підготували низку посібників і навчальних матеріалів на тему створення сприятливого економічного середовища для бізнесу в громадах:

- Посібник «[Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики](#)» [2]. У посібнику детально описано методологію та процес планування МЕР, надано перелік типових проєктів МЕР та етапи їх впровадження, а також приклади реалізації таких проєктів на практиці.
- Брак фінансових коштів – одна з основних перешкод для ведення та розвитку бізнесу. Тому Програма USAID DOBRE підготувала посібник «[Надання органами місцевого самоврядування фінансової підтримки на розвиток місцевого бізнесу та стимулювання підприємництва](#)» [9], матеріали якого допоможуть ОМС створити дієві програми для розв'язання згаданої проблеми. Посібник містить огляд норм українського законодавства та найкращих практик функціонування програм фінансової підтримки бізнесу. У ньому детально описано процес розробки та ухвалення програм фінансової підтримки бізнесу, надано рекомендації щодо механізму підтримки, а також приклади документів, які необхідні для функціонування програми з надання фінансової підтримки на розвиток бізнесу та стимулювання підприємництва за кошти місцевого бюджету.

- Щоб сприяти розвитку місцевого бізнесу, ОМС можуть передавати та/або надавати йому доступ до комунального майна. ОМС можуть як за власний кошт, так і за кошти програм і проєктів МТД закуповувати для бізнесу техніку, обладнання, матеріали тощо. Усе майно має бути передано бізнесу відповідно до вимог законодавства та/або донора. Програма USAID DOBRE закуповувала майно для підтримки кооперативів у громадах. З передачею майна на баланс кооперативів у представників ОМС часто виникало багато запитань. Тому Програма розробила посібник «[Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади](#)» [7]. Він дає відповіді на основні проблемні питання про організацію роботи та визначення механізмів передачі та/або надання доступу до майна, яке є власністю ОМС. У ньому описані механізми, за допомогою яких ОМС може контролювати використання переданого майна, а також ризику для кожного з них.

4 Індивідуальні консультації спеціалістів. Окрім загальної консультаційної підтримки процесу планування МЕР, Програма DOBRE забезпечила індивідуальні консультації спеціалістів для представників ТГ з окремих напрямів МЕР:

- дизайн та планування громадських просторів з місцями для МСП;
- розвиток туризму;
- створення та розвиток кооперативів;
- підготовка бізнес-планів;
- питання управління майном;
- питання створення програм фінансової підтримки бізнесу;
- питання покращення готовності громад до залучення інвесторів.

Індивідуальні консультації спеціалістів надавалися на запит представників громад. Програма USAID DOBRE враховувала потреби громад і забезпечувала необхідну експертну підтримку тим громадам, які її найбільше потребували, у конкретній сфері.

Представник ОМС:

«Надання індивідуальних консультацій на запит від громад – корисний і потрібний тип підтримки, адже не всі громади мають однакові потреби й не всім потрібні однакові консультації. Добре, коли є можливість залучити експерта з того напрямку, у якому необхідна допомога».

5 Освітня. У межах Програми проведено серію конференцій, форумів, семінарів і тренінгів. У межах компонента «Місцевий економічний розвиток» для всіх громад-партнерів проведено серію навчальних заходів у сфері МЕР. Для того, щоб налагодити співпрацю між місцевою владою та бізнесом і підвищити їх спроможність у питаннях МЕР, участь у них брали як представники ОМС, так і місцевого бізнесу, які входять до складу РГ з МЕР.

6 Навчальні візити для обміну досвідом і вивчення найкращих практик. У межах Програми USAID DOBRE організовано й проведено візити до інших громад в Україні та навчальні візити за кордон – до Польщі, Сполучених

Штатів Америки та Канади. Представники ТГ вивчали досвід інших країн у сфері МЕР і підтримки бізнесу. У закордонних візитах протягом 2017–2019 років брали участь переважно працівники ОМС й окремі представники місцевого бізнесу. Також Програма організувала візити до успішних українських громад. Вони відбувалися для того, щоб вивчити досвід інших громад і використовувати його у своїй ТГ. Зокрема, відбулися візити на тему діяльності кооперативів і розвитку туризму, у яких брали участь представники бізнесу. Навчальні візити дозволили представникам МСП вивчити досвід своїх колег, налагодити зв'язки та використовувати отриману інформацію для ведення власного бізнесу.

Представник бізнесу:

«Під час візиту до Польщі я побачив, як ефективно в них працює аграрний бізнес. Це надихнуло мене на створення кооперативу в моїй громаді».

7 Інформаційна. Програма USAID DOBRE постійно розповідає про власні результати й результати громад-партнерів. Під час висвітлення досягнень громад-партнерів часто поширює й результати діяльності успішних локальних бізнесів. Це сприяє їх промоції та впізнаваності за межами громади.

Більше про користь від кожного з цих типів підтримки можна дізнатися в публікації «Як територіальні громади можуть планувати свій сталий та інклюзивний економічний розвиток: звіт про досвід застосування методології місцевого економічного розвитку в межах Програми USAID DOBRE».

РОЗДІЛ 2. ДОСВІД І РЕЗУЛЬТАТИ ГРОМАД-ПАРТНЕРІВ ПРОГРАМИ USAID DOBRE

Для визначення результатів громад-партнерів Програми USAID DOBRE у сфері залучення та підтримки розвитку місцевого бізнесу проведено:

- опитування 46 представників громад з Івано-Франківської, Кіровоградської, Тернопільської, Чернівецької та Чернігівської областей. Дослідження проводилося в умовах воєнного стану у 2022 році, що частково обмежило його репрезентативність і масштаб, адже партнерські громади з інших цільових областей (Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Харківської, Херсонської), охоплених бойовими діями або з високим ризиком їх проведення, не були залучені;
- індивідуальні інтерв'ю з 20 експертами, які працювали з громадами-партнерами Програми USAID DOBRE, – програмними спеціалістами, консультантами з планування МЕР, консультантами з дизайну громадських просторів, розвитку туризму, створення та розвитку кооперативів, підготовки бізнес-планів та управління майном.

Інформація про учасників, які взяли участь в опитуванні:

- 12 представників ТГ Чернівецької області, по 9 – Івано-Франківської, Тернопільської та Чернігівської областей, 7 – з Кіровоградської області;
- 18 представників міських ТГ, 18 – сільських, 10 – селищних;
- 20 ТГ з четвертої когорти, по 9 ТГ з третьої та другої когорти, 8 – з першої;
- 43 учасники – працівники ОМС, 3 – представники бізнесу, у т. ч. 1 – голова кооперативу;
- усі учасники входили до складу РГ з МЕР. 35 учасників відповіли, що брали дуже інтенсивну участь у роботі (у всіх чи більшості засідань РГ з МЕР, підготовці програми МЕР), а 11 учасників відповіли, що брали інтенсивну участь (у деяких засіданнях РГ з МЕР та обговоренні проектів МЕР).

Отримані результати не можна назвати повністю репрезентативними, адже до опитування не вдалося залучити представників усіх громад-партнерів Програми USAID DOBRE. Проте опитані учасники ознайомлені з методологією та знають про поточну ситуацію у сфері МЕР у своїх ТГ, адже брали участь у роботі РГ з МЕР. Зважаючи на це і враховуючи масштабність проведених індивідуальних інтерв'ю з експертами, можемо вважати проведене дослідження таким, що достатньо відображає досвід громад-партнерів Програми USAID DOBRE.

Примітка: *надалі ми будемо вказувати не кількість відповідей на питання, а % від загальної кількості відповідей.*

Результати опитування показують, що представники ТГ розуміють необхідність залучення бізнесу до процесів місцевого розвитку й переваги від участі підприємців.

Представниця ОМС:

«Залучення бізнесу дає змогу зсередини дізнатися про проблеми й потреби бізнесу. Це дозволяє побудувати роботу та комунікацію, націлену на ефективну співпрацю та результат».

Учасники опитування виділили такі переваги залучення бізнесу:



Усі опитані експерти також висловилися про необхідність залучення бізнесу та значну користь від цього. РГ за участі підприємців вони назвали потрібним і вдалим механізмом для роботи в громадах.

Експертка:

«Залучення всіх заінтересованих сторін, передовсім бізнесу, дозволяє краще дізнатися про громаду, сприяє кооперації та налагодженню зв'язків у громаді. Завдяки участі в робочій групі бізнес та інші заінтересовані сторони побачили, що влада відкрита, готова чути й ухвалювати потрібні рішення. Без такої співпраці неможливо побудувати успішну громаду».

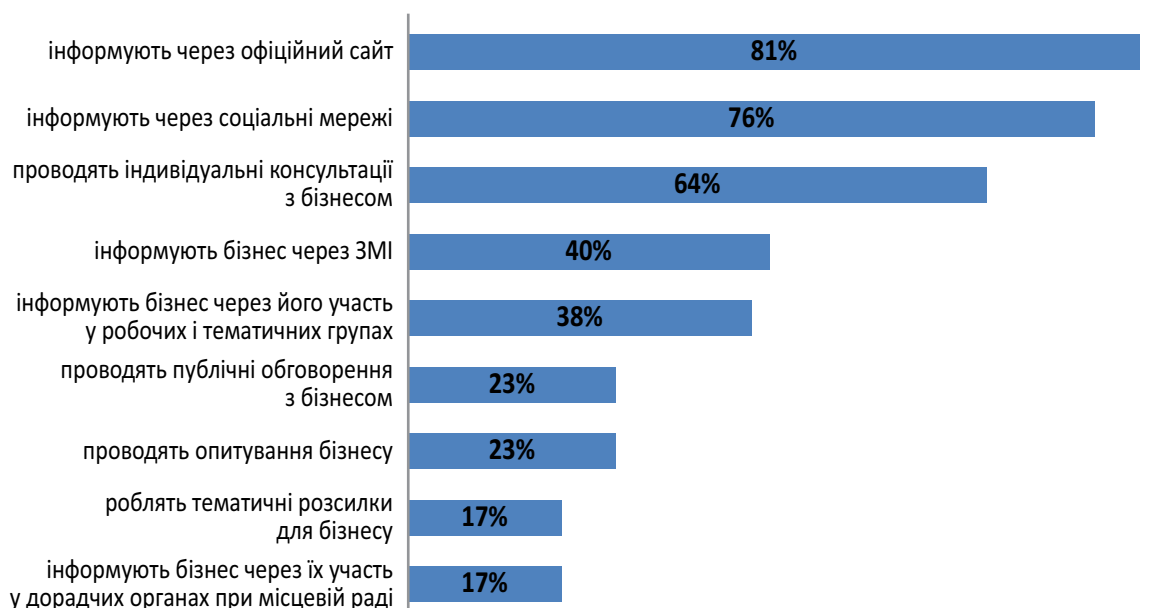
Результати опитування показують, що в усіх громадах-партнерах Програми USAID DOBRE бізнес тією чи іншою мірою залучений до процесу ухвалення рішень на місцевому рівні. Жоден з учасників не вказав, що влада не співпрацює з бізнесом. Щодо рівня залученості бізнесу до процесу ухвалення рішень, то він виглядає так:

- у **76 % ТГ представники бізнесу є депутатами місцевої ради чи членами виконавчого комітету**. По суті, це найвищий рівень залучення місцевого бізнесу до процесу ухвалення рішень, адже представники бізнесу беруть безпосередню участь в ухваленні рішень. Проте цей показник не вказує на рівень співпраці місцевої влади та бізнесу, адже в цьому випадку бізнес є і владою;

- у **100 % ТГ здійснюється інформування бізнесу**. Це найнижчий рівень залучення, коли влада лише інформує бізнес, не питаючи його думки про рішення, які планує ухвалювати;
- у **47 % ТГ представники бізнесу входять до складу робочих і тематичних груп**, де розробляються й ухвалюються рішення з окремих питань місцевого розвитку;
- у **42 % ТГ представників бізнесу запрошують до участі в консультаціях** (обговореннях, нарадах тощо), де розробляються проекти рішень щодо окремих питань місцевого розвитку;
- у **25 % ТГ представники бізнесу входять до складу дорадчих органів при місцевій раді** (наприклад, до ради підприємців, громадської ради тощо). Залучення представників бізнесу до складу дорадчих органів при місцевій владі – один з найвищих рівнів залучення бізнесу до процесу ухвалення рішень. Ці органи створюються при ОМС і у своїй роботі керуються затвердженими положеннями. Місцева влада проводить з ними консультації щодо реалізації політики, вони можуть ухвалювати рекомендаційні рішення, і влада може їх розглянути, хоч і не зобов'язана керуватися ними, ухвалюючи остаточне рішення. Ці органи можуть відповідати і за процес виконання рішень.

ОМС ще потрібно налагоджувати кращу співпрацю з місцевим бізнесом і не лише інформувати його про проекти чи ухвалені рішення, а й залучати бізнес до їх розробки чи виконання. З рекомендаціями для покращення залучення бізнесу можна ознайомитися у Розділі 3 звіту.

Результати опитування показують, що ТГ найчастіше використовують такі канали комунікації з бізнесом:



Учасників опитування також просили оцінити рівень комунікації місцевої влади з бізнесом у громаді. Результати відповідей подані на рис. 3.

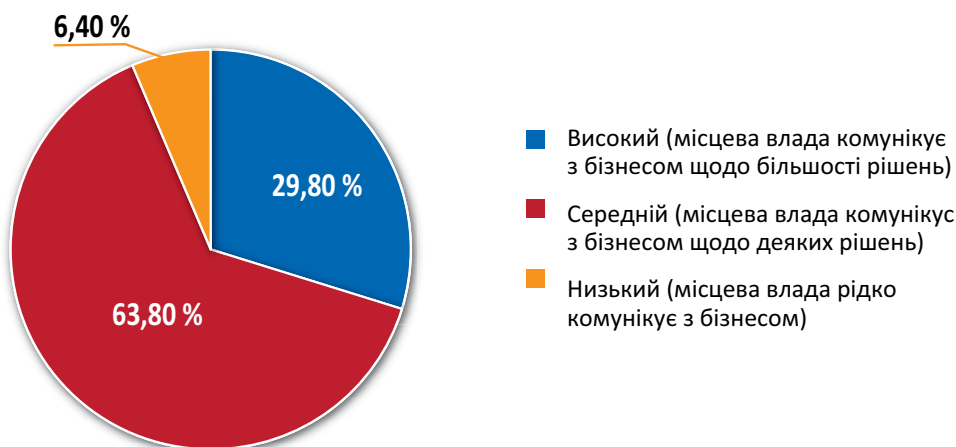
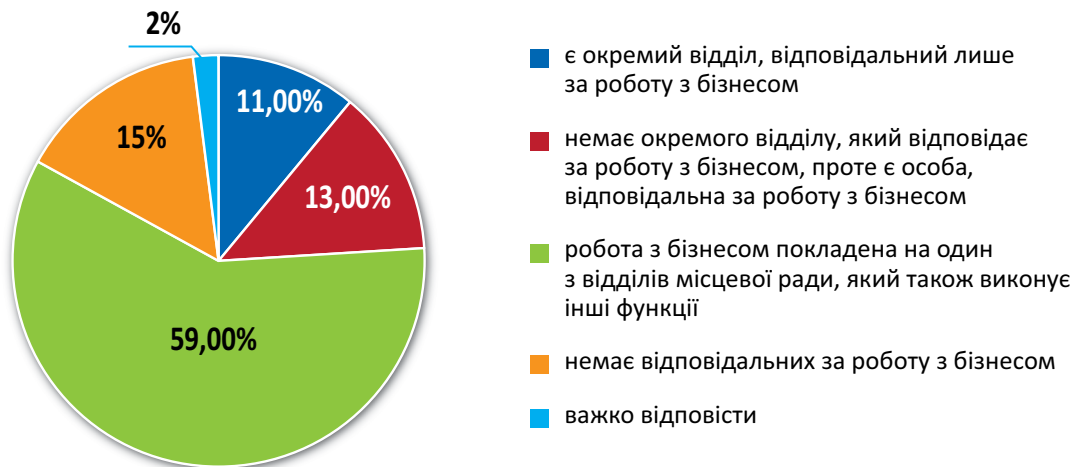


Рис. 3. Рівень комунікації місцевої влади з бізнесом

Результати відповідей на ці питання показують, що простіші канали комунікації, то більше ТГ їх використовують. У меншій частині ТГ поширена практика спільного обговорення, напрацювання та реалізації рішень. Загалом у більшості ТГ середній рівень комунікації з місцевим бізнесом, за якого влада комунікує з бізнесом щодо деяких рішень. У громад ще відсутня практика комунікації з усіх важливих питань місцевого розвитку.

Важливим завданням у процесі налагодження ефективної комунікації місцевої влади з бізнесом є визначення відповідальних за цю роботу. Громади демонструють такі результати:



Результати показують, що більшість ТГ має відповідальних за роботу з бізнесом. Проте тільки у 24 % опитаних громад є окремі особи чи відділи, які працюють лише з бізнесом, а в 15 % ТГ взагалі ніхто не відповідає за роботу з бізнесом.

У контексті залучення місцевого бізнесу до процесу ухвалення рішень варто також розуміти рівень його ініціативності. Місцева влада може використовувати різні інструменти залучення, але якщо в бізнесу немає можливості та/або бажання долучитися до розв'язання місцевих справ, то відповідно і не вдасться налагодити співпрацю. Учасники опитування відповіли, що в 49 % ТГ – середній рівень ініціативності бізнесу в процесі планування і впровадження політики МЕР, у 40 % – низький і лише 9 % учасників зазначили, що рівень ініціативності місцевого бізнесу – високий.

У процесі залучення бізнесу до МЕР громади стикнулися з випадками, коли підприємці не брали участі в засіданнях РГ. Опитування виявило такі основні проблеми:



Залучення бізнесу до виконання завдань з МЕР у межах Програми USAID DOBRE

У межах компонента «Місцевий економічний розвиток» команда спеціалістів Програми USAID DOBRE й місцева влада намагалися максимально залучити бізнес до розробки і виконання заходів МЕР. Результати опитування про рівень залучення бізнесу подано на рис. 4 і 5.

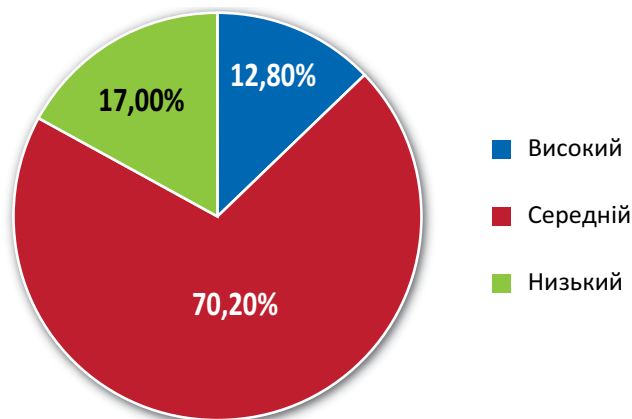


Рис. 4. Рівень залучення бізнесу до процесу планування МЕР

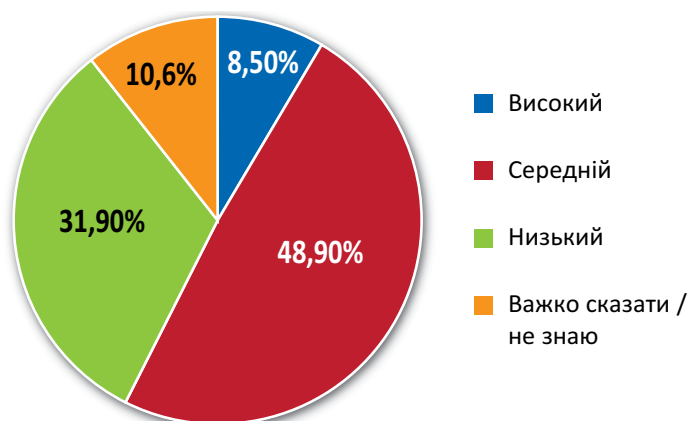


Рис. 5. Рівень залучення бізнесу до процесу виконання заходів з МЕР

Відповіді демонструють вищий рівень залучення бізнесу на етапі планування МЕР. Це пояснюється тим, що РГ з МЕР розробляли програму МЕР під час серії практичних тренінгів і своїх засідань, у яких брав участь і місцевий бізнес. Відповідальність за реалізацію проєктів програми МЕР покладалася на певних виконавців. Переважно ними були працівники ОМС. З іншого боку, у проєктах зі створення та/або розвитку кооперативів відповідальність за їх реалізацію покладалася, як правило, на представників бізнесу. На етапі реалізації проєктів не вимагалось проведення засідань РГ з МЕР, їх виконання забезпечувала команда конкретного проєкту, до якої не завжди входили представники бізнесу. Тому на етапі виконання заходів МЕР рівень залучення місцевого бізнесу був нижчий, ніж на етапі планування МЕР.

Залучення бізнесу на етапі планування МЕР

Методологія планування МЕР у межах Програми USAID DOBRE передбачала створення РГ з МЕР і проведення її засідань для підготовки економічного профілю та програми МЕР.

Загалом 59 % опитаних учасників повідомили, що брак ініціатив від підприємців та/або громадськості був перешкодою під час планування МЕР. Ця проблема друга за значущістю серед решти. 44 % опитаних учасників повідомили, що відсутність попереднього позитивного досвіду співпраці влади та підприємців також стала перешкодою на етапі планування МЕР.

Нижче представлені окремі інструменти методології планування МЕР і залучення до них бізнесу.

1.1. РГ з МЕР

Загалом місцевій владі спільно з командою Програми USAID DOBRE вдалося залучити бізнес до участі у РГ з МЕР. У 78 % випадків підприємці брали участь у засіданнях РГ з МЕР.

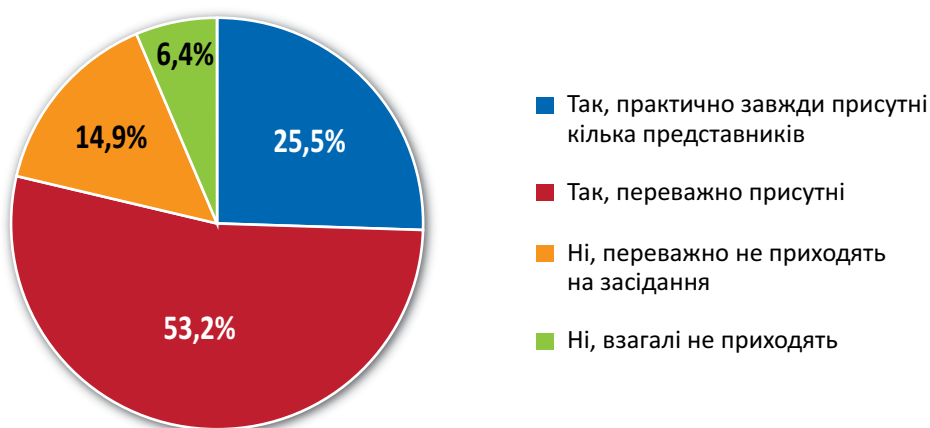


Рис. 6. Участь у засіданнях РГ з МЕР представників бізнесу

Для громад-партнерів 1–3 когорти не було вимог щодо процесу формування РГ. В основному склад РГ пропонували голова або профільний заступник. Часто це спрацьовувало, адже вони добре знають місцевий бізнес і мешканців, тому пропонували компетентних людей. Однак таке формування РГ зводилося

і до того, що влада включала «потрібних людей» для виконання формальних вимог щодо наявності представників бізнесу в складі РГ. Тому часто бізнес або не брав участі в засіданнях РГ, або не пропонував ідей. Більшість експертів зійшлися на думці, що не варто штучно формувати склад РГ. Потрібні мотивовані й компетентні люди, які можуть і хочуть брати участь у її роботі.

Громади-партнери 4 когорти отримали рекомендацію остаточно визначати склад РГ після проведення декількох засідань ініціативної групи. До засідань залучали представників різних груп заінтересованих сторін, що дозволило їм краще зрозуміти суть і завдання РГ з МЕР. З тих осіб, які мали можливість і мотивацію працювати у РГ, формувався її остаточно склад.

Експертка:

«Добрим прикладом є формування РГ з МЕР у Недобоївській громаді Чернівецької області. Перед затвердженням складу групи ми провели декілька онлайн-зустрічей з громадою. Це дало змогу людям краще познайомитися між собою, пояснити завдання робочої групи і долучити до неї тих, хто дійсно має високу мотивацію до роботи. Лише після цього в громаді було офіційно створено робочу групу».

Досвід декількох громад показав, що до складу РГ доцільно включати представників МСП, адже представники великого бізнесу переважно не брали участі в її засіданнях. ОМС і команда Програми USAID DOBRE намагалися залучити до РГ з МЕР представників великого бізнесу, зокрема міжнародного виробника елементів устаткування для автомобільної промисловості, одну з найбільших в Україні аграрних компаній, всеукраїнську мережу продуктових магазинів тощо. Здебільшого у великих компаній не було мотивації витратити час на ті речі, які не приносять їм безпосередньої користі. Тому вони не долучалися до РГ з МЕР.

Щодо проблем, з якими стикалися опитані експерти під час роботи з членами РГ з МЕР, то можна виокремити такі найбільш поширені:

- Погане планування та інформування зі сторони місцевої влади про проведення засідань РГ. Місцева влада часто попереджала про засідання незадовго до дати його проведення. Тому багатьом підприємцям було важко коригувати свої плани, щоб узяти участь у засіданні. Окрім того, дуже часто зустрічі планувалися в незручний для бізнесу час.
- Представники бізнесу часто не бажали долучатися до роботи, хоча і були членами РГ. Вони не хотіли витратити час на те, що не принесе їх бізнесу користі в короткостроковій перспективі. Це підтверджує той факт, що не потрібно формально підходити до створення РГ, щоб виконати певні вимоги, а натомість залучити мотивованих людей.
- Відсутність попереднього позитивного досвіду співпраці місцевої влади та бізнесу, через що часто не враховувалися реальні потреби бізнесу, а відбувалася орієнтація на бачення ОМС.

Загалом, за словами експертів, найбільше корисних ініціатив для розвитку громади надходило саме від представників бізнесу. Тому залучення бізнесу до

МЕР необхідне. З рекомендаціями щодо шляхів розв'язання проблем у роботі з бізнесом можна ознайомитися у Розділі 3 Звіту.

1.2. Підготовка економічного профілю і програми МЕР

Переважна частина опитаних експертів повідомила, що підприємці не долучалися до підготовки економічного профілю громади чи програми МЕР. Цим займалися працівники місцевої ради. З огляду на структуру профілю залучення бізнесу недоцільне, адже в нього немає більшості інформації, яку потрібно зібрати. Якщо говорити про підготовку програми МЕР, то тут схожа ситуація. Підготовкою програми мають займатися працівники місцевої ради, а завдання бізнесу – пропонувати ідеї проєктів і надавати рекомендації.

Більшість опитаних експертів повідомили, що найкраще вдалося допомогти громадам залучити місцевий бізнес саме до планування МЕР. Коли бізнес бачив користь від конкретного проєкту, то був дуже активним і сприяв його плануванню.

Експертка:

«У багатьох громадах завдяки Програмі DOBRE влада та бізнес стали краще розуміти одне одного, і вони побачили, що завдяки спільній роботі відкриваються нові можливості. Спільно краще вдавалося визначати бачення подальшого розвитку громади».

Залучення бізнесу на етапі виконання програми МЕР

Оскільки більшість проєктів з програми МЕР фокусувалися на створенні сприятливої розв'язкової екосистеми в громадах, а не підтримці конкретного бізнесу, то в переважній частині випадків бізнес не долучався до реалізації проєктів. Цим займалися працівники ОМС. Виняток становили проєкти зі створення та розвитку кооперативів, які реалізовувалися у співпраці влади та членів кооперативу.

Співфінансування від бізнесу не було обов'язковою умовою реалізації проєктів МЕР. Незважаючи на це, **38 % опитаних повідомили, що місцевий бізнес долучався до співфінансування реалізації проєктів МЕР.** Це позитивний факт, який свідчить про сприяння та зацікавлення бізнесу в розвитку громади.

У процесі реалізації проєктів влада постійно комунікувала хід їх виконання. **49 % опитаних учасників повідомили, що позитивний вплив від реалізації проєктів МЕР полягає саме в покращенні комунікації між місцевим бізнесом і владою.** На думку опитаних учасників, покращена комунікація між місцевим бізнесом і владою – це основний позитивний вплив реалізації проєктів МЕР для громади.

Узагальнюючи результати опитування та інтерв'ю, можемо зробити висновок, що команді Програми USAID DOBRE значною мірою вдалося допомогти місцевим органам влади налагодити комунікацію з представниками місцевого бізнесу. За їхніми словами, влада й бізнес стали більш згуртованими, почали краще розуміти одне одного. Проте в більшості ТГ залишається середній рівень комунікації з бізнесом, за якого влада комунікує лише щодо деяких

рішень. У громад ще відсутня практика комунікації з усіх важливих рішень, які стосуються бізнесу. І бізнес при цьому не завжди долучається до процесу ухвалення рішень.

Експертка:

«Важливу роль у тому, наскільки вдається допомогти громадам, відіграють люди та їх мотивація. Коли в складі робочої групи мотивовані й компетентні люди, тоді точно буде результат. Програма DOBRE допомогла «виховати» таких людей у громадах».

За словами експертів, у процесі роботи були також і непорозуміння між місцевою владою та бізнесом. Можна виділити декілька найбільш поширених прикладів таких непорозумінь:

- Різне розуміння кінцевих вигодонабувачів за результатами реалізації проєктів. Часто окремі підприємці хотіли отримати особисту вигоду від проєкту (обладнання, матеріали тощо), а місцева влада пропонувала такі проєкти, у яких буде закуповуватися обладнання для комунальних підприємств. Для прикладу, місцева влада пропонувала такі ідеї проєктів, як комунальна пекарня та комунальне кафе. По суті, подібна діяльність не є «природною» для комунальних підприємств, цим значно ефективніше буде управляти бізнес.
- Намагання місцевої влади в проєктах МЕР більше коштів використати на розв'язання інфраструктурних проблем, а не спрямувати їх на користь бізнесу. Наприклад, одним з видів проєктів, які реалізовували громади, було створення громадських просторів з місцями для МСП. Часто місцева влада намагалася найбільше коштів використати на облаштування простору тротуарною плиткою, закупівлю лавочок, смітників, дитячих і спортивних майданчиків. Натомість пропонувала менше коштів на потреби бізнесу (закупівля торговельних яток і підведення освітлення до місць їх розміщення тощо). Через це часто виникали тривалі дискусії між місцевою владою та бізнесом для вибору консенсусної конфігурації проєкту.

Команда Програми USAID DOBRE часто виступала в ролі медіатора в таких ситуаціях і допомагала залагоджувати непорозуміння між владою та окремими підприємцями.

Експертка:

«Команда Програми DOBRE виконала «миротворчу місію» для налагодження співпраці між місцевою владою та бізнесом».

Загалом досить складно точно сказати, наскільки команді Програми USAID DOBRE вдалося допомогти місцевій владі налагодити регулярну двосторонню комунікацію з представниками бізнесу. Це було б можливо, якби рівень співпраці між владою та бізнесом визначався на початку і після завершення програмної діяльності.

Проте більшість опитаних експертів зійшлися на думці, що найважливіше, чого вдалося досягти за результатами реалізації компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE, – це зміна ставлення місцевої влади й бізнесу одне до одного. Багато експертів повідомляли, що на початку роботи в бізнесу була досить низька мотивація залучатися до РГ. Влада своєю чергою не намагалася максимально залучити бізнес, бо не бачила потреби й користі від цього.

Експерти:

«На початку нашої роботи в бізнесу була дуже низька мотивація залучатися до співпраці. Він не вірив у щирість місцевої влади зробити щось для бізнесу. Були випадки, коли ми брали контакти й особисто їхали зустрічатися з місцевими підприємцями. Ми збирали ідеї проєктів і пропонували їх на засіданні робочої групи. Після того, як окремі ідеї проєктів погоджували, ми запрошували підприємців до їх обговорення. Коли бізнес побачив, що його думка врахована, то в нього з'являлася мотивація, і надалі він вже долучався до роботи».

«Спочатку місцева влада не бачила потреби залучати бізнес до робочої групи. Інколи представники влади говорили: «Ми – влада, і нам видніше». Проте, коли нам усе-таки вдалося переконати їх запросити на засідання робочої групи більше підприємців, влада побачила, що в бізнесу багато «неочевидних» і цікавих ідей, які реально можуть принести користь громаді. Влада зрозуміла, що бізнес зацікавлений не лише в «зароблянні грошей», а й готовий долучатися до розвитку громади».

За словами експертів, завдяки команді Програми USAID DOBRE громади стали краще розуміти важливість і потреби бізнесу.

Експертка:

«Програма допомогла налагодити місток для роботи з бізнесом. Завдяки цьому залученню бізнес зрозумів, що керівництво громади хоче чути бізнес, зацікавлене в його розвитку й готове враховувати пропозиції».

Варто зазначити, що в кожній громаді питаннями покращення залучення й активізації мешканців до обговорення й ухвалення рішень займалася команда компонента «Залучення громадськості» Програми USAID DOBRE. З окремими публікаціями можна ознайомитися за посиланнями нижче:

- [посібник «Активізація молоді та залучення до діяльності з розвитку громад»;](#)
- [посібник «Бюджет для громадян людською мовою»;](#)
- [посібник «Дорожня карта впровадження бюджету участі»;](#)
- [посібник «Від антикорупції до доброчесності: дієві інструменти для ОТГ».](#)

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ Й ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ

Рекомендації для покращення залучення й підтримки розвитку місцевого бізнесу розроблені на основі:

- Кодексу добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень;
- результатів опитування 46 представників громад-партнерів Програми USAID DOBRE з Чернівецької, Івано-Франківської та Тернопільської областей;
- результатів інтерв'ю з 20 експертами Програми USAID DOBRE;
- досвіду автора звіту, який у межах Програми USAID DOBRE працював консультантом з планування МЕР з 18 громадами та консультантом з розробки програм фінансової підтримки бізнесу з двома громадами-партнерами Програми.

Залучення бізнесу до розробки та ухвалення рішень – складний, але необхідний процес. Підприємці – це переважно зайняті люди, які цінують свій час і хочуть бачити результат від роботи. Тому співпраця з бізнесом має бути добре організованою. Потрібно підібрати такі інструменти, за яких підприємці не будуть витрачати занадто багато часу, але відчуватимуть вплив від своєї участі та бачити результат. Підприємці беруть участь у процесі формування і реалізації місцевої політики на громадських засадах, тому їхній час потрібно використовувати максимально корисно.

У межах опитування учасникам поставили питання, щоб з'ясувати їхню думку про те, що потрібно зробити для покращення планування та реалізації ініціатив МЕР у громадах. Третина опитаних відповіли, що необхідна краща співпраця з бізнесом. Це підтверджує те, що місцева влада готова працювати з бізнесом та розуміє користь від такої співпраці.

Нижче представлені рекомендації для ОМС, Уряду, донорів і виконавців програм і проєктів МТД для покращення залучення місцевого бізнесу до процесу розробки й ухвалення рішень і підтримки розвитку МСП.

Рекомендації щодо залучення та роботи з бізнесом у ТГ

Види підтримки розвитку МСП необхідно визначати за результатами обговорень і консультацій з представниками місцевого бізнесу. Важливим є принцип, що будь-які рішення для підтримки розвитку бізнесу мають ухвалюватися після з'ясування думки бізнесу.

Перед початком роботи над певним рішенням рекомендується провести опитування місцевого бізнесу. Воно допоможе виявити реальні проблеми й потреби МСП громади. Для цього можна використати як анкету-запитальник, розповсюджену серед підприємців, так і електронну Google-форму.

Практику проведення схожих опитувань має більшість ТГ, які працювали над розробкою стратегії розвитку громади й проводили опитування мешканців та бізнесу, щоб з'ясувати їхнє бачення актуальних проблем і пріоритетів розвитку громади. Ці опитування стосувалися всіх сфер життєдіяльності громади. У випадку опитування бізнесу необхідно підготувати інші запитання, які стосуються конкретних потреб його розвитку.

Окрім того, ОМС доцільно проводити щорічне опитування бізнесу для виявлення його проблем і потреб розвитку. Прикладом для проведення такого опитування може слугувати [Методологія проведення дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст»](#) [6] Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Для невеликих ТГ методологію треба спростити. Приклад анкети для щорічного опитування бізнесу подано в Додатку 2 звіту.

Експерт:

«Потрібно завжди орієнтуватися на потреби бізнесу. На всіх етапах планування та реалізації рішень варто робити опитування для визначення думки бізнесу. Це не обов'язково мають бути великі соціологічні опитування. Навіть короткі опитування на сайті чи в соціальних мережах дають свій результат».

Залучення бізнесу на всіх етапах процесу ухвалення рішень – важливе, і на кожному етапі можна використовувати такі інструменти:

1. Встановлення порядку денного. На цьому етапі необхідно розвивати та дотримуватися прозорості в процесі розробки та ухвалення рішень, а також забезпечити бізнес актуальною та своєчасною інформацією в простому форматі. Потрібно мотивувати бізнес і подбати про постійний зворотний зв'язок. Можна використовувати такі інструменти:

- опитування / дослідження для визначення питань, які потребують розв'язання;
- інформаційні кампанії з метою визначення проблем і пріоритетів місцевого бізнесу, а також способів їх розв'язання;
- забезпечення простого та відкритого доступу до важливої та актуальної інформації про заплановані рішення та повідомлення;
- консультації та обговорення, у тому числі онлайн, для збору пропозицій від бізнесу;
- публічні заходи (круглі столи, дискусійні зустрічі) з метою виявлення та аналізу інтересів різних сторін;
- формування дорадчих органів – робочих і тематичних груп – для проведення консультацій і підготовки пріоритетів. Рекомендується затвердити склад і положення про діяльність дорадчого органу, у якому визначені процедури роботи.

2. Розробка проєкту рішення. На цьому етапі потрібно забезпечити бізнес своєчасною та вичерпною інформацією про процес підготовки рішення, а також організувати публічні консультації із залученням бізнесу. Можна використовувати такі інструменти:

- забезпечення простого і відкритого доступу до важливої та актуальної інформації про підготовлені проекти рішень, результати публічних консультацій тощо;
- публічні заходи (круглі столи, дискусійні зустрічі) для напрацювання проектів рішень. Можуть бути як офіційні заходи, так і зустрічі в неформальній обстановці, такі як «кава з головою», «бізнес-фуршет» тощо. Формат проведення не настільки важливий, головне отримати ідеї та пропозиції для проектів рішення;
- засідання дорадчих органів – робочих і тематичних груп – для напрацювання проектів рішень.

3. Ухвалення рішення. На цьому етапі необхідно:

- забезпечити доступ до інформації про проекти рішень, які будуть ухвалюватися;
- забезпечити проведення публічних консультацій, громадських обговорень, дебатів тощо для обговорень проектів рішень;
- реагувати на пропозиції перед ухваленням рішення.

4. Здійснення. На цьому етапі важливо інформувати бізнес про процес виконання рішень, дотримуватися термінів виконання заходів, реагувати на конкретні обставини, які виникають у процесі виконання. Можна створити наглядові ради, які координують процес виконання рішень. Наскільки це можливо, доцільно залучати бізнес до реалізації певних проектів і виконання заходів.

5. Моніторинг. На цьому етапі потрібно публічно інформувати про результати виконання певного рішення та реагувати на конкретні питання, які виникають у бізнесу. Можна використовувати такі інструменти:

- збір фактів і статистичних матеріалів про результати виконання рішень;
- оцінювання виконання рішень і їх наслідків;
- отримання зворотного зв'язку – через опитування, соціологічні дослідження тощо;
- РГ для проведення оцінювання виконання рішень і їх результатів.

6. Повторне формулювання дає початок новому циклу ухвалення рішення. На цьому етапі необхідно поінформувати про можливість перегляду рішень і бачення змін, забезпечити участь бізнесу та реагувати на його пропозиції. Доцільно використовувати ті ж інструменти, що й на етапі встановлення порядку денного.

Для ефективної роботи в процесі розробки рішень необхідно залучити **мотивованих підприємців**, які хочуть і можуть брати участь у роботі. Практика громад-партнерів Програми USAID DOBRE показує, що коли в громаді немає досвіду співпраці місцевої влади і бізнесу, то в підприємців досить низька мотивація. Але після того, як влада йде на контакт з бізнесом, коли підприємці бачать результат роботи і що їхня думка враховується, у них підвищується мотивація. На мотивацію бізнесу також впливає рівень його підтримки зі сторони місцевої влади. Коли бізнес відчуває підтримку, коли місцева влада

чує та реагує на проблеми бізнесу, розв'язує їх, тоді в підприємців з'являється мотивація до співпраці.

Робота з бізнесом має бути добре організованою, адже підприємці – це люди, які звикли бачити результати. Досвід громад-партнерів Програми USAID DOBRE показує, що формування дорадчих органів – робочих і тематичних груп, які займаються розв'язанням важливих питань місцевого розвитку, – важливий інструмент для напрацювання необхідних рішень. Щоб залучити мотивованих підприємців і налагодити роботу таких дорадчих органів, корисними можуть бути такі рекомендації:

- Публічно оголосити про формування дорадчого органу, щоб підприємці могли самостійно зголоситися до участі в його роботі. В оголошенні важливо вказати інформацію про суть, завдання, формат роботи та очікуваний результат діяльності дорадчого органу. Оголошення доцільно розмістити на всіх можливих ресурсах у громаді (офіційний сайт, сторінка в соціальних мережах, ЗМІ, дошки оголошень та інші).
- Індивідуально проінформувати підприємців про формування дорадчого органу. Рекомендовано мати базу контактів місцевих підприємців і зробити індивідуальну розсилку із запрошенням до участі в роботі дорадчого органу. Бажане залучення голови громади або його заступника до інформування бізнесу. Важливо детально пояснити необхідність залучення бізнесу, обґрунтувати користь і пояснити очікуваний результат від співпраці.

Експертка:

«Досвід багатьох громад, особливо сільських, селищних і невеликих міських, вказує на важливість інформування бізнесу зі сторони керівництва громади. Дуже добре, коли голова громади або профільний заступник за можливості особисто повідомляють бізнес про початок роботи над певною ініціативою. Часто бізнес не реагує на повідомлення працівників ОМС і повідомлення на сайті про заплановані активності. Для бізнесу важливо розуміти, що ініціатива йде від керівництва, яке ухвалює остаточні рішення, і саме керівництво громади зацікавлене в налагодженні співпраці з бізнесом».

- Провести зустріч ініціативної групи за участі тих підприємців, які зголосилися ввійти до складу дорадчого органу. Під час такої зустрічі доцільно обговорити очікувані результати діяльності та проект положення про дорадчий орган, а саме завдання, обов'язки та права членів дорадчого органу, формат його роботи тощо.
- Офіційно створити дорадчий орган рішенням сесії місцевої ради, затвердити його положення та склад. Це надасть «статусу» та впливовості такому органу. Завдяки цьому підприємці розумітимуть, що вони мають повноваження на розробку проектів рішень, ОМС зацікавлений у їхній роботі та буде розглядати пропозиції під час остаточного ухвалення рішення.
- Сформуванню плану роботи дорадчого органу й намагатися його дотримуватися. Підприємцям важливо розуміти рівень залучення, щоб планувати свій час.

- Ефективно організувати роботу дорадчого органу: вести протоколи засідань, фіксувати їх результати, визначати відповідальних і терміни для виконання поставлених завдань. На кожному наступному засіданні варто розглядати стан їх виконання. Дуже важливо, щоб засідання дорадчого органу не перетворювалися лише в «дискусійний клуб» для обговорення проблем, а на ньому ухвалювалися рішення і розв'язувалися важливі питання місцевого розвитку.

Важливий напрям роботи з бізнесом – **планування і проведення заходів** (консультацій, обговорень, засідань робочих і тематичних груп тощо). Підприємці, як правило, зайняті люди, які цінують свій час і завчасно планують роботу. Тому потрібно подбати про те, щоб вони мали можливість узяти в них участь. Нижче представлені окремі рекомендації на основі досвіду роботи з громадами-партнерами Програми USAID DOBRE щодо планування й проведення заходів:

- Визначити зручний час для проведення заходів для бізнесу. Особливо це стосується сільської місцевості, де під час посівної кампанії чи збору врожаю дуже складно залучити фермерів. Звичайно, що для кожного окремого підприємця зручний час може бути різним і плани можуть динамічно змінюватися. Але, як показує досвід, при завчасному плануванні найбільш прийнятним часом є початок або завершення робочого дня. Бажано не проводити заходи в середині робочого дня.
- Завчасно повідомляти бізнес про дату і час проведення зустрічей. Як правило, таке інформування має відбуватися не менше ніж за 2–3 робочі дні до дати проведення зустрічі.
- Завчасно підготувати порядок денний заходу. Бізнесу важливо розуміти, які питання будуть обговорюватися на зустрічах, щоб мати можливість подумати над пропозиціями.
- Рекомендована тривалість заходів – 1–2 години. Як показує досвід, більше часу підприємцям складно виділити й ефективність зустрічей після двох годин досить низька.
- Рекомендована періодичність проведення заходів – не рідше ніж раз у квартал, але й не частіше ніж раз у місяць. У період напрацювання проєктів рішень, які мають бути оперативно ухвалені, заходи можна проводити частіше.

Окрім того, бажано підтримувати постійний оперативний зв'язок з місцевими підприємцями на кожному етапі процесу ухвалення рішень, щоб збирати їхні думки та пропозиції. Можна створити робочі чати для оперативної комунікації (Telegram, Viber, WhatsApp тощо). Як правило, такі чати створює і веде особа, відповідальна за роботу з бізнесом, у разі її відсутності – працівник відділу економічного розвитку.

Рекомендації для ОМС щодо підтримки місцевого бізнесу

Важливо

[Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» \[1\]](#) регулює правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку МСП, визначає види можливої підтримки. ОМС можуть керуватися ним у процесі визначення інструментів для підтримки місцевого бізнесу.

1. Визначити відповідальних за роботу з місцевим бізнесом. У структурі ОМС доцільно створити окремий відділ чи принаймні визначити особу, яка займатиметься питаннями підтримки місцевих МСП. Це може бути бізнес-координатор чи місцевий бізнес-омбудсмен. У невеликих громадах, де небагато бізнесу та можливостей забезпечити діяльність відповідальних за роботу з бізнесом, ці функції може виконувати працівник ОМС, як правило, – відділу економічного розвитку. Важливо, щоб щонайменше 50 % робочого часу такого працівника виділялося на роботу з бізнесом. Наявність відповідальних за роботу з бізнесом дозволить налагодити кращу комунікацію влади й бізнесу та сприятиме задоволенню його потреб. Відповідальні за роботу з бізнесом можуть виконувати такі завдання:

- проведення опитувань, аналіз їх результатів і підготовка пропозицій для розв'язання проблем бізнесу;
- організація та проведення зустрічей і консультацій з бізнесом;
- інформування про актуальні питання функціонування та розвитку МСП;
- надання консультаційної підтримки бізнесу;
- підготовка та виконання місцевих програм розвитку МСП;
- підготовка проєктів на конкурси для залучення зовнішнього фінансування для розвитку бізнесу, реалізація таких проєктів.

2. Ухвалити місцеві програми розвитку МСП з конкретними інструментами підтримки:

- **Фінансова підтримка.** ОМС як напряду, так і через місцеві фонди підтримки підприємництва може надавати бізнесу як поворотну, так і безповоротну фінансову підтримку. Фінансова підтримка може надаватися у вигляді ваучерів, грантів, субсидій, дотацій, кредитів і позик, часткового або повного відшкодування відсотків за кредитами, гарантій і платежів за користування ними, інших не заборонених законодавством видів фінансової підтримки.
- **Інформаційна підтримка.** Доступ до актуальної та своєчасної інформації має важливе значення для розвитку бізнесу та ухвалення управлінських рішень. Досвід роботи з бізнесом у громадах-партнерах Програми USAID DOBRE показує, що дуже часто підприємці з невеликих громад мають обмежений доступ до такої інформації. Особливо це стосується представників малого бізнесу і фізичних осіб-підприємців, які здійснюють виробничу діяльність і не мають у своєму штаті достатньо управлінців. Для них актуальна інформація про можливості залучення підтримки (фінансової, освітньої, консультаційної тощо); нововведення у законодавстві; маркетинг

і нові ринки збуту продукції; інституції підтримки МСП, які можуть надати підтримку бізнесу.

Тому одним із завдань ОМС має стати інформування бізнесу через офіційний інтернет-сайт, сторінки в соціальних мережах, робочі чати, тематичні розсилки тощо, щоб забезпечити функціонування та розвиток МСП.

- **Консультаційна підтримка.** Для збільшення кількості МСП на території громади ОМС може промотувати підприємницьку діяльність і надавати мешканцям інформаційно-консультаційну підтримку щодо започаткування бізнесу. Бізнес, який уже працює, важливо не лише інформувати про можливості та новини, а й надавати роз'яснення та консультації. ОМС в особі відповідальних за роботу з місцевим бізнесом мають бути «контактним центром», до якого підприємці звертаються, коли потребують допомоги або консультацій. Звичайно, відповідальні за роботу з місцевим бізнесом не можуть знати відповіді на всі потенційні питання. Тому важливо знати й мати контакти досвідчених консультантів та інституцій підтримки МСП, до яких місцевий бізнес може звернутися для консультації. У програмах розвитку МСП доцільно передбачити фінансування для оплати їхніх послуг.

Для пошуку консультантів для МСП можна скористатися такими ресурсами: [Дія. Бізнес](#) [3], [Онлайн-платформа експертних рішень MERZHA](#) [12], [Національна платформа малого та середнього бізнесу](#) [11], [Мережа центрів інформаційної підтримки бізнесу](#) [10], [Ініціатива Європейського Союзу EU4Business](#) [5] тощо.

- **Підтримка у сфері підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу.** Для цього ОМС можуть створювати бізнес-інкубатори, навчальні майстерні, навчально-практичні центри на базі закладів освіти та підприємств; налагоджувати співпрацю між бізнесом і навчальними закладами в процесі формування освітніх програм на основі державних освітніх стандартів; сприяти участі в міжнародних програмах обміну досвідом.
- **Розвиток інституцій підтримки МСП,** таких як організації підтримки бізнесу, об'єднання підприємців, бізнес-центри, бізнес-інкубатори, консультаційні центри, фонди підтримки підприємництва тощо. Їх основне завдання – сприяння розвитку МСП. Ці інституції напряду співпрацюють з бізнесом, вони «гнучкі» і можуть швидко реагувати на проблеми й потреби бізнесу. Саме тому ОМС може делегувати їм частину повноважень, наприклад з виконання окремих заходів місцевої програми розвитку МСП.

З досвіду Програми USAID DOBRE:

«На думку опитаних експертів, серед тих інструментів МЕР, які впроваджували громади-партнери Програми, найбільше сприяють розвитку місцевого бізнесу кооперативи, громадські простори з інфраструктурою для торгівлі МСП, коворкінг-майстерні».

- 3. Організовувати візити до інших громад для обміну досвідом.** Візити дозволять підприємцям переконатися в реалістичності ідей, ознайомитися зі здобутками та проблемами колег, налагодити зв'язки, запроваджувати найкращі практики у своїй діяльності. Такі поїздки часто надихають впроваджувати нові підходи для розвитку власного бізнесу.

- 4. Популяризувати місцевий бізнес.** Корисною є підтримка в розробці та просуванні місцевих продуктів, що сприятиме виходу на нові ринки збуту та збільшенню обсягів продажів.
- 5. Максимально спростити процедури отримання дозволів і погоджень,** щоб підприємці менше часу витрачали на їх отримання.

Види підтримки мають визначатися за результатами опитування місцевого бізнесу та розроблятися з його залученням. Це дозволить обрати саме ті інструменти, які найбільш актуальні для місцевих підприємців. Для отримання підтримки необхідно створити рівні можливості та забезпечити прозорість проведення процедур її надання.

Пріоритетами Уряду у сфері підтримки розвитку бізнесу в ТГ мають стати:

- 1. Вироблення комплексної державної політики у сфері підтримки розвитку МСП,** що дозволить краще координувати зусилля органів влади різного рівня. Для цього доцільно:

- розробити та схвалити Державну стратегію розвитку МСП в Україні та узгодити її з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки;
- розробити та затвердити тематичні / галузеві державні програми підтримки бізнесу для виконання й досягнення цілей Державної стратегії розвитку МСП;
- забезпечити фінансування тематичних / галузевих державних програм підтримки бізнесу. Механізм функціонування таких програм може передбачати:
 - а) надання прямої фінансової підтримки бізнесу, у першу чергу безповоротної;

Під час підготовки цього звіту Кабінет Міністрів України затвердив програму безповоротних грантів для нового та бізнесу, який уже працює, – «[єРобота](#)» [4].

- б) «м'які заходи» для підтримки бізнесу – інформаційна, навчальна, консультаційна підтримка тощо. Виконавцями таких заходів можуть бути як державні інституції, так і недержавні організації, які працюють з бізнесом.
- в) надання ОМС фінансування на реалізацію заходів місцевих програм розвитку МСП.

Необхідно розробити прозорі процедури проведення конкурсів для отримання фінансування та створити рівні можливості для учасників брати в них участь. Рекомендується, щоб кошти державних програм надавалися у вигляді співфінансування і покривали 50–90 % необхідних витрат заявників.

- 2. Узгодження рівнів планування і планувальних документів.** Зараз в Україні відсутня єдина узгоджена система планувальних документів. Багато громад мають «традиційний набір» – стратегію, програму соціально-економічного розвитку, цільові програми. Формат і структура цих документів у багатьох ТГ відрізняються. Часто вони не узгоджені між собою і розробляються лише

з метою виконання вимог законодавства або для залучення зовнішнього фінансування. Окрім цього, ТГ, беручи участь у програмах і проектах МТД, розробляють інші планувальні документи. Часто вимоги донорів відрізняються до одного й того ж типу документа. Громади витрачають багато часу на підготовку цих документів і не завжди розуміють потребу в них. Тому рекомендується узгодити рівні планування і визначити, які планувальні документи можуть бути на кожному рівні. Це дозволить уніфікувати й скоординувати державну, регіональну та місцеву політики. Можливими є такі рівні планування і види планувальних документів:

- стратегічний рівень – горизонт планування 7 років. Планувальними документами на цьому рівні можуть бути загальна стратегія розвитку громади (обов'язково) та стратегії розвитку окремих сфер життєдіяльності ТГ (наприклад, МСП, туризму, освіти тощо), які можуть бути необов'язковими;
- операційний рівень – горизонт планування 3 роки. Планувальними документами на цьому рівні можуть бути програма соціально-економічного розвитку та/або тематична / галузева програма розвитку окремої сфери життєдіяльності ТГ (наприклад, МСП, туризму тощо). Ці документи мають відповідати документам стратегічного рівня, ухвалюватися для їх виконання і досягнення цілей, мати визначені орієнтовні обсяги й джерела фінансування;
- тактичний рівень – горизонт планування 1 рік. Планувальними документами на цьому рівні можуть бути місцеві цільові програми та/або плани виконання тематичної / галузевої програми. У таких програмах має бути визначений конкретний обсяг фінансування на певний рік. Ці документи мають ухвалюватися для виконання і досягнення цілей планувальних документів операційного рівня.

3. Методична підтримка ОМС. Одним із завдань Уряду має стати підготовка методичних рекомендацій для ОМС щодо політики залучення місцевого бізнесу до процесу розробки та ухвалення рішень, а також підтримки розвитку МСП. Для цього рекомендується:

- розробити методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, виконання, моніторингу та оцінювання планувальних документів, а також їх структури. Завдяки цьому ТГ матимуть уніфіковані документи, що дозволить уникнути розробки значної кількості додаткових планувальних документів. У першу чергу це стосується програмних документів, оскільки Міністерство розвитку громад та територій України вже видало Методичні рекомендації щодо стратегій розвитку ТГ. Планувальні документи мають бути достатньо простими й не містити зайвої інформації;
- розробити методичні рекомендації щодо впровадження різних видів підтримки бізнесу, які передбачені Законом України «Про розвиток та державну підтримку МСП в Україні». У першу чергу це стосується фінансової підтримки бізнесу, оскільки часто ОМС бояться її надавати, щоб не порушити законодавство;
- розробити та затвердити Типове положення про раду підприємців при ОМС. Це може сприяти кращому залученню бізнесу до процесу розробки та ухвалення рішень.

- 4. Максимальна дерегуляція, спрощення і пришвидшення процедур отримання дозволів і погоджень.** Бізнес має отримати більше «економічної свободи», витратити менше часу на комунікацію з державними органами, спрямувавши його на розвиток підприємницької діяльності.

Рекомендації для донорів і виконавців програм і проєктів МТД щодо залучення та підтримки розвитку бізнесу в ТГ

Пріоритетом донорів і виконавців програм і проєктів МТД має стати допомога ОМС та Уряду у сфері підтримки розвитку місцевого бізнесу. Нижче представлені рекомендації, які можуть допомогти зробити таку підтримку більш доцільною та ефективною.

1. Рекомендації щодо підтримки бізнесу в ТГ:

- під час роботи над проєктами підтримки розвитку бізнесу в ТГ доцільно створювати дорадчі органи з представників ОМС і бізнесу, які координуватимуть планування і реалізацію заходів проєктів на рівні громади;
- види підтримки бізнесу в ТГ необхідно розробляти на основі їх потреб, визначених за результатами опитування бізнесу. До розробки механізму надання підтримки потрібно залучати представників ОМС і місцевих підприємців. Тоді такі види підтримки будуть справді актуальними та корисними для бізнесу;
- дуже часто програмами й проєктами МТД передбачені лише так звані «м'які заходи» для підтримки бізнесу – інформування, навчальні заходи, консультації, навчальні поїздки для обміну досвідом тощо. Водночас варто надавати і «тверду» підтримку бізнесу. Доцільно передбачити можливість отримання прямої матеріальної підтримки. Це може бути як співфінансування на реалізацію конкретних проєктів розвитку бізнесу, так і підтримка у вигляді необхідних матеріалів, техніки, обладнання тощо.

2. Рекомендації щодо виконання програм і проєктів МТД:

- досвід Програми USAID DOBRE свідчить про те, що в представників громад часто існує брак ідей для розвиткових проєктів або навпаки – ідеї проєктів у деяких громадах занадто амбітні. Тому експерти ознайомили учасників з прикладами. Щоб надихнутися ідеями та мати змогу переконатися в їх реалістичності, можна проводити візити для обміну досвідом. Доцільно адаптовувати найкращі міжнародні та українські практики до реалій конкретної громади і впроваджувати їх. Моделі, які працюють, потрібно максимально використовувати;
- багато програм і проєктів МТД робить більший акцент на розробці планувальних документів, а менший – на їх виконанні. Більше підтримки потрібно спрямувати саме на процес реалізації, адже тоді виникає більше проблемних питань;
- не створювати в громадах багато нових планувальних документів, а старатися максимально доповнювати наявні стратегії чи програми новими напрацюваннями. Необхідно бути гнучкими в цьому питанні;

- усі програми й проєкти МТД мають попередньо визначені заходи й передбачені результати. Проте в процесі їх виконання необхідно постійно реагувати на потреби громад. Не треба нав'язувати їм прості рішення. Вони мають ухвалюватися після аналізу ситуації в конкретній громаді. Якщо немає потреби реалізовувати ті чи інші заходи, то варто реагувати на це й коригувати плани проєктів відповідно до потреб громад;
- залучати зовнішніх консультантів як модераторів для планування та реалізації проєктів у ТГ. Вони не мають інтересу в реалізації якогось конкретного проєкту, тому можуть допомогти визначити найбільш реалістичні та життєздатні проєкти. Окрім того, у працівників ОМС не завжди достатньо необхідних знань і компетенцій, щоб урегулювати всі проблемні питання. Тому допомога зовнішніх вузькопрофільних експертів доречна й корисна;
- робити швидкими процедури закупівель, оскільки ціни на товари, роботи чи послуги можуть динамічно змінюватися внаслідок курсових коливань та інших факторів. Через це доводиться коригувати бюджет, що затримує реалізацію проєкту і може знижувати мотивацію представників громад.

Варто зазначити, що розроблені рекомендації для покращення залучення й підтримки розвитку місцевого бізнесу актуальні в мирний час. Питання підтримки бізнесу у воєнний час і період післявоєнного відновлення не було метою підготовки цього звіту й не досліджувалося. Проте окремі рекомендації все ж можуть бути корисними і використовуватися для напрацювання механізмів підтримки бізнесу під час і після війни.

ВИСНОВКИ

Основне завдання компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE – покращення спроможності представників ОМС у сфері МЕР. Громади-партнери отримали підтримку в процесі планування МЕР і реалізації окремих проєктів для створення сприятливої екосистеми для розвитку бізнесу.

Хоча залучення місцевого бізнесу не було основним завданням компонента «Місцевий економічний розвиток», команда Програми намагалася максимально залучити місцевих підприємців до процесу МЕР і надати їм підтримку. Без залучення місцевого бізнесу, передусім МСП, неможливо якісно спланувати МЕР. Окрім того, Програма надавала громадам підтримку для реалізації проєктів, які спрямовані на створення сприятливої екосистеми для розвитку підприємництва. Без урахування думки та пропозицій бізнесу такі проєкти могли бути неактуальними.

Програма USAID DOBRE надала громадам-партнерам всебічну підтримку для створення сприятливої екосистеми для розвитку бізнесу, а саме: консультаційний супровід процесу планування МЕР; співфінансування для реалізації проєктів МЕР; методологічну, освітню та інформаційну підтримку; індивідуальні консультації експертів на запит ОМС тощо.

Відповідно до методології компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE залучення місцевого бізнесу відбувалося у два етапи:

- ☉ **Планування МЕР** – у кожній громаді було створено РГ з МЕР за участі представників місцевого бізнесу, яка під час своїх засідань розробляла програму МЕР і виконувала інші завдання відповідно до методології.
- ☉ **Виконання програми МЕР** – підприємці залучалися до реалізації окремих пріоритетних проєктів програми. Також місцевий бізнес міг надати співфінансування на реалізацію проєктів.

Результати опитування демонструють, що на етапі планування МЕР рівень залучення бізнесу був вищим, ніж на етапі виконання. Це пояснюється тим, що планування МЕР відбувалося під час засідань РГ, до складу яких входили підприємці. Етап виконання програми МЕР не передбачав проведення засідань РГ. Реалізацію проєктів забезпечувала команда проєкту, яка складалася переважно з працівників ОМС, до якої не завжди входили підприємці.

Загалом на основі результатів опитування представників ТГ можна зробити висновок про те, що команді Програми USAID DOBRE вдалося допомогти місцевій владі залучити бізнес до процесу МЕР – 78 % опитаних учасників повідомили, що підприємці брали участь у роботі РГ з МЕР.

Однак 40 % опитаних учасників повідомили, що бізнес відзначився низьким рівнем ініціативності в процесі МЕР, а 59 % респондентів зазначили, що це стало перешкодою для планування МЕР. Можемо зробити висновок про те, що місцева влада розуміє важливість залучення бізнесу до МЕР і переваги від участі підприємців.

Незважаючи на те, що 40 % опитаних повідомили про низький рівень ініціативності підприємців у процесі МЕР, майже така ж кількість опитаних (38 %) зазначила, що місцевий бізнес надавав співфінансування для реалізації проєктів МЕР. Оскільки співфінансування від бізнесу не було обов'язковою умовою реалізації проєктів МЕР у межах Програми USAID DOBRE, цей факт може свідчити про те, що бізнес зацікавлений у розвитку громади й готовий сприяти реалізації корисних ініціатив.

Варто зазначити, що 44 % опитаних учасників повідомили, що відсутність попереднього позитивного досвіду співпраці місцевої влади та підприємців стала перешкодою для планування МЕР. Завдяки участі бізнесу в РГ вдалося здобути такий досвід співпраці. Окрім цього, майже половина опитаних (49 %) повідомила, що позитивний вплив від реалізації проєктів МЕР полягає саме в покращеній комунікації між місцевим бізнесом і владою. Таким чином, завдяки реалізації проєктів МЕР громадам вдалося налагодити кращу співпрацю з місцевими підприємцями.

Цю думку також підтверджують результати інтерв'ю з експертами, які працювали з громадами-партнерами Програми. За їхніми словами, влада і бізнес стали більш згуртованими, почали краще розуміти одне одного. Більшість опитаних експертів зійшлися на думці, що найважливіше, чого вдалося досягти за результатами реалізації компонента «Місцевий економічний розвиток» Програми USAID DOBRE, – це зміна ставлення місцевої влади і бізнесу до співпраці. На початку роботи в бізнесу була досить низька мотивація долучатися до роботи над завданнями МЕР. Влада своєю чергою не намагалася максимально залучити підприємців, бо не розуміла користі від цього. Завдяки роботі команди Програми USAID DOBRE ці перешкоди вдалося подолати. Влада й бізнес зрозуміли, що завдяки спільній роботі вдається краще працювати над плануванням і реалізацією різноманітних ініціатив.

Якщо загалом говорити про залучення бізнесу до процесу розробки та ухвалення рішень у громадах-партнерах Програми, то в більшості ТГ середній рівень комунікації з бізнесом, за якого влада комунікує лише щодо деяких рішень. В усіх громадах місцева влада інформує бізнес про процес розробки та ухвалення рішень, використовуючи для цього різні канали комунікації. У меншій частині ТГ поширена практика проведення консультацій і спільної розробки рішень. У громад також відсутня практика комунікації з усіх важливих рішень, які стосуються бізнесу. Бізнес при цьому не завжди долучається до процесу ухвалення рішень.

ОМС потрібно налагоджувати кращу співпрацю з місцевим бізнесом й інформувати не лише про проєкти чи ухвалені рішення, а й залучати його до розробки і виконання. Рекомендується більше використовувати інструменти проведення консультацій з бізнесом, публічних заходів, формування дорадчих органів для спільної розробки та виконання рішень.

Робота з бізнесом має бути добре організованою. Потрібно підібрати такі інструменти, за яких підприємці не будуть витратити надто багато часу, але відчуватимуть вплив від своєї участі та бачити результат. Як показує досвід громад-партнерів Програми USAID DOBRE, коли бізнес відчуває

підтримку, місцева влада чує та реагує на потреби бізнесу, розв'язує їх, тоді і в підприємців з'являється більша мотивація до співпраці.

ОМС доцільно підтримувати постійний зв'язок з місцевими підприємцями та ухвалити програми розвитку бізнесу з конкретними інструментами підтримки. Важливо, щоб види підтримки визначалися за результатами опитування місцевого бізнесу та розроблялися із його залученням. Це дозволить обрати найбільш актуальні інструменти для місцевих підприємців.

ДОДАТКИ

Підсумкова оцінка залучення бізнесу до основних видів діяльності за методологією МЕР Програми USAID DOBRE

Завдання / Захід	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Залучення бізнесу до основних активностей на етапі планування МЕР					
Створення РГ з МЕР	Створення РГ з МЕР за участі представників місцевого бізнесу – потрібний і корисний інструмент для роботи в ТГ.	Залучення бізнесу до складу РГ з МЕР дозволило: • налагодити кращу співпрацю місцевої влади та бізнесу; • отримати більше ідей проєктів економічного розвитку; • активізувати місцевий бізнес до участі в розробці та реалізації політики МЕР.	У кожній ТГ створено інклюзивну РГ з МЕР за участі представників місцевого бізнесу. 78 % учасників опитування повідомили, що місцеві підприємці брали участь у засіданнях РГ з МЕР.	З усіх цільових груп представників бізнесу найважче залучити до складу РГ. У переважній частині ТГ до складу РГ вдалося залучити невелику кількість підприємців, переважно 2–3 осіб. Найпоширеніші виклики у процесі залучення бізнесу: • у підприємців недостатньо часу для роботи в складі РГ з МЕР; • низька мотивація бізнесу долучатися до участі в РГ.	Для покращення залучення бізнесу до РГ з МЕР необхідно: • зробити публічним процес формування РГ; • індивідуально поінформувати місцевих підприємців про створення РГ; • офіційно створити РГ і затвердити її склад. Також необхідно ефективно організувати роботу РГ з МЕР і завчасно планувати її засідання.
Підготовка економічного профілю громади	Підготовку економічного профілю забезпечували працівники ОМС. Вони збирали необхідну інформацію та систематизували її в шаблоні економічного профілю. Підприємців недоцільно залучати до підготовки економічного профілю.	Підготовка економічного профілю необхідна, адже дозволяє в одному документі зібрати та систематизувати інформацію про ключові ресурси та можливості ТГ. Наявність шаблону економічного профілю спростила його підготовку.	Усі ТГ підготували економічний профіль.	Представники бізнесу не займалися підготовкою економічного профілю. Їх недоцільно залучати до цієї активності. Цю роботу мають виконувати працівники ОМС.	Спростити шаблон економічного профілю. Він повинен містити лише ту інформацію, яка може бути використана потенційними інвесторами під час ухвалення рішення про доцільність інвестування. Представників бізнесу в процесі підготовки економічного профілю доцільно залучати лише на етапі підготовки інформації про наявні земельні ділянки та приміщення, які можуть бути використані в економічній діяльності.
Підготовка програми МЕР і проєктів економічного розвитку	Визначення ідей проєктів економічного розвитку для програми МЕР відбувалося під час засідань РГ, а безпосередню підготовку проєктів і програми переважно забезпечували працівники ОМС.	Процес підготовки програми МЕР, коли працівники ОМС здійснюють підготовку програми, а бізнес – пропонує ідеї та надає рекомендації, показав свою ефективність. Наявність простого й зрозумілого шаблону програми МЕР дозволила ефективно організувати роботу.	Усі ТГ підготували програму МЕР, яка містить перелік проєктів економічного розвитку. Результати опитування демонструють такий рівень залучення бізнесу до процесу планування МЕР у ТГ: • високий – 13 %; • середній – 70 %; • низький – 17 %.	У переважній частині випадків підприємців не вдалося залучити до безпосередньої підготовки проєктів для програми МЕР, оскільки надалі вони не могли бути використані в проєктах.	Для кращого визначення ідей проєктів для програми МЕР провадити опитування серед представників усього місцевого бізнесу. Ті підприємці, які не є членами РГ з МЕР, повинні мати можливість запропонувати або взяти участь у визначенні проєктів, які можуть реалізовуватися в ТГ.

Завдання / Захід	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Залучення бізнесу до основних активностей на етапі виконання програми МЕР					
<p>Впровадження окремих проєктів програми МЕР</p>	<p>Проєкти програми МЕР спрямовані на створення сприятливої екосистеми для розвитку підприємництва в ТГ, а не на підтримку конкретного бізнесу.</p> <p>Через це в більшості випадків бізнес не долучався до реалізації проєктів. Їх впроваджували працівники ОМС. Вияток становили проєкти зі створення та розвитку кооперативів, які реалізувалися у співпраці місцевою владою та членами кооперативів.</p>	<p>Надання консультаційної та фінансової підтримки допомогло впровадити окремі проєкти програми МЕР. Її назвали корисною 62 % і 60 % учасників опитування відповідно.</p> <p>Без такої підтримки в багатьох ТГ не було б можливості впроваджувати проєкти.</p>	<p>Результати опитування демонструють такий рівень залучення бізнесу до процесу виконання заходів МЕР у ТГ:</p> <ul style="list-style-type: none"> високий – 9 %; середній – 49 %; низький – 32 %. <p>Окрім цього, 38 % учасників опитування повідомили, що бізнес надав співфінансування для впровадження окремих проєктів програми МЕР.</p> <p>Оскільки це не було обов'язковою умовою для реалізації проєктів у межах Програми, такий показник досить високий.</p>	<p>У переважній частині випадків бізнес не залучався до впровадження проєктів.</p> <p>Отримувачем підтримки виступали ОМС, працівники яких і були основними виконавцями проєктів програми МЕР.</p>	<p>Щоб у підприємців було більше мотивації залучатися до впровадження проєктів, необхідно проводити опитування для визначення тих проєктів, які потрібні на найперше впровадити.</p> <p>Це дасть можливість обрати найбільш актуальні та корисні проєкти для місцевого бізнесу.</p> <p>Для того, щоб підприємці краще залучалися до впровадження проєктів, необхідно передбачити можливість, щоб бізнес міг бути отримувачем підтримки.</p> <p>Для кращої реалізації проєктів, доцільно створювати проєктні групи, які координуватимуть процес їх впровадження.</p>
<p>Створення та розвиток кооперативів</p>	<p>До реалізації проєктів зі створення та розвитку кооперативів найкраще вдалося залучити представників місцевого бізнесу, адже кооперативи отримали пряму підтримку.</p> <p>Перевага цих проєктів полягала в тому, що кооперативи отримали як «м'яку підтримку» (консультаційну допомогу в процесі реєстрації та підготовки бізнес-плану діяльності), так і «тверду підтримку» (техніку, обладнання, матеріали тощо).</p>	<p>За словами більшості опитаних експертів, проєкти зі створення та розвитку кооперативів стали найбільш ефективним інструментом підтримки в межах Програми USAID DOBRE.</p> <p>Цьому сприяли такі фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> підтримка конкретного бізнесу членів кооперативу; кооперативам надавалася комплексна підтримка (консультаційна, у вигляді техніки, обладнання, матеріалів тощо); кооперативи були отримувачами матеріальної підтримки. 	<p>Реалізовано 14 проєктів зі створення та/або розвитку кооперативів.</p>	<p>Найважчим у процесі реалізації проєктів зі створення та розвитку кооперативів було об'єднання мешканців у кооператив. Через брак довіри і практики співпраці їх було важко переконати в доцільності та ефективності об'єднання.</p> <p>Через те, що придбані техніка, обладнання, матеріали тощо передавалися на баланс ОМС, які своєю чергою передавали їх на баланс кооперативам, термін впровадження проєктів збільшувався.</p>	<p>Проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед мешканців ТГ щодо доцільності об'єднання в кооперативи.</p> <p>Показувати фінансово-економічні вигоди від такого об'єднання.</p> <p>Придбати в межах проєктів і програм МПД техніку, обладнання, матеріали тощо доцільно напряму передавати кооперативам.</p>

Завдання / Захід	Що вдалося (спрацювало) добре і що слід повторити або поширити на інші громади?	Чому ця активність спрацювала добре?	Яких результатів досягнуто цією активністю?	Що не вдалося і чому?	Що варто змінити, щоб досягати кращих результатів?
Розробка місцевих програм фінансової підтримки бізнесу	<p>Процес розробки місцевих програм фінансової підтримки бізнесу передбачав:</p> <ul style="list-style-type: none"> створення РГ з розробки програми за участі представників місцевої влади та бізнесу; проведення опитування місцевого бізнесу для виявлення потреб та очікувань у фінансовій підтримці; проведення засідань РГ (3–5) для розробки проекту програми. 	<p>Процес розробки місцевих програм фінансової підтримки бізнесу був ефективним, адже передбачав залучення бізнесу на різних етапах підготовки програми.</p> <p>Бізнес вдалося залучити до розробки програм, бо підприємці були зацікавлені в наявності потрібних їм інструментів підтримки.</p>	<p>Підготовлено проект програми фінансової підтримки бізнесу для двох ТГ.</p>	<p>Не вдалося затвердити програми фінансової підтримки бізнесу.</p> <p>В одній ТГ програма не затверджена через обмежені фінансові ресурси місцевого бюджету. З огляду на відносно невелику потребу у фінансуванні основною причиною незатвердження програми могла бути відсутність політичної волі підтримувати приватний бізнес.</p> <p>Інша ТГ завершила розробку програми в період воєнного стану і планує затвердити її після його завершення.</p>	<p>Максимально залучити місцевих підприємців до опитування для виявлення потреб та очікувань у фінансовій підтримці.</p> <p>Це дозволить ідентифікувати найактуальніші потреби бізнесу та обрати найбільш відповідні інструменти підтримки.</p>

Приклад анкети для опитування бізнесу

Шановний підприємцю!

_____ рада щиро цінує ваш внесок у розвиток нашої громади.

Підтримка та розвиток підприємництва – один з пріоритетів нашої роботи. Ми хочемо створити в нашій громаді сприятливу екосистему для бізнесу, щоб він міг краще і швидше розвиватися.

Для цього ми проводимо опитування, щоб виявити проблеми та потреби бізнесу для розвитку. Результати опитування будуть використані при розробці та ухваленні рішень у сфері підтримки розвитку підприємництва в нашій громаді.

Заздалегідь дякуємо за ваш час і рекомендації!

РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС

1.1. Яка організаційно-правова форма діяльності вашого бізнесу?

1.2. Який рік реєстрації вашого бізнесу?

1.3. Яка галузь діяльності вашого бізнесу?

1.4. Яка кількість працівників вашої компанії?

- До 10
- 11–50
- 51–250
- Понад 250

1.5. Де розташовані основні ринки збуту товарів, робіт або послуг вашої компанії?

- У межах громади
- У межах району
- У межах області
- В інших областях України
- За кордоном

РОЗДІЛ 2. СПІВПРАЦЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

2.1. Оцініть рівень комунікації місцевої влади з бізнесом у процесі розробки та/або ухвалення рішень, які впливають або можуть впливати на бізнес.

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко відповісти

2.2. Оцініть рівень залучення місцевого бізнесу до процесу розробки та/або ухвалення рішень, які впливають або можуть впливати на бізнес.

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко відповісти

2.3. Чи отримували ви впродовж попередніх двох років послуги місцевої ради?

- Так
- Ні

2.4. Якщо так, то оцініть якість послуг, які ви отримували в місцевій раді.

- Висока
- Середня
- Низька
- Важко відповісти

2.5. Якими послугами місцевої ради ви найчастіше користуєтеся?

2.6. Оцініть рівень підтримки бізнесу місцевою владою.

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко відповісти

2.7. Через який інформаційний канал ви б хотіли отримувати інформацію та новини про рішення, які можуть впливати на бізнес?

- Офіційний вебсайт громади
- Сторінки в соціальних мережах
- Місцеві ЗМІ
- Спеціальний тематичний бюлетень чи листівки
- Тематичні розсилки
- Під час публічних заходів
- Інформація та новини про громаду не цікавлять

РОЗДІЛ 3. МІСЦЕВЕ ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

3.1. Яка ваша оцінка громади як місця для ведення бізнесу? (від 0 до 5, де 5 – найвища оцінка, 0 – найнижча)

- _____
- Важко відповісти

3.2. Назвіть три основні сильні сторони громади як місця для ведення бізнесу.

3.3. Назвіть три основні слабкі сторони громади як місця для ведення бізнесу.

3.4. Чи доступна інформація про комунальне майно (земельні ділянки та приміщення), яке не використовується та може бути задіяне в підприємницькій діяльності?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

3.5. Чи доступна інформація про місцеві регуляторні акти?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

3.6. Чи ви є учасником бізнес-об'єднання?

- Так
- Ні

3.7. Якщо так, то чи ви користувалися послугами бізнес-об'єднання впродовж попередніх двох років?

- Так
- Ні

3.8. Чи стикалися ви впродовж попередніх двох років з випадками вимагання працівниками місцевої ради неофіційних платежів?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

3.9. На вашу думку, чи працюють ваші конкуренти легально?

- Так
- Ні
- Важко відповісти

3.10. Назвіть п'ять основних перешкод для ведення бізнесу.

- Адміністрування податків і зборів
- Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників
- Відсутність достатньої кількості коштів
- Висока вартість сировини, обладнання та комплектуючих
- Високі місцеві податки та збори
- Високі тарифи на комунальні послуги
- Застаріле обладнання
- Корупція державних органів
- Корупція місцевої влади
- Недостатньо інформації про можливості залучення підтримки для розвитку бізнесу

- Недостатньо знань для ведення бізнесу
- Недостатня кваліфікація працівників
- Низька купівельна спроможність споживачів
- Обмежена пропозиція земельних ділянок та/або приміщень для бізнесу
- Складні процедури отримання дозвільних документів
- Складність законодавства
- Складність отримання документів на право власності чи оренди земельної ділянки та/або приміщення
- Складність підключення до систем інженерної інфраструктури
- Інше (просимо вказати)
- Немає перешкод

РОЗДІЛ 4. ПОТРЕБИ ТА ОЧІКУВАННЯ БІЗНЕСУ

4.1. Яка підтримка місцевої влади найбільш актуальна для вас?

- Інформаційна
- Консультаційна
- Модернізація інженерної інфраструктури
- Навчальна
- Фінансова
- Інша (просимо вказати)
- Не потрібна підтримка

4.2. Працівників яких спеціальностей ви найбільше потребуєте?

4.3. Які види інформаційної підтримки найбільш актуальні для вас?

4.4. Які теми консультацій найбільш актуальні для вас?

4.5. Модернізації якої інженерної інфраструктури ви найбільше потребуєте?

- Електропостачання
- Водопостачання
- Водовідведення
- Газопостачання
- Теплопостачання
- Поводження з відходами

4.6. Які види навчальної підтримки найбільш актуальні для вас?

4.7. Які види фінансової підтримки найбільш актуальні для вас?

- Безповоротна фінансова допомога
- Поворотна фінансова допомога

- Відшкодування частини відсоткової ставки за кредитами
- Інші (просимо вказати)
- Не потрібна фінансова підтримка

4.8. Які ваші очікування щодо функціонування бізнесу на наступні два роки?

- Розширення бізнесу
- Продовження роботи на поточному рівні
- Скорочення діяльності
- Закриття бізнесу
- Важко відповісти

4.9. Які види діяльності, на вашу думку, пріоритетні для майбутнього розвитку громади?

4.10. Завершальні коментарі або пропозиції (*необов'язково*)

Дякуємо за ваші відповіді!

Усі відповіді будуть проаналізовані і використані при розробці та ухваленні рішень у сфері підтримки розвитку підприємництва в нашій громаді.

СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Верховна Рада України (2012). Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Воробей В. (2021). Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики. Програма USAID DOBRE: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER_2021_WEB.pdf
3. Дія.Бізнес: <https://business.diia.gov.ua/>
4. «Робота»: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota>
5. Ініціатива Європейського Союзу EU4Business: <https://eu4business.org.ua/>
6. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (2021). Індекс конкурентоспроможності міст України. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», компанія «Інфо Сапієнс», Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: <http://www.ier.com.ua/ua/mci>
7. Козіна В., Бакунчик І., Бодашевська Ю., Федченко Л., Лебединська О., Сербіна А., Станкус Т., Бондар М., Колповська М., Ільченко О. (2021). Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади. Програма USAID DOBRE: <https://donors.decentralization.gov.ua/advice/14508>
8. Конференція міжнародних неурядових організацій Ради Європи (2009). Кодекс добрих практик участі громадськості в процесі ухвалення рішень: <https://rm.coe.int/16802eeddb>
9. Крижанівський В. (2021). Надання органами місцевого самоврядування фінансової підтримки на розвиток місцевого бізнесу та стимулювання підприємництва. Програма USAID DOBRE: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/775/DOBRE.pdf>
10. Мережа центрів інформаційної підтримки бізнесу: <https://bisc.org.ua/>
11. Національна платформа малого та середнього бізнесу: <https://platforma-msb.org/>
12. Онлайн-платформа експертних рішень MEREZHA: <https://www.merezha.ua/>

