

Рекомендації щодо довгострокового планування розвитку малого та середнього підприємництва

на рівні регіонів та територіальних громад

Інструмент забезпечення розвитку МСП в регіональних (місцевих)
стратегіях розвитку та планах заходів із їх реалізації

Рекомендації щодо довгострокового 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 економічного розвитку і торгівлі 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.

Перелік скорочень

ЄС – Європейський Союз

ВВП – валовий внутрішній продукт

Мінрегіон – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

МіО – моніторинг і оцінювання

МСП – мале та середнє підприємництво

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ТЗ – технічні завдання

Загальні положення

Рекомендації є покроковим алгоритмом розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП на рівні областей, міст та ОТГ як складової частини регіональних (місцевих) стратегій розвитку. Розроблення оперативної цілі, відповідно до Рекомендацій, забезпечить ефективне довгострокове планування розвитку МСП на відповідній території.

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

- Закону України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»;
- 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 період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385;
- 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 Мінрегіону від 31.03.2016 № 79;
- Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджених наказом Мінрегіону 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

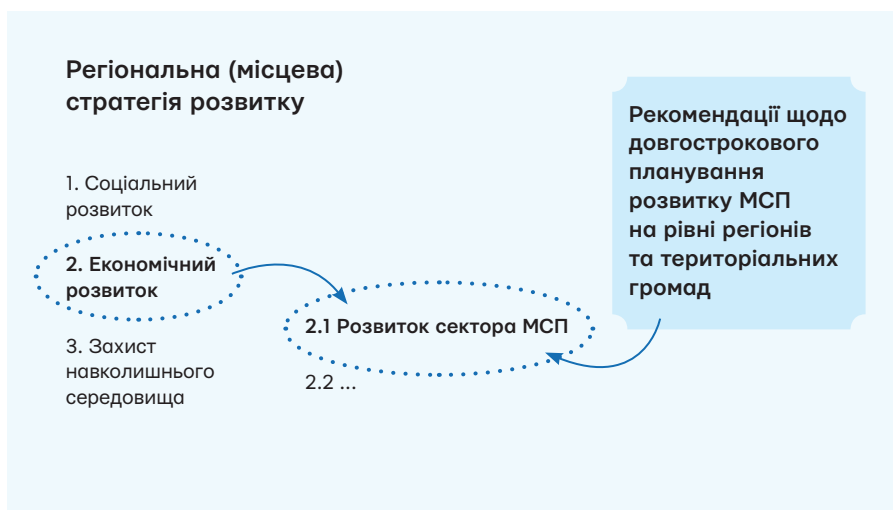
Довгострокове планування розвитку МСП є невід'ємною складовою політики регіонального економічного розвитку на всіх рівнях. Переважно планування розвитку підприємництва входить на рівні оперативної цілі або завдання до економічного блоку регіональних стратегій розвитку, розробка яких починаючи з наступного планового періоду (2021–2027 роки) має здійснюватися на засадах смарт-спеціалізації.

Схвалення Стратегії розвитку МСП в Україні до 2020 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.

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

Рекомендації описують покроковий алгоритм організації процесу розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП економічного блоку регіональних (місцевих) стратегій розвитку та планів заходів із їх реалізації (Таблиця 1).

ТАБЛИЦЯ 1. Довгострокове планування розвитку МСП – оперативна ціль щодо розвитку МСП у регіональних (місцевих) стратегіях розвитку



Зв'язок із підходом смарт-спеціалізації

Рекомендації враховують основні положення підходу смарт-спеціалізації, що може бути основою політики регіонального розвитку в наступному циклі планування (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 застосування підходу смарт-спеціалізації полягає в тому, що обмежені ресурси повинні спрямовуватися на ті види діяльності, технології та сектори, де регіон має найбільш обґрунтовані шанси отримати результати 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, що 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 міста й ОТГ. 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 (напри-

клад, 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 ґрунтового аналізу сектора до реалізації оперативної цілі та організації моніторингу й оцінювання її досягнення.

2. Розроблення оперативної цілі 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 завдання, спрямовані на посилення ролі МСП у визначених для регіону смарт-спеціалізаціях.

3. Під час розроблення оперативної цілі щодо розвитку підприємництва рекомендовано розглядати сектор МСП як отримувача вигоди від її реалізації

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

ЯК? Розробляючи оперативну ціль щодо розвитку МСП, її автори розглядають сектор МСП як отримувача вигоди від реалізації зазначеної частини стратегії регіонального (місцевого) розвитку, 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 проектів, спрямованих на підтримку МСП, має відбутись перевірка їх відповідності регіональній стратегії розвитку, плану заходів з її реалізації та національній Стратегії розвитку МСП (п.2.5).

5. Використання механізму державно-приватного діалогу має бути наскрізним принципом проведення роботи на всіх етапах – від розроблення оперативної цілі до моніторингу та оцінювання її реалізації (Рис.1).

Ч О М У ? Участь приватного сектора в розробленні та подальшій реалізації оперативної цілі щодо розвитку підприємництва 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.

Я К ? Додатково до гарантованого законодавством права громадськості брати участь у формуванні та реалізації державної політики (Постанова КМУ від 3.11.2010 р. № 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 (п. 2.6.).

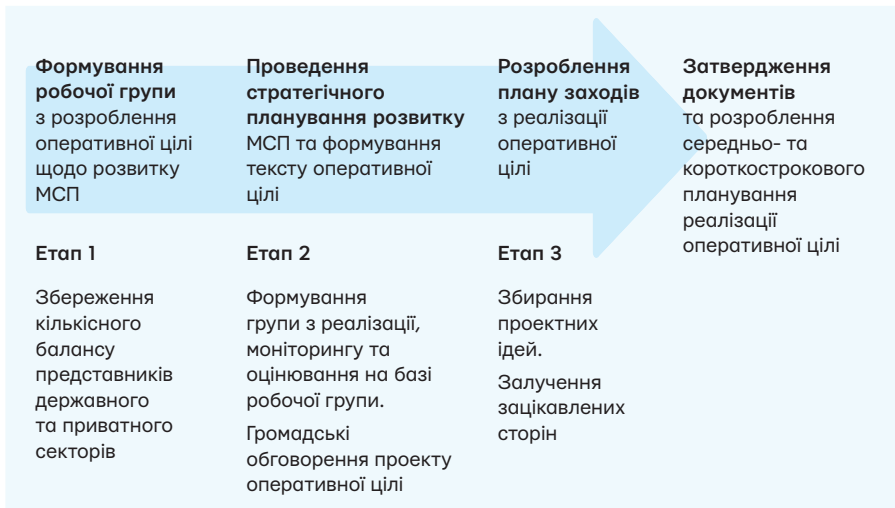


РИСУНОК 1. Рекомендований алгоритм дотримання принципу державно-приватного діалогу на кожному етапі розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональних (місцевих) стратегіях розвитку

Передбачається, що оперативна ціль щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку, яку розроблено за цими Рекомендаціями:

- враховуватиме територіальну специфіку та визначатиме розвиток сектора МСП, відповідно до пріоритетів регіонального/місцевого розвитку та пріоритетів смарт-спеціалізації регіону;
- координуватиметься з національною Стратегією розвитку МСП та забезпечуватиме доступ області/міста/ОТГ до програм підтримки МСП, які реалізуються на національному рівні;
- відображатиме позиції щодо політики розвитку МСП, погоджені з широким колом зацікавлених сторін і сприятиме розвитку ефективного державно-приватного діалогу;
- забезпечить можливість залучення широкого кола ресурсів на етапі реалізації;
- сприятиме 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.

Цільова група

Рекомендації розроблено для місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування всіх рівнів, включно з ОТГ, і їхніх підрозділів, відповідальних 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 складається цикл розроблення та реалізації політики щодо розвитку МСП та які описуються в Рекомендаціях, є такими (Таблиця 2):


1. Створення робочої групи, збалансованої за кількістю представників державного та приватного секторів.
2. Розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП у регіональних (місцевих) стратегіях розвитку.
3. Формування документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП.

ТАБЛИЦЯ 2. Етапи формування та реалізації оперативної цілі

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 засідань (5 робочих днів)
3. Розроблення документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку	90 днів	Робоча група з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку; підрозділи, відповідальні за розроблення політики регіонального розвитку та політики розвитку МСП	2 засідання (2 робочі дні)

Етап 1. Створення робочої групи з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП

 Часові рамки: орієнтовно 5-15 днів

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

1. Створення робочої групи, збалансованої за кількістю представників державного та приватного секторів

На першому етапі місцевий орган виконавчої влади/орган місцевого самоврядування створює 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 розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП, рекомендується, щоб основні етапи її роботи були узгоджені із затвердженим графіком заходів з підготовки проекту регіональної стратегії розвитку та плану заходів з її реалізації.

Також рекомендовано, щоб кількість членів робочої групи була непарною, що забезпечить наявність більшості у випадку голосування. Кількісний склад робочої групи визначає орган виконавчої влади/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/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;


- 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.


Склад робочої групи затверджується відповідним рішенням місцевого органу виконавчої влади/органу місцевого самоврядування. Цим рішенням також визначається координатор робочої групи – 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 та співпраці.

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

 Часові рамки: орієнтовно 90 днів

 Задіяні до виконання сторони: Робоча група з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку

 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 починається 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 (див. Таблицю 3), мозкового штурму.

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
- 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, варто 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 має 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-спеціалізацію 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.

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 Мінрегіону від 31.03.2016 №79. 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 необхідно приділити особливу увагу пріоритетним секторам, які є основою смарт-спеціалізацій регіону.

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 здійснюється 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 ґрунтуються на особливостях сектора МСП і регіональних (місцевих) 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 та п.2.2) 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

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 підприємців 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 слід використати на етапі формування завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП (п. 2.3.).

ТАБЛИЦЯ 5. Приклад опитування підприємців щодо розвитку сектора МСП області

Опитування підприємців Чернігівщини

1. Назвіть, будь ласка, СИЛЬНІ сторони сектора МСП Чернігівської області
2. Назвіть, будь ласка, СЛАБКІ сторони сектора МСП Чернігівської області
3. Назвіть, будь ласка, основні **МОЖЛИВОСТІ** для розвитку малих і середніх підприємств/підприємців Чернігівської області
4. Назвіть, будь ласка, основні **ЗАГРОЗИ** для розвитку малих і середніх підприємств/підприємців Чернігівської області
5. Якими, на Вашу думку, є конкурентні переваги МСП області?

6. Якими, на Вашу думку, можуть бути ЦІЛІ політики підтримки малого та середнього підприємництва в Чернігівській області? На вирішення яких викликів вони мають бути спрямовані?
7. Які, на Вашу думку, заходи підтримки МСП можна реально реалізувати на рівні Чернігівської області?
8. Які види бізнесу необхідно розвивати в Чернігівській 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 Чернігівській 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
 - Орган місцевої влади/орган місцевого самоврядування
 - Інше

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.

ЗАСІДАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ №2 (1 робочий день)

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

2.2. Бачення розвитку МСП

Після проведення аналізу сектора МСП робоча група має сформулювати стратегічне бачення розвитку МСП – лаконічно сформульоване уявлення про бажаний стан сектора МСП і його розвиток на відповідній території. Бачення розвитку МСП має координуватись 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.

Надалі Бачення розвитку МСП слугує 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.

2.3. Завдання оперативної цілі щодо розвитку МСП

Грунтуючись на баченні розвитку МСП (п.2.2) і проведеному аналізі сектора МСП (п.2.1), робоча група визначає перелік завдань таким чином, щоб підтримати сильні та подолати слабкі сторони сектора МСП; використати можливості для розвитку сектора, мінімізувати загрози для його розвитку, а також забезпечити фокус на визначених смарт-спеціалізаціях регіону. Також, формулюючи завдання, необхідно 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 та забезпечувати формування сприятливого бізнес-середовища на відповідному територіальному рівні. 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.

Після того, як робочою групою сформульовано перелік завдань, необхідно провести 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

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 засідання робочої групи №2 – бачення розвитку МСП і завдань оперативної цілі (2.2 та 2.3). Учасники вносять останні уточнення та затверджують 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 стратегій регіонального (місцевого) розвитку та планів заходів із їх реалізації, затвердженою наказом Мінрегіону від 31.03.2016 № 79, можливі сфери реалізації проектів відображаються в розрізі завдань оперативної цілі щодо розвитку МСП.

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;
- зберегти баланс між економічним і соціальним фокусом можливих сфер реалізації проектів. Як відомо, сектор МСП виконує 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 проектів були пропорційно спрямовані як на економічний, так і на соціальний розвиток, а також зважали на смарт-спеціалізації регіону.

Після того, як члени робочої групи визначають можливі сфери реалізації проектів, 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 вносять останні уточнення та затверджують перелік можливих сфер реалізації проектів.

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, Стратегія розвитку МСП, Державна стратегія регіонального розвитку на відповідний період; «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 Цілі сталого розвитку (завдань, показників та прогнозних значень досягнення цілей)», а також інші документи, що стосуються розвитку МСП.

ЗАСІДАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ № 4 (1 робочий день)

Координація здійснюється 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 (Таблиця 8).

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.

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
...	...

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 свідчитиме про можливість їх реалізації за рахунок власних коштів, а також із залученням донорських коштів/міжнародної технічної допомоги.

Узгодженість завдань зі стратегічними напрямками Стратегії розвитку МСП свідчитиме 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 Стратегії розвитку МСП, 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.

ТАБЛИЦЯ 9. Приклад формулювання завдань і можливих сфер реалізації проектів

Стратегія сталого розвитку Чернігівської області до 2020 року

2. Економічний розвиток області

2.2. Забезпечення сталого розвитку МСП Чернігівської області

Завдання	Можливі сфери реалізації проектів
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 проектів 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)

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				
...				
Принцип 10				
2. Стратегія розвитку МСП в Україні				
Стратегічний напрям 1				
Стратегічний напрям 2				
...				
Стратегічний напрям 6				
3. Державна стратегія регіонального розвитку				
Ціль 1.				
Операційна ціль 1				
Операційна ціль 2				
...				
Ціль 2.				
...				
Ціль 3.				

ЗАСІДАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ № 5 (1 робочий день)

2.6. Система моніторингу та оцінювання

Система 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 повинен описувати всі процедури МiO 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 всієї оперативної цілі, вони відображають розвиток сектора МСП на відповідній території, згідно з поставленими в цілі завданнями, і відповідають 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.

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 від-

повідним 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 моніторинг повинен здійснюватися 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/проекту.

Результати моніторингу можуть бути представлені у формі звіту, який враховує вимоги Постанови КМУ № 932 від 11.11.2015 «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.

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

МіО результатів реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональних стратегій розвитку та планів заходів із їх реалізації здійснюють робочі групи, створені відповідно до вимог Постанови КМУ № 932 від 11.11.2015 «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 формується робоча група, склад якої затверджується відповідним рішенням органу місцевого самоврядування.

Рекомендується передати ці функції робочій групі з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП місцевої стратегії розвитку та планів заходів із їх реалізації. 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 має 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 питань реалізації МіО оперативної цілі щодо розвитку МСП місцевої стратегії розвитку та планів заходів із її реалізації. Оскільки оцінювання та підготовка звіту за його результатами здійснюються робочою групою, для забезпечення прозорості та неупередженості їх проведення, необхідно для їх виконання залучити незалежних національних та/або міжнародних експертів.

Принципи функціонування робочої групи з питань реалізації МіО оперативної цілі також фіксуються 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 є 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 (2.1);
- завдання (2.3);
- потенційно можливі сфери реалізації проектів (2.4);
- індикатори досягнення оперативної цілі (2.6).


Напрацювання робочої групи, що не ввійшли до тексту оперативної цілі, систематизуються координатором робочої групи та слугуватимуть 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 організують 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 для узгодження позицій, 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

 Часові рамки: орієнтовно – 90 днів



Задіяні до виконання сторони: Робоча група з розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП регіональної (місцевої) стратегії розвитку; 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 із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП. Першим кроком має стати визначення зацікавлених сторін, які будуть залучатись до процесу реалізації оперативної цілі.

3.1. Визначення зацікавлених сторін

На засіданні робоча група проводить 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.

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, впливові особи.

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	+		+	
1.3. ...	?	?	?	?
2. Організації обласного рівня, що представляють інтереси МСП				
3. Організації обласного рівня, що надають послуги для МСП				
4. Інвестори та донорська спільнота				
5. Інші				

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.

3.2. Формування документів із реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП

3.2.1. Середньострокове планування реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП

ЗАСІДАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ №7 (1 робочий день)

Основними документами, до формування яких на цьому етапі залучена робоча група, є план заходів із реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку (3-4 роки) та регіональна (місцева) програма розвитку МСП (2-3 роки) (Рисунок 2).

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 за-

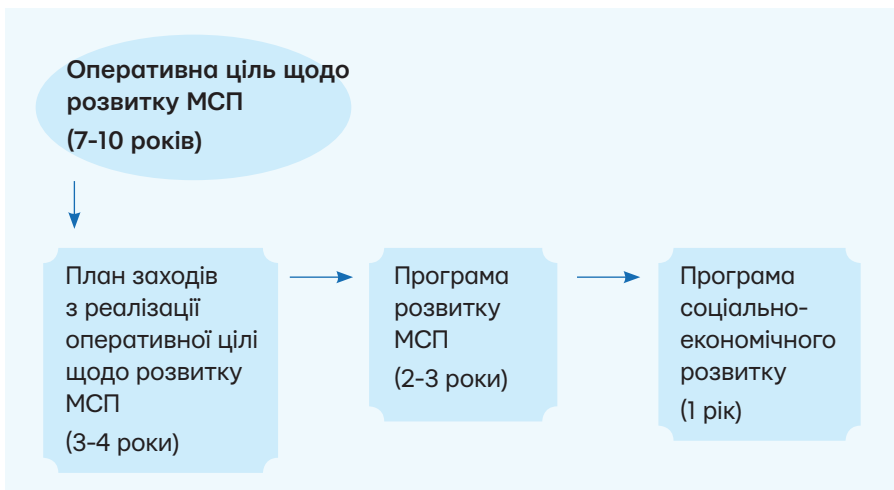
ходів з їх реалізації, затвердженої Наказом Мінрегіону від 31.03.2016 № 79, проектні ідеї надаються за формою технічного завдання на інвестиційну програму і проект регіонального розвитку, що може реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, затвердженою наказом Мінрегіону від 24.04.2015 №80 «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку».

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 буде 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 відбувається 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.

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



Після завершення збору проектних 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 проектів мають бути відібрані для першочергової реалізації. Рекомендовано, щоб до проектів, які мають бути реалізовані першочергово, належали проекти, що присвячені розвитку МСП у пріоритетних секторах, які є основою смарт-спеціалізацій регіону.

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

ТЗ на проекти слід внести та деталізувати в документі середньострокового планування, який розробляють на 2-3 роки.

Згідно з чинним Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва», документами середньострокового планування розвитку підприємництва в Україні є регіональні та місцеві програми розвитку МСП.

Розроблення програм розвитку МСП здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

На цьому етапі завершується формування середньострокових документів планування розвитку МСП. Наступні кроки перебувають поза зоною стратегічного планування та становлять логічну низку переходів від стратегічних планів до оперативного планування.

3.2.2. Короткострокове планування реалізації оперативної цілі щодо розвитку МСП

Положення плану заходів із реалізації регіональної (місцевої) стратегії розвитку в частині оперативної цілі щодо розвитку МСП, які можуть бути виконані протягом наступного року, слід вносити до щорічних програм соціально-економічного розвитку, які формуються місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III.

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.

Рекомендації охоплюють всі етапи формування і реалізації політики розвитку МСП: від створення робочої групи для розроблення оперативної цілі щодо розвитку МСП в регіональних (місцевих) стратегіях розвитку до розроблення документів із реалізації (Рис.1). Вони також окреслюють зв'язок довгострокового планування із середньо- та короткостроковим (Рис. 2). Врахування в Рекомендаціях підходу смарт-спеціалізації дасть можливість досягти синергетичного ефекту в розвитку території та МСП.

Перелік посилань

Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»,

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, затверджена 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 Мінрегіону від 31.03.2016 № 79,

Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, затверджені наказом Мінрегіону 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 Мінрегіону від 24.04.2015 № 80,

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 Мінрегіону від 31.03.2016 №79

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 адаптивність бізнесу до нових потреб ринку, змін попиту· Підтримка бізнесу місцевими органами виконавчої влади та органів 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 загалом 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».

