



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

FORBIZ
Створення кращого
бізнес-середовища



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва

на рівні регіонів
та територіальних громад

Київ, 2021

Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад (далі – Рекомендації) розроблені проектом технічної допомоги FORBIZ у межах ініціативи Європейського Союзу EU4Business за участі Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

Видання цієї публікації стало можливим завдяки підтримці Європейського Союзу. Зміст публікації є виключно відповідальністю Консорціуму на чолі з GFA International Inc., і жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

Перелік скорочень	4
I. Загальні положення	5
II. Розроблення оперативної цілі з розвитку МСП стратегій регіонального (місцевого) розвитку	5
III. Розроблення плану заходів з реалізації стратегії регіонального (місцевого) розвитку в частині щодо розвитку МСП	5
IV. Формування і реалізація регіональних (місцевих) програм розвитку МСП	8
V. Короткострокове планування реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку МСП	9
ДОДАТОК: Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад	10
Заключні положення	57
Перелік посилань	58
ДОДАТОК 1. Форма матриці SWOT-аналізу	60
ДОДАТОК 2. Система визначення завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП	62
ДОДАТОК 3. Принципи «Акта з питань малого бізнесу» для Європи	63
ДОДАТОК 4	64
ДОДАТОК 5	65

Перелік скорочень

ЄС – Європейський Союз

ВВП – валовий внутрішній продукт

МіО – моніторинг і оцінювання

МСП – мале та середнє підприємництво

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ТЗ – технічні завдання

I. Загальні положення

1. Ці рекомендації містять основні методичні засади включення складової частини щодо розвитку МСП до стратегій регіонального (місцевого) розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також формування і реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку МСП. Детальний опис цих процесів наведено у додатку.
2. Рекомендації розроблені для застосовування місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування під час розроблення оперативної цілі з розвитку МСП стратегій регіонального (місцевого) розвитку, планів заходів з їх реалізації в частині щодо розвитку МСП, а також регіональних (місцевих) програм розвитку МСП.
3. Для розроблення оперативної цілі з розвитку МСП стратегій регіонального (місцевого) розвитку, планів заходів з їх реалізації в частині щодо розвитку МСП, а також регіональних (місцевих) програм розвитку МСП визначається головний розробник та утворюється робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні на засадах публічно-приватного діалогу, до складу якої можуть входити представники місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, асоціацій та інших об'єднань підприємців, громадських організацій, вищих учбових закладів, інших юридичних осіб (за згодою їх керівників) та фізичні особи (за згодою).
4. Місцеві органи виконавчої влади (місцевого самоврядування) повідомляють через засоби масової інформації та на своїх офіційних веб-сайтах про початок та перебіг роботи робочої групи.

II. Розроблення оперативної цілі з розвитку МСП стратегій регіонального (місцевого) розвитку

5. Розроблення оперативної цілі складається з наступних етапів:
 - проведення аналізу сектора МСП;
 - формулювання стратегічного бачення розвитку МСП;
 - визначення основних завдань, етапів та механізмів їх реалізації, потенційно можливих сфер реалізації проектів;
 - побудова координаційної матриці;
 - формування системи моніторингу та оцінювання результативності реалізації оперативної цілі.

6. Структура оперативної цілі складається з таких елементів:
 - аналітична частина;
 - основні завдання, етапи та механізми їх реалізації;
 - потенційно можливі сфери реалізації проєктів;
 - система моніторингу та оцінювання.
7. Розроблення оперативної цілі з розвитку МСП відбувається з урахуванням пріоритетів, визначених у стратегії розвитку відповідної території, принципів Акту з питань малого бізнесу для Європи та інших стратегічних документів національного рівня, що містять компонент МСП.
8. Аналітична частина має містити огляд сектору МСП, SWOT-аналіз (визначення порівняльних переваг, викликів та ризиків для МСП) на відповідний період.
9. Огляд сектору МСП містить:
 - кількісні характеристики сектору МСП;
 - особливості сектору МСП (якісні характеристики);
 - чинники, які впливають на розвиток сектору МСП;
 - визначення галузей, розвитку яких повинна бути приділена особлива увага;
 - основні проблеми сектору МСП.
10. Характеристика порівняльних переваг, викликів та ризиків для розвитку МСП здійснюється на основі оцінки стартових регіональних (місцевих) умов шляхом проведення SWOT-аналізу. Робоча група проводить опитування представників бізнесу з метою виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. На основі SWOT-аналізу проводиться виявлення логічних взаємозв'язків між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають стратегічне значення для розвитку МСП.
11. Стратегічне бачення відображає найбільш загальні та тривалі уявлення про майбутнє і є стислим та узагальненим описом ідеалізованого образу стану МСП після реалізації оперативної цілі з розвитку МСП.
12. На основі стратегічного бачення, огляду сектору МСП та результатів SWOT-аналізу визначаються основні завдання оперативної цілі з розвитку МСП, етапи та механізми їх реалізації, потенційно можливі сфери реалізації проєктів.

13. Координаційна матриця складається в розрізі принципів Акту з питань малого бізнесу для Європи та інших стратегічних документів національного рівня, що містять компонент МСП. За кожним документом до матриці вносяться положення (принципи, напрями, цілі тощо) щодо яких зазначається наявність координації по кожному із завдань оперативної цілі з розвитку МСП.
14. Система моніторингу та оцінювання реалізації оперативної цілі з розвитку МСП передбачає кількісні та якісні індикатори досягнення цілі, періодичність проведення моніторингу, перелік джерел даних, формат подання результатів.
15. Результати визначаються на підставі проведення моніторингу стану виконання плану заходів з реалізації стратегії регіонального (місцевого) розвитку в частині щодо розвитку МСП шляхом порівняння фактично отриманих значень індикаторів виконання завдань і їх прогнозних значень. Моніторинг та оцінювання здійснюються робочою групою із залученням зовнішніх фахівців (за потреби).

III. Розроблення плану заходів з реалізації стратегії регіонального (місцевого) розвитку в частині щодо розвитку МСП

16. Розроблення плану заходів складається з наступних етапів:
 - визначення зацікавлених сторін;
 - збір технічних завдань та їх включення до плану заходів;
 - формування системи моніторингу та оцінювання реалізації плану заходів.
17. Структура плану заходів складається з таких елементів:
 - заходи, орієнтовні обсяги і джерела їх фінансування, конкретизовані в технічних завданнях;
 - система моніторингу та оцінювання.
18. Визначення зацікавлених сторін у реалізації оперативної цілі з розвитку МСП відбувається у вигляді карти стейкхолдерів шляхом складання їх переліку і оцінки рівня інтересу та впливу кожної зі сторін. Рівень інтересу оцінюється як високий або низький, вплив оцінюється як високий або низький, а також позитивний або негативний. На основі карти стейкхолдерів визначаються форми взаємодії із представниками кожної групи зацікавлених сторін.

19. Робоча група проводить збір технічних завдань на проекти та здійснює їх відбір для включення до плану заходів. Технічне завдання на проект готується за формою технічного завдання на інвестиційну програму і проект регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.
20. Система моніторингу та оцінювання реалізації плану заходів містить перелік кількісних та якісних індикаторів, які характеризують результативність реалізації проектів, періодичність проведення моніторингу, перелік джерел даних, формат подання результатів. Моніторинг та оцінювання здійснюються робочою групою із залученням зовнішніх фахівців (за потреби).
21. Виконання плану заходів здійснюється шляхом реалізації проектів, об'єднаних спільною метою у регіональну (місцеву) програму розвитку МСП.

IV. Формування і реалізація регіональних (місцевих) програм розвитку МСП

22. Регіональна (місцева) програма розвитку МСП є інструментом реалізації оперативної цілі з розвитку МСП та плану заходів з її реалізації в частині щодо розвитку МСП.
23. Розроблення програми складається з наступних етапів:
 - проведення аналізу сектора МСП;
 - формулювання мети та завдань програми;
 - визначення заходів програми;
 - формування системи моніторингу та оцінювання програми.
24. Структура програми складається з таких елементів:
 - характеристика програми;
 - аналіз стану розвитку сектору МСП;
 - мета та завдання програми;
 - заходи програми;
 - технічні завдання на проекти;
 - система моніторингу та оцінювання;
 - додатки (за потреби).
25. Програма базується на документах національного рівня щодо розвитку МСП, чинних на момент її розробки (Національна економічна

стратегія на період до 2030 року, Державна стратегія регіонального розвитку інші документи національного рівня, що визначають політику розвитку МСП).

26. Аналіз сектора МСП базується на аналізі, проведеному під час розробки оперативної цілі з розвитку МСП стратегії регіонального (місцевого) розвитку, який за потреби оновлюється.
27. Мета програми спрямована на створення сприятливих умов для розвитку МСП, підвищення економічних показників розвитку відповідної території, розвитку пріоритетних галузей економіки, забезпечення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів.
28. Завдання програми мають бути сформульовані в розрізі завдань оперативної цілі з розвитку МСП стратегії регіонального (місцевого) розвитку та технічних завдань на проекти плану заходів з її реалізації в частині щодо розвитку МСП.
29. Заходи програми мають бути сформульовані в розрізі завдань. Для кожного заходу мають бути визначені обсяги і джерела фінансування, строки виконання, головні виконавці.
30. Система моніторингу та оцінювання реалізації програми передбачає кількісні та якісні індикатори, які характеризують результативність реалізації заходів, періодичність проведення моніторингу, перелік джерел даних, формат подання результатів. Моніторинг та оцінювання здійснюються робочою групою із залученням зовнішніх фахівців (за потреби).

V. Короткострокове планування реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку МСП

31. Заходи регіональної (місцевої) програми розвитку МСП, які можуть бути виконані протягом наступного року вносяться до щорічних програм (планів) соціально-економічного розвитку, які формуються місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України».

ДОДАТОК

Рекомендації щодо планування розвитку малого та середнього підприємництва на рівні регіонів та територіальних громад (детальний опис)

Загальні положення

Рекомендації є покроковим алгоритмом розроблення оперативної цілі щодо розвитку малого та середнього підприємництва на рівні областей, міст та ОТГ як складової частини регіональних (місцевих) стратегій розвитку, плану заходів регіональних (місцевих) стратегій розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП та регіональних (місцевих) програм розвитку МСП. Розроблення вказаних документів відповідно до Рекомендацій, забезпечить ефективне планування розвитку МСП на відповідній території.

Запропонований у Рекомендаціях підхід розроблено з урахуванням положень чинних нормативно-правових актів України, зокрема:

- Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закону України «Про засади державної регіональної політики»;
- Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»;
- Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695;
- Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932;
- Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504 (далі – Стратегія розвитку МСП).

Ураховано також вимоги методичних рекомендацій, що регулюють питання стратегічного планування на регіональному та місцевому рівні загалом і розвитку МСП зокрема:

- Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів із їх реалізації, затвердженої наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України від 26.04.2016 за № 632/28762;
- Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджених наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75.

При розробці Рекомендацій було враховано принципи, визначені в Акті з питань малого бізнесу для Європи, який є рамковим документом із розвитку малого бізнесу в країнах ЄС.

Рекомендації мають рекомендаційний характер і можуть уточнюватись залежно від регіональних (місцевих) особливостей.

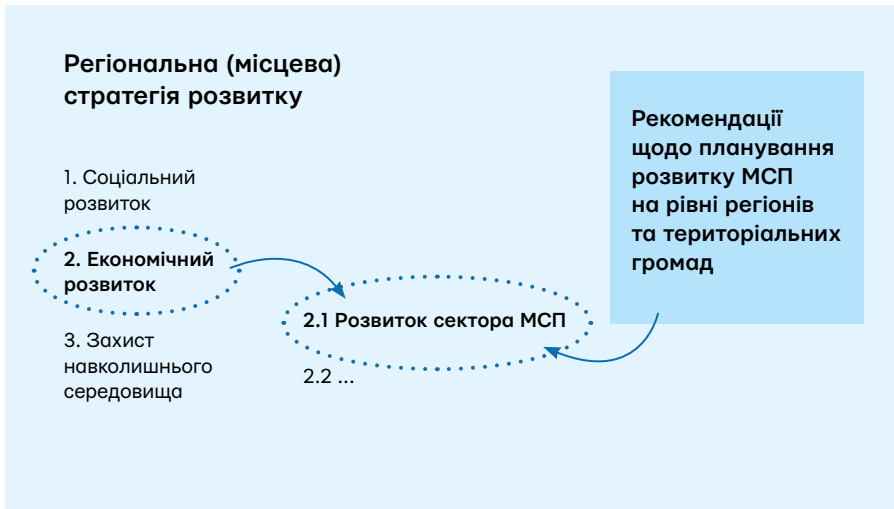
Мета документа

Довгострокове планування розвитку МСП є невід'ємною складовою політики регіонального економічного розвитку на всіх рівнях. Переважно планування розвитку підприємництва входить на рівні оперативної цілі або завдання до економічного блоку регіональних стратегій розвитку, розробка яких має здійснюватися на засадах смарт-спеціалізації (див.: Зв'язок із підходом смарт-спеціалізації). Схвалення Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, а згодом і Національної економічної стратегії на період до 2030 року заклало основу довгострокового планування розвитку підприємництва на національному рівні та зумовило необхідність подальшого розроблення відповідних політик розвитку сектора МСП на рівні областей, міст та ОТГ. В свою чергу належне середньо- та короткострокове планування є необхідною умовою ефективної реалізації довгострокових пріоритетів щодо розвитку МСП.

Таким чином, нагальною потребою є запровадження єдиного підходу до планування розвитку МСП, що одночасно забезпечить і розроблення ефективної політики розвитку підприємництва на всіх територіальних рівнях із врахуванням регіональної (місцевої) специфіки та смарт-спеціалізацій регіону, а також координацію з національною Стратегією розвитку МСП.

Рекомендації описують покроковий алгоритм організації процесу розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП економічного блоку регіо-

нальних (місцевих) стратегій розвитку (Таблиця 1), планів заходів із їх реалізації в частині відповідної оперативної цілі та регіональних (місцевих) програм розвитку МСП. Рекомендації також враховують особливості планування розвитку МСП в монофункціональних громадах.



Таблиця 1. Довгострокове планування розвитку МСП – оперативна ціль щодо розвитку МСП у Стратегії регіонального (місцевого) розвитку

Зв'язок із підходом смарт-спеціалізації

Рекомендації враховують основні положення підходу смарт-спеціалізації, закладеного в основу політики регіонального розвитку починаючи з 2021 року.

Європейське законодавство характеризує стратегію [смарт-спеціалізації](#) як «національну або регіональну інноваційну стратегію, яка визначає пріоритети для створення конкурентних переваг шляхом узгодження результатів науково-технічної та інноваційної діяльності з потребами бізнесу, щоб послідовно й адекватно реагувати на нові ринкові можливості та зміни, уникаючи водночас дублювання та фрагментації зусиль».

Основний аргумент для застосовування підходу смарт-спеціалізації полягає в тому, що обмежені ресурси повинні спрямовуватися на ті види діяльності, технології та сектори, де регіон має найбільш обґрунтовані шанси завдяки багатьом регіональним (місцевим) і міжрегіональним взаємозв'язкам та взаємодії між зацікавленими сторонами.

Варто також зазначити, що йдеться не лише про цільові сектори, а й про цільові заходи (наприклад, модернізація, перехід на нові технологічні рішення, диверсифікація тощо), які можуть бути прив'язані до конкретних технологій/технологічних рішень, можливостей. Одним з важливих елементів визначення смарт-спеціалізації регіону є так званий процес підприємницького відкриття, тобто процес який передбачає залучення до визначення пріоритетів та розробки оперативної цілі різних цільових груп (підприємців, інноваторів, винахідників, дослідників). Структурований діалог з цими цільовими групами має сприяти визначенню ключових сильних сторін і потенційних можливостей регіону та розробці спільного бачення сфер (не лише секторів), де можна було б розвивати майбутні конкурентні переваги, спираючись на наявні сильні сторони та можливості.

Новизна підходу

1. Рекомендовано посилити оперативну ціль щодо розвитку МСП у регіональних (місцевих) стратегіях розвитку.

Чому? Це забезпечить єдиний підхід до довгострокового планування розвитку МСП в Україні. Регіональні стратегії розвитку наразі є єдиними обов'язковими для реалізації стратегічними документами обласного рівня, а стратегії місцевого розвитку є найбільш поширеними документами довгострокового планування, які розробляють органи місцевого самоврядування. Крім того, реалізація регіональних (місцевих) стратегій розвитку може відбуватися за рахунок широкого кола фінансових джерел: від обласного/місцевого бюджету та Державного фонду регіонального розвитку до фондів ЄС (наприклад, Програми підтримки секторальної політики), донорських програм та інших форм міжнародної технічної допомоги.

Як? Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП передбачає проходження різних етапів стратегічного планування для сектора МСП на відповідній території: від формування окремої робочої групи з фокусом на МСП та ґрунтовного аналізу сектора до реалізації оперативної цілі та організації моніторингу й оцінювання її досягнення. Подальша розробка регіональної (місцевої) політики розвитку МСП має відбуватися в розрізі розробленої оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональних (місцевих) стратегіях розвитку.

2. Розроблення оперативної цілі, плану заходів регіональних (місцевих) стратегій розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП та програми розвитку МСП має базуватися на аналізі визначених для регіону смарт-спеціалізацій.

Чому? Це допоможе створити та розвинути в регіоні конкурентні переваги, узгоджуючи результати науково-дослідної та інноваційної діяльності з

потребами бізнесу, що, в свою чергу, дасть змогу послідовно реагувати на нові можливості та ринкові зміни, уникаючи дублювання та фрагментації зусиль.

Як? Рекомендовано внести до списку завдань оперативної цілі, проєктів плану заходів та заходів програми відповідні завдання, проєкти та заходи, спрямовані на посилення ролі МСП у визначених для регіону смарт-спеціалізаціях.

3. Під час розроблення оперативної цілі щодо розвитку підприємництва, плану заходів регіональних (місцевих) стратегій розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП та програми розвитку МСП рекомендовано розглядати сектор МСП як отримувача вигоди від її реалізації.

Чому? Таким чином оперативну ціль, план дій та програму буде сформовано відповідно до потреб, пріоритетів та інтересів сектора МСП області/міста/ОТГ, а реалізація регіональної (місцевої) стратегії та програми розвитку МСП забезпечить його підтримку та розвиток.

Як? Розробляючи оперативну ціль щодо розвитку МСП, план заходів регіональних (місцевих) стратегій розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП та в подальшому програму розвитку МСП, її автори розглядають сектор МСП як отримувача вигоди від реалізації зазначеної частини стратегії та плану заходів регіонального (місцевого) розвитку та регіональної (місцевої) програми розвитку МСП, а не лише як джерело надходжень до місцевого бюджету.

4. Рекомендовано забезпечити узгодження стратегічних та оперативних документів щодо розвитку МСП в регіонах та територіальних громадах із регіональними стратегіями розвитку та планами заходів з їх реалізації.

Чому? Такий підхід зумовить системність і координацію політики щодо розвитку МСП на всіх рівнях. Він також забезпечить областям, містам та ОТГ доступ до програм, впроваджуваних в Україні на виконання національної Стратегії розвитку МСП.

Як? На етапі, коли робоча група сформує перелік завдань і потенційних сфер реалізації проєктів, спрямованих на підтримку МСП, має відбутись перевірка їх відповідності регіональній стратегії розвитку, плану заходів з її реалізації та документам, що визначають розвиток МСП на національному рівні (п. 2.5). В свою чергу, перелік основних заходів регіональної (місцевої) програми розвитку МСП має відповідати оперативній цілі щодо розвитку МСП у регіональній (місцевій) стратегії розвитку.

5. Використання механізму державно-приватного діалогу має бути наскрізним принципом проведення роботи на всіх етапах – від розроблення оперативної цілі та плану дій до моніторингу та оцінювання їх реалізації, а також при розробці та реалізації регіональних (місцевих) програм розвитку МСП (Рис.1).

Чому? Участь приватного сектора в розробленні та подальшій реалізації оперативної цілі щодо розвитку підприємництва, відповідної частини плану заходів та регіональної (місцевої) програми розвитку МСП забезпечить напрацювання спільного бачення представників державних органів і приватного сектора щодо подальшого розвитку сектора МСП, погодження позицій зацікавлених сторін і спільну відповідальність за реалізацію цієї частини регіональних (місцевих) стратегій розвитку, відповідних розділів плану заходів, а також програм розвитку МСП на відповідній території.

Як? Додатково до гарантованого законодавством права громадськості брати участь у формуванні та реалізації державної політики (постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»), рекомендовано для розроблення документа сформувати робочу групу, збалансовану за кількістю представників державного та приватного сектора, а також надалі залучити її учасників до процесів реалізації, моніторингу й оцінювання виконання оперативної цілі, відповідної частини плану заходів (п. 2.6.) та програми розвитку МСП.

Передбачається, що оперативна ціль щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку, план заходів регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП та регіональна (місцева) програма розвитку МСП, які розроблено за цими Рекомендаціями:

- враховуватимуть територіальну специфіку та визначатимуть розвиток сектора МСП, відповідно до пріоритетів регіонального/місцевого розвитку та пріоритетів смарт-спеціалізації регіону;
- координуватимуться з документами, що визначають розвиток МСП на національному рівні та забезпечуватимуть доступ області/міста/ОТГ до програм підтримки МСП, які реалізуються на національному рівні;
- відображатимуть позиції щодо політики розвитку МСП, погоджені з широким колом зацікавлених сторін і сприятимуть розвитку ефективного державно-приватного діалогу;
- забезпечать можливість залучення широкого кола ресурсів на етапі реалізації;

- сприятимуть досягненню Цілей сталого розвитку на регіональному (місцевому) рівні;
- сприятимуть посиленню взаємодії між бізнесом і науково-дослідною сферою; між науково-дослідними інституціями та суспільством; між підприємствами як такими, а також між бізнесом і суспільством, що становитиме основу смарт-спеціалізацій регіону.

Особливості реалізації підходу в монофункціональних громадах

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки запроваджено нові підходи до державної регіональної політики у новому плановому періоді, а саме: перехід до територіально спрямованої політики розвитку на основі стимулювання використання власного потенціалу територій та надання підтримки окремим територіям, що характеризуються особливими проблемами соціально-економічного розвитку. Одним із таких типів територій визначено монофункціональні міста – міста, розвиток яких пов'язаний з реалізацією однієї виробничої функції, та які віднесені до центрів вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості.

Внаслідок занепаду профільних галузей спеціалізації, в цих містах спостерігаються зменшення рівня та якості життя населення, відтік трудових ресурсів, особливо молоді, зростає безробіття. Відтак такі міста потребують запровадження дієвих механізмів та інструментів економічної диверсифікації задля відновлення та стимулювання їх розвитку. Одним із інструментів такої диверсифікації є розвиток малого та середнього підприємництва. Водночас, зважаючи на завершення децентралізаційних процесів, варто вести мову не про окремі монофункціональні міста, а про монофункціональні громади. В цих рекомендаціях під монофункціональними громадами маються на увазі громади, центром яких є монофункціональні міста, визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

Хоча процес довго- та середньострокового планування розвитку малого та середнього підприємництва в монофункціональних громадах має ґрунтуватися на запропонованому в рекомендаціях підході, втім він має свої особливості, зумовлені специфікою економічної структури таких громад. Ці особливості належним чином відображено в характеристиці кожного етапу планування розвитку малого та середнього підприємництва.

Цільова група

Рекомендації розроблено для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, включно з ОТГ, і їхніх підрозділів, відпові-

дальних за розроблення політики регіонального розвитку та політики розвитку МСП; а також для всіх учасників процесу стратегічного планування розвитку МСП: сторін, які опікуються питаннями розвитку підприємництва на відповідній території незалежно від того, чи вони працюють в органах влади, державних установах, чи в неурядових, громадських, або приватних організаціях; зовнішніх експертів, які допомагають у складанні планів розвитку, тощо. З огляду на важливість процесу підприємницького відкриття для визначення смарт-спеціалізацій регіону, цільова аудиторія може залучати не лише підприємців/бізнес-асоціації, але й дослідників/інноваторів.

Основні етапи

Основні етапи, з яких може складатися цикл планування розвитку МСП, та про які зазначено в Рекомендаціях, є такими (Таблиця 2):

1. Створення робочої групи з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні.
2. Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку.
3. Розроблення документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку.

Етап 1. Створення робочої групи з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні

 **Часові рамки:** орієнтовно 5-15 днів.

 **Задіяні до виконання сторони:** місцевий орган виконавчої влади/ місцевого самоврядування.

На першому етапі місцевий орган виконавчої влади/орган місцевого самоврядування може створити Робочу групу як тимчасовий орган, що опікуватиметься розробленням оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональній (місцевій) стратегії розвитку.

Це може бути як окрема робоча група, так і підгрупа робочої групи з розробки регіональних стратегій та планів заходів, створена відповідно до наведених далі рекомендацій щодо її складу. Якщо обласна державна адміністрація вирішить створити окрему робочу групу з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні, рекомендується, щоб основні етапи її роботи були узгоджені із затвердженим графіком заходів з підготовки проекту регіональної стратегії розвитку та плану заходів з її реалізації.

Таблиця 2. Етапи планування розвитку МСП

Етап (розділ Рекомендацій)		Орієнтовні часові рамки	Задіяні до виконання сторони	Орієнтовна кількість засідань робочих груп
1.	Створення робочої групи (п.1)	5–15 днів	Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування	—
2.	Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку	90 днів	Робоча група з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку	5 (5 робочих днів)
3.	Розроблення документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку	180 днів	Робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні	6 (5 робочих днів)
	3.1. План дій регіональної (місцевої стратегії розвитку) в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП	90 днів	Робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні; підрозділи, відповідальні за розроблення політики регіонального розвитку та політики розвитку МСП	2 (2 робочі дні)
	3.2. Регіональна (місцева) програма розвитку МСП	90 днів	Робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні	4 (4 робочі дні)

Також рекомендовано, щоб кількість членів робочої групи була непарною, що забезпечить наявність більшості у випадку голосування. Кількісний склад робочої групи визначає місцевий орган виконавчої влади/орган місцевого самоврядування з числа представників основних сторін, залучених до розвитку МСП, та враховуючи необхідність забезпечення ефективності її роботи. З огляду на це, рекомендована кількість членів робочої групи може становити від 11 до 17 осіб.

Склад робочої групи рекомендовано сформувати таким чином, щоб він міг забезпечити реалізацію принципу державно-приватного діалогу, а саме:

- зберегти у робочій групі кількісний баланс між представниками державного та приватного секторів, забезпечивши більшість представників державного сектора на 1 особу (наприклад, робоча група з 11 осіб може налічувати 5 представників приватного сектора та 6 представників державного сектора). Такий склад робочої групи дасть можливість сформувати комплексне бачення розвитку МСП, відобразивши в документі як позицію влади, так і приватного сектора. Більшість в 1 голос гарантуватиме право головного виконавця (державного сектора) ухвалювати остаточне рішення за принциповими та/або спірними питаннями, беручи до уваги юридичні й інші аспекти формування та реалізації політики (наприклад, суспільні блага/інтереси);
- з боку державного сектора до складу робочої групи рекомендується включити керівників профільних підрозділів місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування, а також представників інших державних інституцій, що опікуються питаннями розвитку МСП, а саме: регіонального (місцевого) фонду підтримки підприємництва, регіональних (місцевих) центрів зайнятості, Центрів надання адміністративних послуг, вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ тощо. Для монофункціональних громад може бути важливою участь у робочій групі представників державних підприємств, які складають основу економіки громади, з тим, щоб вони могли запропонувати своє бачення можливих напрямів співпраці із МСП (кооперація, створення спін-офф (дочірніх) компаній тощо);
- із боку приватного сектора рекомендовано запросити до участі в групі представників ради підприємців, Агенції регіонального (місцевого) розвитку, регіональної торгово-промислової палати, центрів підтримки підприємництва, бізнес-інкубаторів, найбільш активних і представницьких бізнес-асоціацій відповідного територіального рівня, а також інших інституцій, що працюють над розвитком МСП на відповідній території. Також важливо залучити найбільш активних підприємців, дослідників/інноваторів тощо. Слід врахувати, що в

монофункціональних містах підприємницьке середовище може бути недостатньо активним/сформованим із слабкими або взагалі відсутніми бізнес-асоціаціями та інституціями підтримки бізнесу. Тому на цьому етапі важливим є ідентифікація найбільш активних підприємців, представників громадянського суспільства, які можуть бути включені до складу робочої групи, а згодом стати ядром організацій з підтримки бізнесу (як членських, так і сервісних).

Склад робочої групи затверджується відповідним рішенням місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування. Цим рішенням також визначається координатор робочої групи, яким може бути представник структурного підрозділу місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування, відповідального за реалізацію політики розвитку МСП.


Координатор робочої групи забезпечує її ефективну діяльність. Група регулярно збирається та здійснює розроблення оперативної цілі, плану заходів з її реалізації, формує систему моніторингу й оцінювання. Координатор систематизує напрацювання, збирає пропозиції від членів робочої групи, обробляє їх і формує текст оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональній (місцевій) стратегії розвитку на засадах інклюзивності (врахування інтересів усіх сторін) та співпраці (Рис. 1).



Рис. 1. Рекомендований алгоритм дотримання принципу державно-приватного діалогу на кожному етапі довгострокового планування розвитку МСП

Етап 2. Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку

 **Часові рамки:** орієнтовно 90 днів

 **Задіяні до виконання сторони:** Робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні.

 **Кількість засідань робочої групи:** орієнтовно 5 засідань 5 робочих днів).

Засідання робочої групи №1 (1 робочий день)

2.1. Проведення аналізу сектора МСП

Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональних (місцевих) стратегій розвитку може починатися з проведення аналізу сектора МСП. Варто наголосити, що йдеться не про загальний економічний аналіз, а про аналіз сектора МСП відповідної території. Такий аналіз здійснюється для виявлення проблематики, потенціалу та специфіки сектора, на які має спиратись робоча група під час подальшого стратегічного планування.

При проведенні аналізу сектора МСП збирається та аналізується різноманітна інформація, як від окремих підприємців, так і від підприємств та науково-дослідних установ. Процес збирання такої інформації може відбуватися шляхом консультацій із основними зацікавленими сторонами, опитувань (Таблиця 3), мозкового штурму¹.

Таблиця 3. Приклад онлайн-форми для отримання зворотного зв'язку від підприємців

Опитування підприємців Чернігівської області

Запрошуємо бізнес Чернігівщини до голосування за пріоритети розвитку МСП на рівні області. Визначені пріоритети стануть фокусом для нових проектів, програм і заходів, що розробляються Чернігівською ОДА.

Просимо обрати не більше 5 пріоритетів, це дасть можливість визначити найактуальніші пріоритети серед запропонованих.

Якими, на вашу думку, можуть бути ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МСП в Чернігівській області?

- Розширення доступу бізнесу до фінансово-кредитних ресурсів
- Підвищення конкурентоспроможності МСП

¹ http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/manual_on_public_consultations_icps_.pdf

- Обмеження впливу монополістів на розвиток МСП
- Вихід на нові ринки, зокрема за рахунок експорту
- Налагодження ефективного діалогу між бізнесом і владою, зокрема через створення умов для залучення об'єднань МСП
- Розвиток мережі й ефективне функціонування інфраструктури підтримки МСП
- Сприяння формуванню бізнес-культури, впровадження у свідомість влади і суспільства необхідності дотримання пріоритетів МСП
- Забезпечення МСП необхідними трудовими ресурсами
- Інформаційна підтримка МСП
- Створення сприятливого бізнес-клімату

Інше (будь ласка, уточніть) _____

Окрім застосування вищеназваних методів збирання й аналізу інформації, можуть також використовувати й інші інструменти, такі як: моделювання, експертні панелі, побудова сценаріїв та інші методи, вибір яких залежить від часу, доступного фінансування та наявних можливостей.

Аналіз сектора МСП може передбачати: характеристику стану розвитку сектора МСП (п. 2.1.1), SWOT-аналіз сектора МСП (п. 2.1.2.) і перелік конкурентних переваг сектора МСП (п. 2.1.3).

2.1.1. Характеристика стану розвитку сектора МСП

Перед проведенням засідання робочої групи координатор збирає та систематизує інформацію про стан і динаміку розвитку сектора МСП у регіоні. Інформація може містити офіційні статистичні дані Держстату, матеріали аналітичних досліджень і соціологічних опитувань, результати аналізу регіонального контексту, здійсненого під час визначення смарт-спеціалізацій регіону. Координатор надає членам робочої групи систематизовану інформацію, яку вони використовуватимуть для підготовки характеристики стану розвитку сектора МСП. Бажано, щоб така характеристика:

- відображала поточний стан та основні тенденції розвитку сектора МСП регіону за низкою показників (кількість суб'єктів підприємництва, включно з кількістю юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців; кількість працівників, зайнятих у секторі МСП; обсяги реалізації продукції; секторальний розподіл бізнесу; інноваційна діяльність МСП, співпраця МСП із науково-освітнім сектором; обсяги та структура експорту; динаміка прямих іноземних інвестицій та інші показники, що характеризують стан і динаміку розвитку сектора МСП);

- відображала чинники й основні структурні проблеми, що впливають на розвиток сектора МСП у регіоні;
- містила перелік секторів, розвитку яких може бути приділена особлива увага на відповідній території (в області, місті, громаді), особливо тим, які є основою смарт-спеціалізацій регіону;
- містила порівняльний аналіз основних показників розвитку МСП із показниками інших регіонів України (або всередині регіону);
- визначала роль МСП у розвитку регіональної (місцевої) економіки, беручи до уваги смарт-спеціалізацій регіону;
- містила інформацію щодо інфраструктури підтримки МСП, а саме: а) опис чинної інфраструктури та перелік функціонуючих об'єктів і б) інформацію щодо потреби у створенні нових об'єктів інфраструктури.

Хоча основна увага на цьому етапі має бути приділена стану розвитку сектора МСП для монофункціональних громад, важливо приділити увагу також характеристиці галузі, що складає основу економіки громади, визначити динаміку її розвитку та потенційні можливості для співпраці підприємств галузі із сектором МСП. Важливо також в ході аналізу попередньо визначити ті ринкові ніші, в яких може розвиватися малий та середній бізнес. Такий аналіз може виконуватися спільно із робочою групою, що працює над розробкою інших структурних елементів стратегії регіонального/ місцевого розвитку, наприклад, розвиток сільського господарства, та по можливості враховувати визначені в регіоні смарт-спеціалізацій. Так, якщо при створенні ОТГ до монофункціонального міста доєднуються землі сільськогосподарського призначення, варто приділити увагу розвитку фермерських господарств та створенню сільськогосподарських кооперативів. Остаточне визначення ринкових ніш може виступати одним із завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП.

Обсяг характеристики стану розвитку сектора МСП повинен бути збалансованим із загальним обсягом документа. Рекомендований обсяг становить 3-5 сторінок.

2.1.2. SWOT-аналіз сектора МСП

SWOT-аналіз сектора МСП здійснює робоча група, відповідно до Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затвердженої наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 26.04.2016 за № 632/28762.

Водночас фокус робочої групи має перебувати виключно в межах оперативної цілі щодо розвитку МСП, тобто йдеться про SWOT-аналіз сектора МСП, а не про загальний SWOT-аналіз регіону. Робоча група визначає:

- сильні сторони сектора МСП – наявні внутрішні позитивні фактори або ресурси, що можуть бути використані для формування конкурентних переваг МСП;
- слабкі сторони сектора МСП – наявні внутрішні негативні фактори, що заважають розвитку МСП;
- можливості для розвитку сектора МСП – позитивні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які можна використати для розвитку МСП;
- загрози для розвитку сектора МСП – негативні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які перешкоджають розвитку МСП.

Під час визначення сильних і слабких сторін сектора МСП регіону рекомендовано приділити особливу увагу пріоритетним секторам, які є основою смарт-спеціалізації регіону, а у випадку монофункціональної громади – секторам, які складають основу економіки громади (вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості тощо). Так, наприклад, концентрація ресурсів в цих секторах може виступати загрозою для сектора МСП, а ось співпраця з підприємствами цих секторів, розвиток МСП у суміжних та/або обслуговуючих секторах, використання вільних приміщень підприємств/шахт – можливістю.

У результаті проведення SWOT-аналізу робоча група має сформувати SWOT-матрицю, в якій визначено сильні та слабкі сторони сектора МСП відповідної території, а також можливості та загрози для розвитку сектора (Додаток 1).

На основі SWOT-аналізу може здійснюватися виявлення логічних взаємозв'язків між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які можуть мати стратегічне значення для розвитку МСП. Ці взаємозв'язки дають можливість сформулювати конкурентні переваги, та є основою формулювання цілей розвитку МСП на довгострокову перспективу.

2.1.3. Конкурентні переваги сектора МСП

Конкурентні переваги полягають у здатності МСП області, міста, ОТГ здійснювати певну економічну діяльність більш ефективно, порівняно з представниками бізнесу інших областей, міст, ОТГ. Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися на особливостях сектора МСП і регіональних (міс-

цевих) особливостях реалізації державної політики підтримки та розвитку підприємництва.

Робоча група визначає конкурентні переваги МСП на основі характеристики сектора МСП і SWOT-аналізу (п. 2.1) із врахуванням визначених для регіону смарт-спеціалізацій, аналізу регіональних (місцевих) стратегічних документів, а також на основі обговорень членів робочої групи (Таблиця 4).

Таблиця 4. Приклад конкурентних переваг

Конкурентні переваги сектора МСП м. Чернігів Чернігівської області

1. Розвинені міжрегіональні та міжнародні соціально-економічні зв'язки
2. Участь підприємств міста у реалізації дуальної системи освіти
3. Спільнота МСП переходить на принципи соціально відповідального бізнесу
4. Прагнення бізнесу та влади згуртуватись для розбудови міста
5. Готовність експортерів-виробників підвищувати якість продукції до стандартів ЄС
6. Підприємства міста мають можливість використання компенсаторних механізмів за рахунок коштів міського бюджету
7. Впровадження енергоощадних технологій на підприємствах міста

Приклади конкурентних переваг сектору МСП Донецької області, характерні для вугільних міст (монофункціональних бригад)

1. Незначна конкуренція в окремих сферах господарської діяльності, наявність вільних ринкових ніш
2. Можливість налагодити кооперацію з вугільними підприємствами та виступати для них постачальниками
3. Можливість використовувати для ведення господарської діяльності вільні промислові площадки та майданчики

Наприкінці засідання учасники робочої групи надають координатору свої напрацювання щодо всіх трьох складових аналізу сектора МСП (характеристика стану розвитку МСП, SWOT-аналіз та конкурентні переваги сектора МСП) для узагальнення. Рекомендовано уточнити елементи SWOT-аналізу та перелік конкурентних переваг шляхом інтерв'ювання/онлайн-опитування підприємців. На цьому етапі перелік запитань для під-

приємців може стосуватися не лише їхнього бачення сильних і слабких сторін сектора МСП регіону, але й можливих напрямів підтримки МСП в регіоні (Таблиця 5). Цю інформацію рекомендовано використати на етапі формування завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП (п. 2.3.).

Після внесення відповідних змін за результатами інтерв'ювання/онлайн-опитування підприємців, SWOT-аналіз і перелік конкурентних переваг можуть бути представлені для обговорення та затвердження на наступному засіданні робочої групи.

Таблиця 5. Приклад опитування підприємців щодо розвитку сектора МСП області

Опитування підприємців Донецької області

1. Назвіть, будь ласка, СИЛЬНІ сторони сектора МСП Донецької області
2. Назвіть, будь ласка, СЛАБКІ сторони сектора МСП Донецької області
3. Назвіть, будь ласка, основні **МОЖЛИВОСТІ** для розвитку МСП Донецької області
4. Назвіть, будь ласка, основні **ЗАГРОЗИ** для розвитку малих і середніх підприємств/підприємців Донецької області
5. Якими, на Вашу думку, є конкурентні переваги МСП області?
6. Якими, на Вашу думку, можуть бути **ЦІЛІ** політики підтримки МСП в Донецькій області? На вирішення яких викликів вони мають бути спрямовані?
7. Які, на Вашу думку, заходи підтримки МСП можна реально реалізувати на рівні Донецької області?
8. Які види бізнесу необхідно розвивати в Донецькій області?
9. Якщо Ви вважаєте, що треба розвивати МСП у конкретних секторах, будь ласка, вкажіть, у яких? Яким чином можна підтримувати МСП у зазначених секторах?
10. Які об'єкти підтримки бізнесу треба розвивати (створювати) в Донецькій області?
11. Що **ПЕРЕШКОДЖАЛО** (перешкоджає) реалізації (або затвердженню) програм розвитку МСП?
12. Що **СПРИЯЛО** (сприяє) реалізації (або затвердженню) програм розвитку МСП?
13. Вкажіть, будь ласка, яку сферу Ви представляєте:
 - Бізнес
 - Бізнес-асоціація
 - Місцевий орган виконавчої влади/орган місцевого самоврядування
 - Інше

Засідання робочої групи №2 (1 робочий день)

На початку засідання координатор представляє учасникам узагальнені та доопрацьовані результати роботи після першого засідання робочої групи. Учасники можуть внести останні уточнення та затвердити текст аналізу сектора МСП.

2.2. Бачення розвитку МСП

Після проведення аналізу сектора МСП рекомендовано, щоб робоча група сформулювала стратегічне бачення розвитку МСП – лаконічно сформульоване уявлення про бажаний стан сектора МСП і його розвиток на відповідній території. Рекомендовано, щоб бачення розвитку МСП координувалося зі стратегічним баченням і місією розвитку області, міста, ОТГ, що визначені для всієї регіональної (місцевої) стратегії розвитку, а також доповнювати їх у частині розвитку сектора МСП. Для монофункціональних громад важливо, щоб бачення відображало прагнення до диверсифікації, переходу від домінування однієї галузі до розвитку МСП в значній кількості потенційно важливих для громади сферах.

Надалі бачення розвитку МСП може слугувати орієнтиром для формулювання завдань, можливих сфер реалізації проектів, інших аспектів оперативної цілі щодо розвитку МСП та інших документів для її виконання. Це забезпечить координацію оперативної цілі щодо розвитку МСП зі стратегічним баченням розвитку відповідної території. Бачення розвитку МСП не є обов'язковим для внесення до тексту оперативної цілі регіональної (місцевої) стратегії розвитку (Таблиця 6).

Таблиця 6. Приклад бачення в стратегічних документах

Бачення розвитку Чернігівської області (Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року):

Чернігівщина – економічно самодостатній, екологічно чистий і туристично-привабливий регіон із високорозвиненим промислово-аграрним комплексом, гідним рівнем життя населення, зі щасливими, патріотичними та працьовитими жителями.

Бачення розвитку сектора МСП Чернігівської області:

конкурентоспроможне інноваційне соціально відповідальне підприємництво – запорука сталої економіки області, стабільності суспільства та його успішного розвитку.

Бачення розвитку сектора МСП міста Селидове, Донецька область:

Сталий малий та середній бізнес, що стрімко розвивається, допомагає місту диверсифікувати економіку і підвищувати добробут громадян.

2.3. Завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП

Рекомендовано, щоб, ґрунтуючись на баченні розвитку МСП (п. 2.2) і проведеному аналізі сектора МСП (п. 2.1), робоча група визначила перелік завдань таким чином, щоб підтримати сильні, та подолати слабкі сторони сектора МСП; використати можливості для розвитку сектора, мінімізувати загрози для його розвитку, забезпечити фокус на визначених смарт-спеціалізаціях регіону, та врахувати визначені ринкові ніші, в яких може здійснюватися розвиток МСП, якщо вони були визначені на попередніх етапах. Також, формулюючи завдання, варто зважати на результати інтерв'ювання/онлайн-опитування підприємців, проведених на етапі розроблення SWOT-аналізу та визначення конкурентних переваг сектора МСП.

З огляду на те, що стратегія – документ довгострокового планування, визначені робочою групою завдання мають окреслювати коло питань, які можуть бути вирішені у довгостроковій перспективі та відповідати інтересам і пріоритетним потребам сектора МСП, забезпечувати формування сприятливого бізнес-середовища на відповідному територіальному рівні, та сприяти диверсифікації економіки у випадку монофункціональної громади. Це означає, що вони можуть забезпечувати підтримку розвитку суб'єктів МСП на всіх етапах підприємницької діяльності (Додаток 2) у:

- доступі до ресурсів (трудових, фінансових, земельних);
- підвищенні конкурентоспроможності ведення господарської діяльності та інноваційності підприємств;
- доступі на нові ринки;
- доступі до інформації, якісних послуг і сервісів із розвитку бізнесу;
- створенні сприятливого бізнес-клімату на відповідному територіальному рівні.

Оскільки монофункціональні громади, як правило, характеризуються низьким рівнем розвитку сектору МСП та незрілістю, або ж і повною відсутністю підприємницьких об'єднань, важливо забезпечити підтримку їх створення, інституціоналізації та подальшого розвитку. Також важливо приділити увагу підвищенню престижності ведення власної справи, особливо серед молоді та працівників профільних галузей спеціалізації в цих громадах (вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості), та сприяти підвищенню спроможності до відкриття та, що ще більш важливо, ведення власної справи.

Після того, як робочою групою сформульовано перелік завдань, може бути проведено їх ранжування за ступенем важливості для розвитку МСП. Таке ранжування можуть проводити члени робочої групи як самостійно,

так і шляхом залучення підприємців, зокрема через інтерв'ювання, чи проведення онлайн-опитування. Під час ранжування частина споріднених завдань може бути об'єднана в більш комплексні широкі формулювання. Рекомендовано, щоб загальна кількість завдань не перевищувала п'яти-шести, що забезпечить їх керованість і реалістичність виконання (Таблиця 7).

Таблиця 7. Приклад завдань оперативної цілі

Завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП

м. Ніжина, Чернігівська область

1. Покращення співпраці бізнесу та влади
2. Створення сприятливого бізнес-середовища для розвитку МСП
3. Розширення доступу МСП до фінансових ресурсів
4. Вихід МСП на нові ринки
5. Підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу МСП

Потенційні завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП у монофункціональних громадах

1. Визначення ринкових ніш з високим потенціалом розвитку МСП
2. Сприяння створенню та розвитку підприємницьких об'єднань
3. Підвищення престижу підприємництва, розвиток соціально орієнтованого бізнесу
4. Сприяння налагодженню співпраці МСП із підприємствами профільних галузей спеціалізації в цих громадах (вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості).

Підтримка МСП в окремих видах діяльності/пріоритетних секторах, які є основою смарт-спеціалізацій регіону, може бути як винесена в окреме завдання, так і бути інтегрованою до інших завдань, сформульованих для досягнення оперативної цілі.

Координатор узагальнює матеріали засідання робочої групи та зворотного зв'язку від підприємців і членів робочої групи, та представляє їх для обговорення й затвердження на наступному засіданні робочої групи.

Засідання робочої групи №3 (1 робочий день)

Засідання робочої групи розпочинається з презентації координатором доопрацьованих результатів роботи попереднього засідання робочої групи №2 – бачення розвитку МСП і завдань оперативної цілі (п. 2.2 та п. 2.3). Учасники можуть внести останні уточнення та затвердити остаточний варіант тексту.

2.4. Потенційно можливі сфери реалізації проектів

Потенційно можливі сфери реалізації проектів, спрямованих на підтримку МСП визначаються як запланована діяльність, спрямована на виконання завдань оперативної цілі (п. 2.3). У процесі визначення можливих сфер реалізації проектів рекомендується брати до уваги кращі міжнародні та вітчизняні практики в сфері розвитку МСП та досвід, напрацьований у регіоні.

Згідно з Методикою розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затвердженою наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26.04.2016 за № 632/28762, можливості сфери реалізації проектів відображаються в розрізі завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП (Таблиця 8).

Таблиця 8. Відображення потенційно можливих сфер реалізації проектів в оперативній цілі щодо розвитку МСП

Регіональна (місцева) стратегія розвитку

2. Економічний розвиток території

2.1. Оперативна ціль щодо розвитку МСП

Завдання оперативної цілі №1	Можлива сфера реалізації проектів №1
	Можлива сфера реалізації проектів №2
	Можлива сфера реалізації проектів №3
Завдання оперативної цілі №2	Можлива сфера реалізації проектів №1
	Можлива сфера реалізації проектів №2
...	...

Рекомендовано:

- щоб сфери реалізації проектів були запропоновані членами робочої групи, які представляють як державний, так і приватний сектори. У подальшому вони можуть реалізовуватись як окремі проекти та ініціативи установ і відомств, представлених учасниками робочої групи, шляхом залучення додаткового фінансування, донорської підтримки. Прислуховування до позицій обох сторін забезпечить формування комплексної політики, що передбачатиме підтримку сектора МСП як із боку державного, так і з боку приватного сектора. В монофункціональних громадах важливо, щоб проекти щодо співпраці МСП із підприємствами профільних галузей спеціалізації в цих громадах вносилися спільно представниками МСП та представниками зазначених

галузей, що підвищить шанси на успішну реалізацію таких проєктів та сприятиме диверсифікації монофункціональних громад;

- зберегти баланс між економічним і соціальним фокусом можливих сфер реалізації проєктів. Як відомо, сектор МСП може виконувати дві основні функції: економічну (наприклад, внесок до ВВП, підвищення інноваційності, конкурентоспроможності, обсягів торгівлі) та соціальну (наприклад, підвищення рівня зайнятості, зокрема уразливих груп населення, боротьба з бідністю). Важливо, щоб запропоновані робочою групою сфери реалізації проєктів були пропорційно спрямовані як на економічний, так і на соціальний розвиток, а також зважали на смарт-спеціалізації регіону (Таблиця 9).

Після того, як члени робочої групи визначають можливі сфери реалізації проєктів, координатор узагальнює матеріали та представляє їх для обговорення і затвердження на наступному засіданні робочої групи.

На початку наступного засідання координатор представляє учасникам узагальнені та доопрацьовані результати роботи після попереднього засідання робочої групи. Учасники можуть внести останні уточнення та затвердити перелік можливих сфер реалізації проєктів.

Таблиця 9. Приклади формулювання завдань і можливих сфер реалізації проєктів

Стратегія сталого розвитку Чернігівської області до 2020 року

2. Економічний розвиток області

2.2. Забезпечення сталого розвитку МСП Чернігівської області

Завдання	Можливі сфери реалізації проєктів
Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення МСП необхідними трудовими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка інноваційної, наукової та науково-технічної діяльності, інтенсифікація процесу передачі здобутків науки до сектора МСП • підтримка місцевого товаровиробника, розвиток виробництва товарів, які заміщують імпортні • підвищення компетентності власників і менеджерів МСП • підвищення поінформованості МСП щодо можливості участі в таких програмах ЄС, як Горизонт 2020 і COSME • впровадження у виробництво перспективних інноваційно-інвестиційних проєктів і науково-технічних доробків • підвищення гнучкості ринку праці, здійснення моніторингу потреб МСП у працівниках, заохочення більшої кооперації бізнесу та навчальних закладів • розроблення та реалізація освітніх програм/стажувань у сфері підготовки працівників для підприємств, відповідно до ринкових потреб • підтримка підприємницьких ініціатив серед уразливих верств населення (молодь, ветерани АТО, жінки, ВПО тощо)

Можливе формулювання завдань і можливих сфер реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП у монофункціональних громадах:

Завдання	Можливі сфери реалізації проектів
Сприяння налагодженню співпраці МСП із підприємствами профільних галузей спеціалізації в цих громадах (вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості)	<ul style="list-style-type: none">· підтримка створення спін-офф компаній у профільних галузях спеціалізації громади;· сприяння передачі приміщень, що не використовуються підприємствами профільних галузей спеціалізації громади, для провадження господарської діяльності МСП;· вивчення можливостей створення кластерів за участі підприємств профільних галузей спеціалізації громади та МСП, в тому числі із сусідніми ОТГ;· визначення можливостей репрофілювання працівників, що вивільняються із підприємств профільних галузей спеціалізації громади, відповідно до потреб МСП;· дослідження можливостей міжрегіональної/ міжсекторальної співпраці підприємств профільних галузей спеціалізації громади із МСП

2.5. Координація з іншими документами

Координація оперативної цілі щодо розвитку МСП з іншими регіональними (місцевими), національними та міжнародними документами забезпечує комплексність і сталість підходу формування політики розвитку підприємництва. Це дасть можливість визначити потенційні фінансові інструменти, а також шляхи реалізації завдань і можливих сфер реалізації проектів.

Основними документами, з якими рекомендовано забезпечити координацію оперативної цілі щодо розвитку МСП є: Акт із питань малого бізнесу для Європи, Державна стратегія регіонального розвитку на відповідний період; документи, що визначають розвиток МСП на національному рівні, зокрема Національна економічна стратегія на період до 2030 року, «Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» (яка надає бачення орієнтирів досягнення Україною Цілей сталого розвитку) та у разі наявності в регіоні адаптованої до регіонального контексту Цілей сталого розвитку (завдань, показників та прогнозних значень досягнення цілей)», а також інші документи, що стосуються розвитку МСП. Для монофункціональних громад важливо забезпечити координацію із національними/регіональними документами, що визначають розвиток чи навпаки реформування профільних галузей спеціалізації громади. Зокрема, таким документом для громад, в яких значний вплив на економіку має вугледобування таким документом є Державна програма трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року, положення якої варто взяти до уваги.

Засідання робочої групи № 4 (1 робочий день)

Координація може здійснюватися шляхом складання відповідної координаційної матриці, що відображає зміст оперативної цілі – завдання та/або можливі сфери реалізації проектів, і дає змогу порівняти їх із відповідними частинами інших документів.

Акт із питань малого бізнесу для Європи є рамковим документом політики ЄС із питань МСП. Акт складається із десяти принципів (Додаток 3). Координація оперативної цілі з принципами Акта свідчатиме про застосування кращих міжнародних практик у політиці розвитку МСП області/міста/громади, хоча зрозуміло, що така політика не повинна обмежуватися лише принципами Акта.

Ключовим керівним принципом Акта є те, що політика розвитку МСП відображає потреби та пріоритети місцевих МСП. Наявність в оперативній цілі завдань/можливих сфер реалізації проектів, які відповідають принципам Акта, також може свідчити про можливість їх реалізації за рахунок власних коштів, а також із залученням донорських коштів/міжнародної технічної допомоги.

Узгодженість завдань зі стратегічними напрямками документів, що визначають розвиток МСП на національному рівні, зокрема Національної економічної стратегії на період до 2030 року свідчатиме про узгоджений і потенційно сталий підхід території до стратегічного планування розвитку підприємництва. Під час реалізації таких завдань/можливих сфер реалізації проектів до регіону/міста/ОТГ зможуть додатково залучатись програми, що реалізуються на виконання Національної економічної стратегії на період до 2030 року, а також інші державні джерела фінансування.

З огляду на те, що політика розвитку МСП на рівні області є складовою частиною регіональної (місцевої) стратегії розвитку, обласні державні адміністрації, окрім обласного бюджету, можуть реалізовувати їх шляхом подання проектів до Державного фонду регіонального розвитку, інших фондів та програм фінансування (наприклад, Програми підтримки секторальної політики). Саме для цього здійснюється координація оперативної цілі щодо розвитку МСП із відповідною регіональною (місцевою) стратегією розвитку.

Оскільки питання диверсифікації та справедливої трансформації монофункціональних громад зазвичай виходить за можливості однієї громади, координація із національними/регіональними документами, що визначають розвиток чи реформування профільних галузей спеціалізації громади дозволить долучити громаду до загальнонаціональних процесів трансформації, а відтак отримати доступ до ресурсів, передбачених на реалізацію таких документів. Прикладом такого документу може бути Державна програма трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року.

Рекомендовано також обов'язково провести координацію завдань із регіональними (місцевими) програмами та іншими документами, пов'язаними з розвитком підприємництва, додавши до координаційної таблиці відповідні заходи з цих документів. Це допоможе визначити, які із завдань/можливих сфер реалізації проектів уже виконуються в області/місті/ОТГ, що унеможливить їх дублювання в оперативній цілі щодо розвитку МСП (Таблиця 10).

Таблиця 10. Приклад координаційної таблиці

Складові інших документів	Завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП			
	Завдання 1	Завдання 2	...	Завдання 6
1. Акт із питань малого та середнього бізнесу для Європи				
Принцип 1	x			
Принцип 2				x
...				
Принцип 10	x	x		
2. Стратегія розвитку МСП в Україні				
Стратегічний напрям 1		x		
Стратегічний напрям 2	x			
...				
Стратегічний напрям 6				x
3. Державна стратегія регіонального розвитку				
Ціль 1.				
Операційна ціль 1				x
Операційна ціль 2		x		
...				
Ціль 2.				
...				
Ціль 3.				
4. Державна програма трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року чи інший документ, що визначає розвиток/реформування профільних галузей спеціалізації громади				

Засідання робочої групи № 5 (1 робочий день)

2.6. Система моніторингу та оцінювання

Система моніторингу та оцінювання (МіО) формується таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення оперативної цілі щодо розвитку МСП в контексті моніторингу та реалізації регіональних (місцевих) стратегій розвитку, з одного боку, та державно-приватний діалог на всіх етапах формулювання та реалізації оперативної цілі – з іншого.

Цей розділ документа може описувати всі процедури МіО досягнення оперативної цілі щодо розвитку МСП, зважаючи на залучені ресурси та всі типи отриманих результатів:

Ресурси	Результати
Ресурси – усі ресурси, як капітальні, так і людські, що використовуються для впровадження політики	Продукти політики – послуги та матеріальні продукти, що є безпосереднім результатом діяльності
	Наслідки політики/Кінцеві результати – політики – зміни, переваги, навчання або інші ефекти (як довгострокові, так і короткострокові), що є опосередкованим результатом політики, спричиненим продуктами політики
	Впливи/наслідки політики – позитивні та негативні, первинні та вторинні довгострокові ефекти, спричинені політикою прямо або опосередковано, очікувано або неочікувано

Джерело: Глосарій термінів політики, що базується на доказах, розроблений за сприяння Проекту ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» Association4U.

ІНФОРМАЦІЯ про систему моніторингу досягнення оперативної цілі щодо розвитку МСП подається в описовій формі та може містити:

- перелік індикаторів, що характеризують досягнення оперативної цілі;
- періодичність проведення моніторингу;
- перелік джерел даних для проведення моніторингу;
- формат подання результатів моніторингу;
- визначення робочої групи, відповідальної за систематичне проведення моніторингу.

ІНДИКАТОРИ досягнення визначаються для усієї оперативної цілі (Таблиця 11), вони відображають розвиток сектора МСП на відповідній території,

згідно з поставленими в цілі завданнями, і можуть відповідати таким мінімальним критеріям:

- їх можна вимірювати або підраховувати;
- їх однаково розумітимуть різні люди в різний час;
- вони будуть позначати тільки один параметр;
- вони вимірюватимуться без невиправданих витрат і своєчасно.

Для монофункціональних громад важливим є індикатор «динаміка надходження до місцевих бюджетів від діяльності МСП регіону», оскільки він характеризує поступ громади у диверсифікації. Цей індикатор бажано включити до переліку індикаторів стратегії регіонального/місцевого розвитку, а не лише оперативної цілі щодо розвитку МСП.

Періодичність проведення моніторингу має забезпечувати ефективне відстежування процесу досягнення оперативної цілі, та давати можливість у разі потреби вносити необхідні зміни. Рекомендований період для проведення моніторингу – щоквартально. Такий період моніторингу дасть змогу виконавцям оперативно реагувати на зміни середовища, коригувати відповідним чином План заходів (етап 3), та ефективно координувати дії з іншими виконавцями, залученими до реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку. Періодичність моніторингу залежить від наявних можливостей; але рекомендовано здійснювати моніторинг не рідше, ніж двічі на рік.

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ для проведення моніторингу визначаються змістом стратегії та плану дій з її реалізації, вони також можуть містити офіційні дані Держстату, офіційні звіти органів влади та органів місцевого самоврядування, результати соціологічних опитувань. Головним джерелом насамперед є органи, відповідальні за реалізацію відповідного завдання/проєкту.

РЕЗУЛЬТАТИ МОНІТОРИНГУ можуть бути представлені у формі звіту, який враховує вимоги [постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932](#) «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Звіт із результатами моніторингу має бути представлений усім основним зацікавленим сторонам, наприклад, шляхом публікації на офіційній сторінці відповідного органу влади.

МіО результатів реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональних стратегій розвитку та планів заходів із їх реалізації можуть здійснювати робочі групи, створені відповідно до вимог [постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932](#) «Про затвердження Порядку розроблення

регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів».

Для забезпечення реалізації, МіО оперативної цілі щодо розвитку МСП місцевих стратегій розвитку та планів заходів із їх реалізації може формуватися робоча група, склад якої затверджується відповідним рішенням органу місцевого самоврядування.

Таблиця 11. Приклад показників для оцінювання досягнення оперативної цілі щодо розвитку МСП

Перелік показників, що характеризують досягнення оперативної цілі щодо розвитку МСП Стратегії сталого розвитку Чернігівської області до 2020 року:

1. Динаміка місьць області в незалежних рейтингах:
 - щорічної оцінки ділового клімату, зокрема бізнес-клімату
 - Regional Doing Business
 - дотримання місцевими органами виконавчої влади вимог і принципів державної регуляторної політики
2. Кількість зареєстрованих юридичних осіб
3. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців
4. Кількість юридичних осіб, які припинили свою діяльність
5. Кількість фізичних осіб-підприємців, які припинили свою діяльність
6. Кількість зайнятих працівників на МСП
7. Кількість зайнятих працівників у середньому на одному МСП
8. Кількість підприємств, що здійснюють експортну діяльність
9. Темп зростання обсягів реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами МСП регіону
10. Динаміка надходження до місцевих бюджетів від діяльності МСП регіону

Рекомендується передати ці функції робочій групі з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні. Це забезпечить сталий державно-приватний діалог та координацію між державним і приватним секторами на всіх етапах – від формування документа довгострокового планування до його реалізації, моніторингу, оцінювання та звітування.

Оцінювання ступеня досягнення оперативної цілі може проводитись після завершення періоду дії відповідної місцевої стратегії розвитку та кожного плану заходів із її реалізації. Це забезпечить проміжну та заключну оцінку досягнення результатів оперативної цілі.

Рекомендовано, щоб таке оцінювання проводила робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні. Оскільки оцінювання та підготовка звіту за його результатами здійснюються робочою групою, для забезпечення прозорості та неупередженості їх проведення, можна залучити для їх виконання незалежних національних та/або міжнародних експертів.

Принципи функціонування робочої групи з питань реалізації МіО оперативної цілі також можуть фіксуватися у рішенні місцевого органу виконавчої влади/місцевого самоврядування, яким затверджено склад робочої групи.

Питання МіО відіграють дедалі важливішу роль у переліку пріоритетів політики на національному, регіональному та місцевому рівнях. Застосування підходу «смарт-спеціалізації» у стратегіях регіонального розвитку визначає МіО як один із ключових елементів майбутньої діяльності, оскільки вивчення та вдосконалення політики може відбуватися лише на основі відповідного МіО. Відповідно до описаного вище підходу, це потребує визначення базових і цільових показників, розроблення відповідних індикаторів досягнення оперативної цілі.

2.7. Формування тексту оперативної цілі щодо розвитку МСП для внесення до регіональних (місцевих) стратегій розвитку

Останнім кроком на етапі довгострокового планування розвитку МСП території може бути формування тексту оперативної цілі щодо розвитку МСП для внесення до регіональної (місцевої) стратегії розвитку. Основою для тексту оперативної цілі є напрацювання робочої групи на попередніх етапах (пп. 2.1–2.6).

Для забезпечення пропорційності складових регіональної (місцевої) стратегії розвитку рекомендується внести до тексту оперативної цілі найважливіші складові, що визначають стратегічну діяльність на наступний період, а саме: короткий опис місця сектора МСП в економічному розвитку, завдання, потенційно можливі сфери реалізації проектів, індикатори досягнення оперативної цілі.

Напрацювання робочої групи, що не ввійшли до тексту оперативної цілі, систематизуються координатором робочої групи та можуть слугувати основою для наступних етапів: розроблення плану заходів, формування проектних пропозицій і технічних завдань, розроблення програм підтримки МСП.

Координатор робочої групи готує проекти відповідних рішень щодо внесення оперативної цілі щодо розвитку МСП до регіональної (місцевої) стратегії розвитку, а місцевий орган виконавчої влади/місцевого самоврядування їх затверджує у встановленому законодавством порядку.

2.8. Проведення консультацій із громадськістю

Розробники можуть організувати громадські обговорення оперативної цілі щодо розвитку МСП під час презентації проекту регіональної (місцевої) стратегії розвитку і плану заходів та проводять (за потреби) консультації з зацікавленими сторонами, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

Етап 3. Розроблення документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку

На виконання оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку розробляються:

- план заходів регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП;
- регіональна (місцева) програма розвитку МСП (Рис. 2).

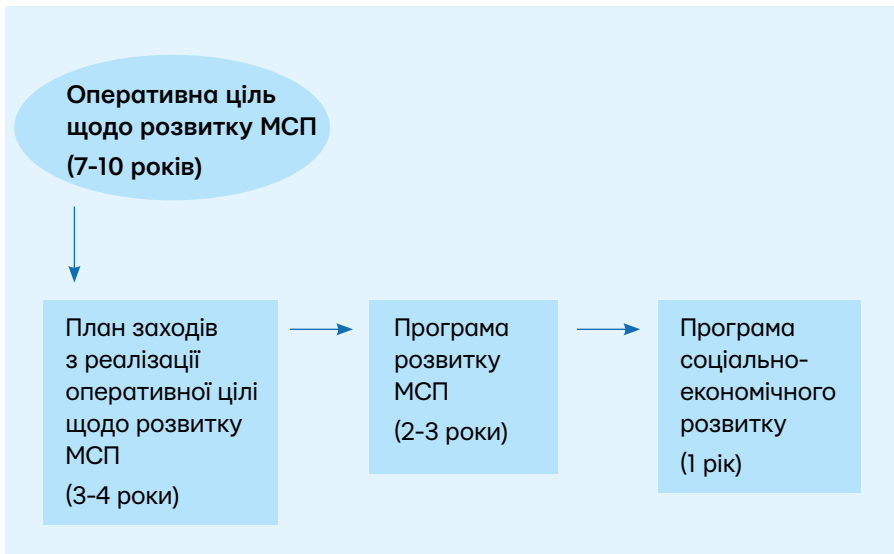



Рис. 2. Зв'язок довгострокового планування розвитку МСП із середньо- і короткостроковим плануванням

3.1. Розробка плану заходів регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП

 **Часові рамки:** орієнтовно – 90 днів.

 **Задіяні до виконання сторони:** Робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні; підрозділи, відповідальні за розроблення політики регіонального розвитку та політики розвитку МСП.

 **Кількість засідань робочої групи:** 2

Засідання робочої групи № 6 (1 робочий день)

На цьому етапі робоча група переходить до розроблення плану заходів регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП. Першим кроком може стати визначення зацікавлених сторін, які будуть залучатись до процесу реалізації оперативної цілі.

3.1.1. Визначення зацікавлених сторін

На засіданні робоча група може проводити аналіз зацікавлених сторін щодо розвитку МСП на відповідній території, що дає можливість:

- визначити ключові зацікавлені сторони, які можуть вплинути на процес розроблення та реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП, і можуть бути залучені до її реалізації;
- виділити ключових осіб, які можуть бути залучені до розроблення та реалізації стратегічних документів;
- визначити потенційні передумови та ризики реалізації стратегічних документів.

Для зручності аналіз зацікавлених сторін може бути поданий у таблиці, що розподіляє їх за ступенем впливу та інтересу (зацікавленості) (Таблиця 12). Рівень інтересу та впливу оцінюється як високий або низький.

ІНТЕРЕС – це мотив, що спонукає зацікавлених сторін до дії, в нашому випадку це інтерес до сприяння в реалізації або ж безпосередня участь у реалізації завдань оперативної цілі.

ВПЛИВ – це здатність зацікавлених сторін вплинути на процес реалізації стратегічних документів шляхом розроблення, погодження й імплементації окремих заходів, зокрема за рахунок надання необхідних ресурсів.

Аналіз рекомендується проводити за такими групами зацікавлених сторін:

1. Організації державного сектора, що опікуються розвитком підприємництва на відповідному територіальному рівні (область, місто, ОТГ) – місцеві органи виконавчої влади/органи місцевого самоврядування, центри зайнятості, центри надання адміністративних послуг, державні вищі навчальні заклади, науково-дослідні установи, фонди підтримки підприємництва тощо.
2. Організації, що представляють інтереси підприємництва на відповідному територіальному рівні – членські громадські організації, активні бізнес-асоціації, торгово-промислові палати. Тобто ті організації, однією зі статутних функцій яких є представництво інтересів своїх членів.
3. Організації, що надають послуги для МСП – нечленські сервісні організації для підприємців: юридичні, фінансові консалтингові компанії, аудиторські фірми, тренінгові та навчальні центри, бізнес-інкубатори.
4. Інвестори та донорська спільнота – організації, що працюють на відповідному територіальному рівні та мають ресурси для реалізації окремих завдань чи проектів у межах оперативної цілі щодо розвитку МСП.
5. Інші – до цього блоку рекомендується внести зацікавлених сторін, які мають високий вплив на бізнес-клімат на відповідній території загалом і реалізацію оперативної цілі зокрема: природні монополії, холдинги, великі підприємства, впливових осіб.

Таблиця 12. Приклад форми аналізу зацікавлених сторін у реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП обласного рівня

Зацікавлені сторони	Інтерес		Вплив	
	високий	низький	високий	низький
1. Організації державного сектора, що працюють із розвитком підприємництва				
1.1. Обласна державна адміністрація	+		+	
1.2. Обласний Центр зайнятості	+		+	
...	?	?	?	?

Зацікавлені сторони	Інтерес		Вплив	
	високий	низький	високий	низький
2. Організації обласного рівня, що представляють інтереси МСП	x	x		
3. Організації обласного рівня, що надають послуги для МСП				
4. Інвестори та донорська спільнота		x		
5. Представники профільних галузей спеціалізації монофункціональних громад області	x			
6. Інші				

Для монофункціональних громад важливо включити до переліку стейкхолдерів представників профільних галузей спеціалізації, оскільки їх функціонування має важливе значення для розвитку громад.

Учасники робочої групи напрацьовують перелік основних зацікавлених сторін за запропонованою структурою та надають координатору робочої групи для узагальнення і визначення подальших кроків на наступних етапах.

Організації, які увійшли до перших трьох груп, і можуть мати високий інтерес та/або вплив, рекомендується інформувати про перебіг розроблення оперативної цілі й запросити до наступних етапів – формування планів заходів, проектних ідей, програм підтримки розвитку підприємництва, написання проектів. Водночас необхідно стежити, щоб під час врахування інтересів великих/впливових фірм не зменшувалася увага до потреб і пріоритетів малого та середнього бізнесу.

З інвесторами та представниками донорської спільноти, які можуть мати високий інтерес та/або вплив, рекомендується ініціювати проведення перемовин щодо можливих сфер реалізації проектів у межах оперативної цілі щодо розвитку МСП, що дасть змогу залучити до реалізації додаткові ресурси.

Із іншими зацікавленими сторонами, які можуть мати високий інтерес, також рекомендовано провести перемовини щодо можливих сфер реалізації завдань і проектів, напрацьовувати спільні ініціативи в межах оперативної цілі. Ті сторони, що можуть мати високий вплив, але низький інтерес, є

потенційними майбутніми партнерами в реалізації оперативної цілі. З такими сторонами рекомендовано налагодити канали комунікації для виявлення спільних інтересів і налагодження співробітництва у сфері реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП.

3.1.2. Формування плану заходів регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП

Засідання робочої групи №7 (1 робочий день)

Розділ плану заходів із реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку, присвячений реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП, містить інформацію про кожну ініціативу (строки її виконання, відповідальні сторони, індикатори досягнення та джерела фінансування), конкретизовану в ТЗ на проекти.

Відповідно до Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затвердженої наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26.04.2016 за № 632/28762, проектні ідеї надаються за формою технічного завдання на інвестиційну програму і проект регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, затвердженою наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 24.04.2015 № 80, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 30.04.2015 за № 488/26933.

Варто зазначити, що збір проектних ідей за цією формою не відкидає їх подальшої реалізації за рахунок інших джерел фінансування. За наявності альтернативних цільових фінансових інструментів, така ідея може бути оформлена, відповідно до визначених вимог до проектної заявки.

Перед проведенням засідання робочої групи оголошується відкритий збір проектних ідей, відповідно до визначених завдань і можливих сфер реалізації проектів оперативної цілі (п. 2.3. та п. 2.4).

Оголошення збору проектних ідей може відбуватися шляхом розміщення в засобах масової інформації та на офіційних веб-сайтах місцевих органів виконавчої влади/місцевого самоврядування. Окрім загального оголошення, рекомендується додатково поінформувати про збір проектних ідей зацікавлені сторони, насамперед із перших трьох груп, що можуть мати високий інтерес та/або вплив (п. 3.1). Рекомендований строк збору проектних ідей – один місяць. Проведення збору проектних ідей та інформування зацікавлених сторін здійснює координатор робочої групи.

Після завершення збору проєктних ідей Координатор робочої групи узагальнює отримані ТЗ і надає їх для обговорення та доопрацювання, відповідно до визначених пріоритетних потреб сектора МСП, робочій групі, яка згодом їх затверджує на своєму засіданні. Важливо зазначити, що члени робочої групи також можуть розробляти ТЗ, які можуть бути обговорені, доопрацьовані та затверджені на відповідному засіданні робочої групи.

Робоча група має можливість визначити, які із запропонованих проєктів мають бути відібрані для першочергової реалізації. Рекомендовано, щоб до проєктів, які мають бути реалізовані першочергово, належали проєкти, що присвячені розвитку МСП у пріоритетних секторах, які є основою смарт-спеціалізацій регіону, а також проєкти, що сприяють диверсифікації економіки монофункціональних громад.

Затверджені робочою групою технічні завдання на проєкти становлять основу плану заходів із реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП.

Рекомендовано ТЗ на проєкти внести та деталізувати в документі середньострокового планування, який розробляють на 2-3 роки. Згідно з Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», документами середньострокового планування розвитку підприємництва в Україні є регіональні (місцеві) програми розвитку МСП.

Розроблення програм розвитку МСП здійснюється відповідно до чинного законодавства України та рекомендацій, наведених в 3.2.

3.2. Розробка регіональних (місцевих) програм розвитку МСП

Регіональні (місцеві) програми розвитку МСП – інструмент реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку та відповідної частини плану заходів стратегії. Вони покликані забезпечити створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва на відповідній території у середньостроковій перспективі та забезпечити реалізацію регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині розвитку МСП. Програми можуть розроблятися як на два, так і на три роки. Рекомендовано гармонізувати тривалість програм з тривалістю планів заходів з реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку.

Точна тривалість програми залежить від особливостей розвитку МСП на відповідній території та ступеня деталізації оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональній (місцевій) стратегії розвитку. Рішення про тривалість програми приймає відповідний місцевий орган виконавчої влади/ орган місцевого самоврядування.

Регіональні (місцеві) програми розвитку МСП є по суті документом, який покликаний допомогти належним чином спланувати реалізацію опера-

тивної цілі щодо розвитку МСП у середньостроковій перспективі, залучивши при цьому необхідний обсяг фінансових ресурсів. Програми мають базуватися на документах національного рівня, зокрема Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», Національній економічній стратегії на період до 2030 року або іншому документі національного рівня, що визначає політику розвитку МСП, Державній стратегії регіонального розвитку на відповідний період, «Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», та інших документах, чинних на момент розробки Програми.

Розробка регіональної (місцевої) програми розвитку МСП відбувається у наступній послідовності (рисунок 3):

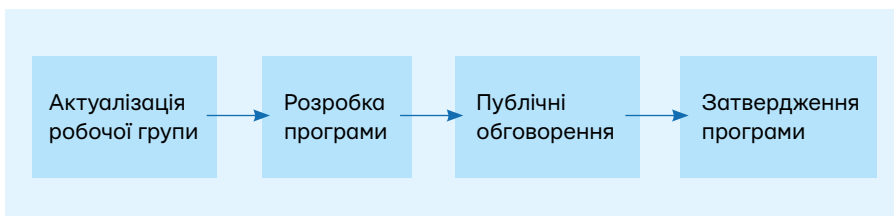
- актуалізація складу робочої групи з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні;
- розроблення програми;
- публічне обговорення програми;
- затвердження програми.

⌚ Часові рамки: орієнтовно – 90 днів.

🏢 Задіяні до виконання сторони: Робоча група з розробки регіональної (місцевої) програми розвитку МСП.

👥 Кількість засідань робочої групи: 4

Рисунок 3. Послідовність процесу розробки регіональної (місцевої) програми розвитку МСП



3.2.1. Актуалізація складу робочої групи з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні

Функції робочої групи з розробки регіональної (місцевої) програми розвитку МСП може виконувати робоча група з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні. За необхідності

склад робочої групи може бути уточнений з метою його оптимізації. При цьому важливо, щоб робоча група залишилась збалансованою за кількістю представників державного та приватного секторів, була керованою з точки зору кількості учасників, а загальна кількість членів робочої групи була непарною із переважанням представників державного сектору на одну особу. Зважаючи на потенційно вагомую роль Агенцій регіонального (місцевого) розвитку, важливо забезпечити присутність у робочій групі їх представників (в разі їх наявності в регіоні/громаді).

3.2.2. Розроблення регіональної (місцевої) програми розвитку МСП

Процес розроблення регіональної (місцевої) програми розвитку МСП складається з наступних етапів:

- Проведення аналізу сектора МСП;
- Формулювання мети програми;
- Визначення пріоритетних завдань програми;
- Формування заходів програми;
- Формування системи моніторингу та оцінювання програми;
- Підготовка тексту програми;

Засідання робочої групи №1 (1 робочий день)

Проведення аналізу сектора МСП

При проведенні аналізу сектора МСП для регіональної (місцевої) програми розвитку МСП за основу береться аналіз, проведений під час розробки оперативної цілі щодо розвитку МСП у стратегії регіонального (місцевого) розвитку. На цьому етапі його потрібно доопрацювати з використанням останніх доступних статистичних даних, та за потреби оновити за допомогою консультацій з представниками сектора МСП. Варто пам'ятати, що до оперативної цілі входить короткий опис місця сектора МСП в економічному розвитку, тоді як до програми розвитку МСП бажано включити усі напрацювання, підготовлені в ході проведення аналізу, а саме: характеристику стану розвитку сектора МСП, SWOT-аналіз сектора МСП та конкурентні переваги сектора МСП. Бажано, щоб характеристика стану розвитку сектора МСП не обмежувалася лише статистичними показниками, а містила також огляд основних проблем розвитку малого і середнього підприємництва на визначеній території, інформацію про які можна отримати за допомогою опитування та фокус групових дискусій з підприємця-ми (таблиця 5).

Важливо, щоб в частині, що стосується інфраструктури підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, йшлося саме про дієві, а не усі зареєстровані об'єкти інфраструктури. Визначення ступеню дієвості та ефективності функціонування об'єктів інфраструктури варто проводити із безпосереднім залученням підприємців, зокрема шляхом опитування та фокус-групових досліджень. Це допоможе не лише визначити перелік об'єктів інфраструктури, але визначити які їх послуги можуть бути покращені та яким чином, та забезпечити їх кращу відповідність потребам бізнесу.

Окрім означених елементів, розділ має містити попередні результати моніторингу та оцінювання результатів виконання попередньої програми (зважаючи на те, що розробка нової програми починається паралельно із дією поточної), включно із аналізом виконання їх показників та ґрунтовним аналізом причин, якщо показників не вдалося досягти. Розділ також може містити опис донорських ініціатив з розвитку МСП, що були реалізовані на території, та їх внеску до розвитку підприємництва.

Для монофункціональних громад важливо приділити увагу характеристиці галузі, що складає основу економіки громади, визначити динаміку її розвитку та потенційні можливості для співпраці підприємств галузі із сектором МСП. Це дозволить в подальшому, при формулюванні заходів програми зробити наголос на заходах, спрямованих на залучення до підприємницької діяльності працівників профільної галузі, зокрема вугледобувних та вуглепереробних підприємств, а також працівників, задіяних у видобуванні рудної і нерудної сировини, хімічній і нафтопереробній промисловості, а відтак сприятиме диверсифікації економіки громади.

Таблиця 13. Приклад структури розділу, в якому представлено аналіз сектору МСП

Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Донецькій області на 2021–2022 роки

2. Стан і аналіз проблем малого і середнього підприємництва в регіоні
 - 2.1. Аналіз основних показників розвитку малого і середнього підприємництва
 - Кількість суб'єктів малого і середнього підприємництва
 - Зайнятість у сфері малого і середнього підприємництва
 - Обсяг реалізованої продукції та надходження до бюджетів від діяльності малого і середнього підприємництва
 - Інфраструктура підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва
 - 2.2. Реалізація заходів підтримки малого і середнього підприємництва
 - Надання фінансової підтримки суб'єктам малого підприємництва
 - Реалізація заходів освітньої та інформаційно-консультаційної спрямованості

- Спрощення адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу
- Залучення міжнародної матеріально-технічної та фінансової допомоги
- Залучення суб'єктів підприємництва до виставково-конгресної діяльності
- Розвиток підприємницької ініціативи населення

2.3. Аналіз основних проблем розвитку малого і середнього підприємництва та шляхи їх вирішення

- Огляд основних проблем розвитку МСП в області за результатами опитування представників бізнесу
- SWOT-аналіз сектору МСП
- Оцінка порівняльних переваг, викликів та ризиків сектору МСП

На початку засідання координатор робочої групи представляє наявну інформацію щодо стану розвитку МСП, короткий звіт про виконання попередньої програми, а також пропозиції щодо можливих шляхів визначення основних проблем розвитку МСП, якими можуть бути проведення опитування, фокус-групових дискусій чи дискусій у форматі круглого столу тощо. Учасники робочої групи обговорюють та доповнюють представлену інформацію. Координатор уважно фіксує всі пропозиції з тим, щоб включити їх до розділу програми, який характеризує стан розвитку малого і середнього підприємництва. Після уточнення розділу за результатами проведених консультацій з представниками сектору МСП, він може бути представлений для обговорення та затвердження на наступному засіданні робочої групи.

Засідання робочої групи №2 (1 робочий день)

На початку засідання координатор представляє учасникам узагальнені та доопрацьовані результати роботи після першого засідання робочої групи. Учасники можуть внести останні уточнення та затвердити текст аналізу сектора МСП. Наступним етапом є формулювання мети та пріоритетних завдань регіональної (місцевої) програми розвитку МСП.

Формулювання мети програми

В загальному метою регіональної (місцевої) програми розвитку МСП є створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва, підвищення економічних показників розвитку регіону, розвитку пріоритетних галузей економіки, забезпечення зайнятості населення шляхом заохочення суб'єктів господарювання до розвитку їх діяльності. Водночас, при формулюванні мети варто відобразити в ній певні регіональні (місцеві) особливості й при цьому зберегти її лаконічність та чіткість формулювання. Саме ці особливості бажано визначити та обговорити під

час засідання робочої групи, що дозволить персоніфікувати мету програми відповідно до особливостей та потреб сектору МСП відповідної території.

Таблиця 14. Приклад формулювання мети регіональної (місцевої) програми розвитку МСП у монофункціональних громадах

Метою програми є стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва та створення сприятливого бізнес-середовища шляхом консолідації зусиль влади, бізнесу та громадськості задля економічної диверсифікації та підвищення добробуту населення громади.

Мета програми має корелюватися із загальним баченням розвитку сектору МСП, сформульованим на етапі розробки оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональній (місцевій) стратегії розвитку (п.2.2).

Визначення пріоритетних завдань регіональної (місцевої) програми розвитку МСП

Пріоритетні завдання регіональної (місцевої) програми розвитку МСП мають бути сформульовані в розрізі завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП в стратегії регіонального (місцевого) розвитку та забезпечувати підтримку розвитку суб'єктів МСП на усіх етапах підприємницької діяльності (Додаток 2). При формулюванні пріоритетних завдань регіональної (місцевої) програми розвитку МСП варто враховувати основні напрями державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні, визначені законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», а саме:

1. Удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
2. Запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;
3. Залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;
4. Забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредиту-

вання, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;

5. Сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
6. Гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;
7. Сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;
8. Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;
9. Впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг).

Цей перелік вказує загальний вектор формулювання пріоритетних завдань, але не обмежує їх, оскільки потреби конкретного регіону/громади можуть бути ширшими й повинні визначатися на основі визначення конкретних потреб бізнес спільноти. В свою чергу, кожному пріоритетному завданню відповідатиме певна кількість заходів.

Для монофункціональних громад важливо, щоб до пріоритетних завдань увійшли ті, що спрямовані на диверсифікацію економіки громади та зниження ролі профільних галузей спеціалізації в соціально-економічному розвитку цих громад.

Під час засідання члени робочої групи мають вирішити, яким чином завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) мають бути деталізовані у програмі розвитку МСП та надати свої пропозиції щодо формулювання пріоритетних завдань програми. Формулювання пріоритетних завдань програми не обов'язково мають бути абсолютно ідентичними формулюванням завдань оперативної цілі, та можуть не обмежуватися ними, але мають покривати усі завдання з тим, щоб забезпечити закладену у стратегії підтримку розвитку МСП у середньостроковій перспективі.

Оскільки було рекомендовано обмежити перелік завдань у стратегії до 5–6 (п.2.3.), то одному завданню оперативної цілі щодо розвитку МСП можуть відповідати 2–3 пріоритетні завдання програми розвитку МСП, що

забезпечить їх більшу деталізацію та виконуваність у середньостроковій перспективі.

Таблиця 15. Приклад пріоритетних завдань регіональної (місцевої) програми розвитку МСП у Програмі розвитку малого і середнього підприємництва Селидівської міської територіальної громади на 2021–2022 роки

- Консолідація зусиль органів влади та бізнесу з метою розвитку підприємництва у громаді
- Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка МСП
- Надання інформаційно-консультаційної підтримки суб'єктам МСП
- Спрощення адміністративно-дозвільних процедур, підвищення якості надання адміністративних послуг, розвиток електронного урядування
- Формування позитивного іміджу підприємництва, популяризація досвіду успішних підприємців
- Підвищення ефективності реалізації державної регуляторної політики
- Підвищення рівня соціальної відповідальності підприємництва, сприяння розвитку соціального, молодіжного та жіночого підприємництва
- Стимулювання зайнятості населення та самозайнятості, в тому числі у сільській місцевості
- Професійна підготовка, покращення професійних навичок суб'єктів малого та середнього підприємництва
- **Сприяння ефективному реформуванню вугільної галузі та справедливій трансформації**
- Інформування суб'єктів МСП щодо переваг екологізації та енергоефективності
- Розвиток інфраструктури підтримки МСП

Після того, як робочою групою сформульовано перелік пріоритетних завдань, може бути проведено їх ранжування за ступенем важливості для розвитку МСП на відповідній території. Таке ранжування можуть проводити члени робочої групи як самостійно, так і шляхом залучення підприємців, зокрема через інтерв'ювання чи проведення онлайн-опитування. Ранжування покликане допомогти визначитися із розподілом фінансових ресурсів серед заходів на наступних етапах формування та реалізації програми.

Координатор уважно фіксує всі пропозиції з тим, щоб сформулювати остаточний перелік пріоритетних завдань програми, які мають бути представлені для затвердження робочою групою на наступному засіданні.

Засідання робочої групи №3 (1 робочий день)

На початку засідання координатор представляє учасникам доопрацьований перелік пріоритетних завдань регіональної (місцевої) програми розвитку МСП. Члени робочої групи мають змогу внести фінальні правки,

після чого перелік пріоритетних завдань програми вважається фіналізованим і робоча група має приступити до напрацювання заходів регіональної (місцевої) програми розвитку МСП.

Формування заходів програми

Заходи програми мають бути сформульовані в розрізі пріоритетних завдань, визначених на попередньому та затверджених на поточному засіданні. Заходом програми є конкретна дія (або низка дій), спрямована на досягнення практичного результату у вигляді матеріального, інтелектуального, організаційного чи системного продукту або соціального ефекту, які в сукупності зрештою сприятимуть досягненню основної мети регіональних (місцевих) програм розвитку малого і середнього підприємництва (Таблиця 16). Заходом не може бути «виконання норм закону», або переписані посадові інструкції працівників управління або відділу місцевих державних адміністрацій, де в графі «джерела фінансування заходу» вказується «в межах заробітної плати».

Для кожного заходу має бути чітко визначений термін його виконання, відповідальні виконавці, а також джерела фінансування. На засіданні методом мозкового штурму формують основний пул заходів, які члени робочої групи згодом доопрацьовують за формою, наведеною в Додатку 4. Для кожного заходу мають бути визначені строки виконання, виконавці, джерела фінансування та вартість реалізації.

Якщо до пріоритетного завдання не вдалося визначити заходів, доцільність включення такого пріоритетного завдання до програми має бути переглянута, а завдання має бути або видалене з програми або долучене до одного з інших пріоритетних завдань. Заходи мають бути конкретними, коротко сформульованими та виконуваними за період, впродовж якого буде реалізовано програму.

Рекомендовано, щоб заходи програми проектів були запропоновані членами робочої групи, які представляють як державний, так і приватний сектори. Це забезпечить можливість долучити до їх виконання більш широке коло зацікавлених сторін, додаткового фінансування та донорської підтримки.

В монофункціональних громадах важливо, щоб заходи щодо співпраці МСП із підприємствами профільних галузей спеціалізації в цих громадах вносилися спільно представниками МСП та представниками зазначених галузей, що підвищить шанси на успішну реалізацію таких заходів, та сприятиме диверсифікації монофункціональних громад.

Заходи програми мають включати заходи центрів зайнятості та інших об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва, що здатне підвищити

синергію їх діяльності в питаннях реалізації спільних заходів зі стимулювання приватної ініціативи і розвитку підприємництва на відповідній території.

Після засідання оголошується публічний збір пропозицій щодо заходів програми, що дозволить забезпечити гарантоване законодавством право громадськості брати участь у формуванні та реалізації державної політики (постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»), а також розширить потенційне коло учасників реалізації програми в майбутньому.

Таблиця 16. Приклад заходів регіональної (місцевої) програми розвитку МСП

Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Донецькій області на 2021–2022 роки

ПРІОРИТЕТНЕ ЗАВДАННЯ: Надання суб'єктам малого та середнього підприємництва інформаційно-консультаційної підтримки

- Розміщення на офіційному веб-сайті облдержадміністрації, веб-сайтах райдержадміністрацій, органів місцевого самоврядування інформації щодо актуальних питань ведення бізнесу
- Підтримка у належному технічному стані та адміністрування інформаційно-аналітичної системи «Ресурси для малого і середнього бізнесу»
- Інформаційно-консультаційна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності, у т.ч. в рамках міжнародних грантових програм та програм технічної допомоги щодо інноваційної розвитку
- Проведення всебічної роботи щодо роз'яснення норм податкового законодавства, інформаційна підтримка суб'єктів малого та середнього підприємництва
- Забезпечення надання консультаційно-інформаційних послуг в сфері зеленого та сільського туризму.
- Регулярне проведення інвентаризації вільних ділянок та оперативне розміщення інформації про них у відкритому доступі, інформування суб'єктів малого і середнього підприємництва про зміни в умовах оренди державної та комунальної власності
- Формування інформаційної бази (каталогу) товарів та послуг, вироблених підприємствами Донецької області з числа малого та середнього бізнесу.
- Проведення інформаційної кампанії з просування товарів та послуг, вироблених малими та середніми підприємствами області
- Проведення інформаційної кампанії з метою заохочення суб'єктів малого і середнього підприємництва до участі в державних закупівлях

Програма розвитку малого і середнього підприємництва Селидівської міської територіальної громади на 2021–2022 роки

ПРІОРИТЕТНЕ ЗАВДАННЯ: Сприяння ефективному реформуванню вугільної галузі та справедливій трансформації

- Підготовка та опрацювання ідей проєктів з розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва, в тому числі створення нових виробництв на території громади для їх включення до Стратегії трансформації вугільних громад Донецької області
- Залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до розробки та реалізації заходів з трансформації вугільних міст та диверсифікації економіки регіону

Координатор робочої групи збирає усі пропозиції та здійснює їх початкову перевірку на предмет формальної відповідності формі, за якою здійснюється збір та представлення заходів регіональної (місцевої) програми розвитку МСП (Додаток 4). В разі потреби, він може уточнювати окремі позиції наданих пропозицій у осіб/організацій, які їх надали.

Паралельно зі збором пропозицій, учасники робочої групи також доопрацьовують заходи, які були сформульовані на засідання робочої групи за вказаною формою та передають координатору робочої групи.

Після того, збір та доопрацювання пропозицій завершено, координатор узагальнює матеріали та представляє їх для обговорення і затвердження на наступному засіданні робочої групи.

На цьому ж етапі визначається рівень фінансового забезпечення програми. Джерелами фінансування регіональної/місцевої програми розвитку МСП можуть виступати кошти обласного та місцевих бюджетів (в т.ч. міжбюджетні трансферти з місцевих бюджетів на суми співфінансування проєктів фінансової підтримки), кошти міжнародних проєктів та організацій, кошти бізнесу та інші джерела, що не суперечать українському законодавству.

Засідання робочої групи №4 (1 робочий день)

На початку засідання координатор представляє учасникам узагальнені та доопрацьовані пропозиції щодо заходів регіональної (місцевої) програми розвитку МСП. Учасники робочої групи приймають рішення щодо включення до програми запропонованих заходів та ухвалюють затверджений таким чином перелік заходів програми. Приймаючи такі рішення, учасники робочої групи повинні керуватися необхідністю забезпечити відповідність між наявними фінансовими ресурсами на реалізацію програми та потребами розвитку МСП на відповідній території.

Формування системи моніторингу та оцінювання програми

Формування системи моніторингу та оцінювання програми регіональної (місцевої) програми розвитку МСП повинно відбуватися із дотриманням аналогічних процедур та принципів, що використовуються при розробці системи моніторингу та оцінювання оперативної цілі з розвитку МСП в стратегії регіонального (місцевого) розвитку (див. п. 2.6). Регіональні (місцеві) програми розвитку МСП мають включати в себе індикатори, що характеризують виконання оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку, що дозволить забезпечити моніторинг не лише програми, а й стратегії в частині розвитку МСП.

Орієнтовний перелік показників результативності виконання програми наведено в таблиці 17. Слід зазначити, що такий перелік не є вичерпним та може бути скорегований в залежності від стану розвитку та потреб сектору МСП відповідної території та заходів програми, з тим щоб забезпечити належний моніторинг їх виконання. Важливо, щоб показники чітко відповідали заходам регіональних/місцевих програм та давали можливість оцінити ступінь їх виконання.

Таблиця 17. Приклад індикаторів реалізації регіональної (місцевої) програми розвитку МСП

- Кількість малих та середніх підприємств на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць
- Кількість фізичних осіб-підприємців (осіб)
- Кількість найманих працівників на малих та середніх підприємствах (осіб)
- Кількість найманих працівників у фізичних осіб-підприємців (осіб)
- Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання (тис. грн)
- Кількість фермерських господарств (одиниць)
- Площа фермерських угідь (тис. га)
- Обсяг надходження до міського бюджету від МСП (млн. грн.)
- Частка малих і середніх підприємств у загальному випуску продукції (робіт, послуг), %
- Кількість наданих консультацій суб'єктам МСП
- Кількість проведених тренінгів
- Кількість МСП, які отримали грантову підтримку

В подальшому важливо забезпечити максимально широку публічність результатів МіО регіональних (місцевих) програм розвитку МСП задля підвищення ефективності їх реалізації.

Підготовка тексту програми

Останнім кроком на етапі середньострокового планування розвитку МСП на відповідній території має бути формування тексту регіональної (місцевої) програми розвитку МСП на основі напрацювань робочої групи під час засідань робочої групи даного етапу. Орієнтовна структура регіональних (місцевих) програм розвитку малого і середнього підприємництва може бути наступною:

1. Характеристика програми (Додаток 5).
2. Аналіз стану розвитку сектору МСП.
3. Мета програми.
4. Заходи програми відповідно до пріоритетних завдань.
5. Опис системи моніторингу та оцінювання реалізації заходів програми.

Фінальний варіант має бути ретельно відредагований та вичитаний на предмет граматичних та орфографічних помилок.

3.2.3. Публічні обговорення

Розробники можуть організовувати громадські обговорення регіональної (місцевої) програми розвитку МСП та проводять (за потреби) консультації з зацікавленими сторонами, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики».

3.2.4. Затвердження Програми

Регіональні (місцеві) програми розвитку МСП затверджуються місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства.

3.3. Короткострокове планування розвитку МСП

Положення регіональної (місцевої) програми розвитку МСП, які можуть бути виконані протягом наступного року, рекомендовано вносити до щорічних програм соціально-економічного розвитку, які формуються місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, відповідно до [Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»](#).

Заключні положення

Таким чином, інтеграція політики розвитку МСП до політики регіонального розвитку, шляхом включення оперативної цілі щодо розвитку МСП до регіональних (місцевих) стратегій розвитку, дасть змогу забезпечити комплексний підхід до її формування та реалізації, зокрема через обов'язковість її виконання та залучення додаткових фінансових ресурсів. Подальша розробка та реалізації регіональної (місцевої) програми розвитку МСП в свою чергу забезпечить середньостроковий вимір політики розвитку МСП та її успішну реалізацію на відповідній території.

Рекомендації охоплюють усі етапи формування і реалізації політики розвитку МСП: від створення робочої групи з формування і реалізації політики розвитку МСП на регіональному (місцевому) рівні до розроблення документів із реалізації політики розвитку МСП (Рис.1). Вони також окреслюють зв'язок довгострокового планування із середньо- та короткостроковим плануванням (Рис. 2). Врахування у Рекомендаціях підходу смарт-спеціалізації та особливостей монофункціональних громад дасть можливість досягти синергетичного ефекту в розвитку території та МСП.

Перелік посилань

[Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва»,](#)

[Закон України «Про засади державної регіональної політики»,](#)

[Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»,](#)

[Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932,](#)

[Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385,](#)

[Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 504,](#)

[Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджена наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26.04.2016 за № 632/28762,](#)

[Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75,](#)

[Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, затверджені наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 24.04.2015 № 80 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України 30.04.2015 за № 488/26933,](#)

[Звернення комісії до ради, Європейського парламенту, Європейського соціально-економічного комітету та комітету регіонів. «Спочатку думай про мале – Акт з питань малого бізнесу для Європи,](#)

[Глосарій термінів політики, що базується на доказах, розроблений за сприяння Проекту ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» 'Association4U',](#)

Звіт ОЕСР «Інноваційно-орієнтоване зростання в регіонах: роль смарт-спеціалізації»,

Посібник з розробки науково-інноваційних стратегій для смарт-спеціалізації.

ДОДАТОК 1

Форма матриці SWOT-аналізу

SWOT-АНАЛІЗ сильних, слабких сторін сектора МСП, можливостей і загроз

Сильні сторони*	Слабкі сторони*
Можливості**	Загрози**

* внутрішні фактори ** зовнішні фактори

Джерело: Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджена наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 №79, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26.04.2016 за №632/28762.

Приклад до 2.1.2.

SWOT-аналіз сектора МСП Чернігівської області

Сильні сторони*	Слабкі сторони*
<ul style="list-style-type: none">· Доступність інфраструктури та легкість процедури реєстрації бізнесу.· Конкурентна вартість праці.· Швидка адаптація бізнесу до нових потреб ринку, змін попиту.· Підтримка бізнесу місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, доброзичливе ставлення органів державного нагляду (контролю).· Налагоджений постійний та відкритий діалог влади з представниками бізнесу, громадськістю для вирішення проблемних питань.· Висока соціальна активність підприємницького середовища.	<ul style="list-style-type: none">· Значна експортна орієнтація на ринки Митного союзу· Недостатньо розвинена інфраструктура підтримки підприємництва· Зношеність основних фондів МСП, недостатня завантаженість виробничих потужностей· Високий рівень сприйняття корупції підприємницьким середовищем та наявність тінізації економіки· Територіальна диференціація розвитку підприємництва· Фінансова неспроможність підприємств забезпечити вихід на ринки ЄС· Недостатність фінансових ресурсів, високі відсоткові ставки за кредитами банків, складність доступу до земельних ресурсів· Складність підключення до електромереж· Низька платоспроможність населення та загальною рівень соціально-економічного забезпечення громадян

Можливості**	Загрози**
<ul style="list-style-type: none"> · Проведення процесів дерегуляції, децентралізації · Зростання замовлень місцевої влади щодо надання послуг, купівлі товарів, продукції · Гарні кліматичні умови для ведення сільськогосподарської діяльності · Вигідне економіко-географічне розташування, транзитний потенціал, наявність магістральних доріг державного значення · Посилення підтримки з боку ЄС, донорів, підвищення зацікавленості міжнародної спільноти, можливості участі в програмах ЄС, зокрема COSME, Горизонт 2020 · Розширення спроможності банківського сектора кредитувати МСП · Подальший розвиток публічних закупівель · Подальший розвиток інфраструктури підтримки підприємництва · Підтримка створення кластерів · Краща координація структур, які надають підтримку МСП на загальнодержавному та місцевому рівнях 	<ul style="list-style-type: none"> · Загострення воєнного конфлікту на сході України, розширення його території · Повільне відновлення економіки · Погіршення макроекономічної/демографічної ситуації, подальша тінізація економіки · Нестабільність законодавства, зокрема й податкового · Збільшення відтоку трудових кадрів (включно з робочими спеціальностями) за кордон · Високий рівень монополізму транспортної та енергетичної сфер · Недостатність державної підтримки МСП · Відсутність механізмів захищеності проти дій рейдерства

Джерело: Матеріали робочої групи з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП Чернігівської ОДА, 2018 р.

ДОДАТОК 2

Система визначення завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП



Розроблено за використання «Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва Вінницької області на період до 2020 року»

ДОДАТОК 3

Принципи «Акта з питань малого бізнесу» для Європи

Комплекс із 10 принципів, що визначають концептуальну основу та реалізацію політики на рівні як ЄС, так і країн-учасниць. Ці принципи є необхідними для привнесення додаткових переваг на рівні ЄС, створення рівних умов для МСП та покращення законодавчого й адміністративного середовища по всій території ЄС:

- I. Створити середовище, в якому підприємці та сімейні підприємства зможуть процвітати та в якому підприємницька діяльність заохочується та винагороджується.
- II. Забезпечити можливість чесним підприємцям, які збанкрутіли, швидко отримати другий шанс.
- III. Розробити правила відповідно до принципу «Спочатку думай про мале».
- IV. Забезпечити реагування державних адміністративних органів на потреби МСП.
- V. Адаптувати інструменти державної політики до потреб МСП: сприяти участі МСП у державних закупівлях і кращому використанню можливостей державної підтримки для підприємств МСП.
- VI. Покращити доступ МСП до фінансування та створити правове і бізнес-середовище, що є сприятливим для своєчасних оплат під час комерційних трансакцій.
- VII. Допомогати МСП краще користуватися можливостями, які пропонує єдиний європейський ринок
- VIII. Сприяти підвищенню кваліфікації МСП та поширенню всіх форм інновацій.
- IX. Надати МСП можливість перетворювати складні завдання, що їх ставить середовище, на можливості.
- X. Заохочувати та підтримувати МСП у зростанні на зовнішніх ринках.

Джерело: [Звернення комісії до ради, Європейського парламенту, Європейського соціально-економічного комітету та комітету регіонів «Спочатку думай про мале» – Акт з питань малого бізнесу для Європи.](#)

ДОДАТОК 4

№ з/п	Пріоритетні завдання	Заходи	Строк виконання	Виконавці	Джерела фінансування	Вартість, тис. грн.	
						Рік 1	Рік 2 ²
1.	Пріоритетне завдання 1	Захід 1 в рамках пріоритетного завдання 1					
		Захід 2 в рамках пріоритетного завдання 1					
		...					
		Захід N в рамках пріоритетного завдання 1					
2.	Пріоритетне завдання 2	Захід 1 в рамках пріоритетного завдання 2					
		Захід 2 в рамках пріоритетного завдання 2					
		...					
		Захід N в рамках пріоритетного завдання 2					
...					

² За потреби кількість років може бути збільшена до трьох

ДОДАТОК 5

ХАРАКТЕРИСТИКА регіональної (місцевої) програми розвитку малого і середнього підприємництва

_____ на _____ рр.
(назва регіону, ОТГ) (період виконання програми)

1	Загальна характеристика регіону:		
	Площа території (тис. км кв.) – Кількість населення (тис. осіб.) – Відсоток безробітних до всього працездатного населення (%)		
2	Дата затвердження Програми (найменування і номер відповідного рішення)		
3	Головний замовник Програми: Головний розробник Програми: Співрозробники:		
4	Мета Програми		
5	Перелік пріоритетних завдань Програми:		
6	Очікувані кінцеві результати від реалізації Програми в динаміці змін цільових індикаторів ³ :	Дані станом на початок дії Програми	Очікувані показники (прогноз)
7	Терміни реалізації Програми		
8	Джерела фінансування Програми		

³ Перелік показників є індивідуальним для кожної програми, орієнтовний перелік наведено в Таблиці 17.

