



**U-LEAD**  
З ЄВРОПОЮ

# ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ГРОМАД

Матеріали підготовлені Клубом Ділових Людей Україна в рамках ініціативи «Громада, дружня до бізнесу. Інструменти сприяння бізнесу в громадах» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» на основі власних досліджень і не можуть жодним чином сприйматися як такі, що відображають погляди Програми «U-LEAD з Європою», уряду України, Європейського Союзу і його держав-членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії.

Усі терміни в цій публікації повинні сприйматись як гендерно-нейтральні.

Січень 2023



Міністерство  
цифрової трансформації  
України



Міністерство розвитку  
громад та територій України

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	2
<b>1. ТОП-10 інструментів сприяння локальному бізнесу та залученню інвесторів у громадах</b>	3
1.1. Інструменти комунікації із локальними підприємцями	3
1.2. Сприяння підприємцям у доступі до грантів та програм підтримки	7
1.3. Навчальні та ділові події	11
1.4. Виробничий туризм	13
1.5. Інвестиційний паспорт	14
1.6. Інвестиційний портал	14
1.7. Співпраця із приватними інвестиційними об'єктами	15
1.8. Робота із «портретами інвесторів»	16
1.9. Кластери	18
1.10. Розвиток бренду громади	18
<b>2. Ресурси адміністрації громади для роботи з бізнесом</b>	20
2.1. Спеціалісти	20
2.2. Гроші	20
2.3. Основні фонди	21
2.4. Інформаційні системи	21
2.5. Контакти підприємців	22
2.6. Досвід	22
2.7. Партнери	22
2.8. Репутація	23
<b>3. Фактори інвестиційної привабливості громади</b>	24
3.1. Інвестиційні об'єкти	24
3.2. Природні ресурси	25
3.3. Геолокація	26
3.4. Інфраструктура для бізнесу	26
3.5. Культурна спадщина	28
3.6. Людський капітал	28
3.7. Локальний бізнес	29
3.8. Інструменти сприяння бізнесу	30
3.9. Стратегічні документи	31
3.10. Імідж громади	31
<b>4. Інвестиційні тренди в громадах</b>	33
<b>Висновки</b>	35

## **ВСТУП**

Повномасштабне вторгнення, яке росія розпочала в лютому 2022 року, створило нову реальність взаємодії громад та бізнесу в Україні. Кожна зі сторін доклала і продовжує докладати суттєвих зусиль, щоб забезпечити захист країни, прийом внутрішньо переміщених осіб та прийнятні умови для проживання і праці людей.

Бізнес зацікавлений у високій спроможності адміністрації громади, яка б вирішувала соціальні виклики території. Громада зацікавлена у високій ефективності бізнесу, який би забезпечував робочі місця, генерував податкові надходження, виробляв товари та послуги для мешканців.

Децентралізація владних повноважень дозволила посилити зацікавленість, вплив та відповідальність громад, бізнесу та населення щодо багатьох питань самоуправління, які колись були недоступні. Кооперація між сторонами стає все більш ефективною, партнерською, дружньою.

Ключем до підвищення спроможності адміністрації громади та ефективності локального бізнесу є посилення комунікації між сторонами та реалізація спільних проєктів для забезпечення сприятливого бізнес-клімату в громаді.

У цьому матеріалі мова йде про інструменти сприяння бізнесу, які українські громади можуть використовувати навіть зараз, в умовах війни, що триває.

Практичні рекомендації розроблені експертами Клубу Ділових Людей Україна на основі власного досвіду реалізації інструментів сприяння бізнесу, набутого протягом 2009-2022 років, а також досліджень потреб та трендів бізнесу в умовах воєнного стану. Найбільшою мірою цей матеріал ґрунтується на досвіді співпраці з 192-ма громадами з різних куточків України, здобутому в межах ініціативи «Громада, дружня до бізнесу. Інструменти сприяння бізнесу в громадах», яку Клуб Ділових Людей Україна впроваджував у 2021-2022 рр. за підтримки Програми «U-LEAD з Європою».

## 1. ТОП-10 ІНСТРУМЕНТІВ СПРИЯННЯ ЛОКАЛЬНОМУ БІЗНЕСУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕТОРІВ У ГРОМАДАХ

Існує безліч інструментів роботи із бізнесом. У цьому розділі ми наведемо лиш ті, які за нашими спостереженнями, є найбільш ефективними для малих та середніх громад у період війни та не вимагають значних фінансових ресурсів.

### 1.1. ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ІЗ ЛОКАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМЦЯМИ

Комунікація із підприємцями, націлена на кооперацію та надання користі, є цінною. Вона може сприяти розвитку локального бізнесу, а також залученню нових інвестицій.

Важливо, щоб спеціалісти громади вели роботу із максимально широкою групою підприємців, намагаючись покрити до 100% бізнесу на своїй території. Окрім того, потрібна системність, наприклад, із кожним підприємцем спілкуватись не рідше одного разу на 4 місяці. Для цього варто вести облік, щоб визначати, з ким спеціалісти громади давно не спілкувались.

#### БАЗОВА ПІДГОТОВКА ДО КОМУНІКАЦІЇ

Підготовка до комунікації рекомендується за допомогою таких інструментів:

- реєстр підприємців;
- наявність корисної інформації;
- готовність і спроможність сприяти.

#### РЕЄСТР ПІДПРИЄМЦІВ

Кожній громаді варто вести Реєстр підприємців та керівників бізнесів, який зазвичай лиш частково співпадає із формальним переліком юридичних осіб від Державної Фіскальної Служби (ДФС), адже містить інформацію, яка більш точно визначає суть діяльності та контактні дані, а саме:

назва бізнесу	приблизна кількість працівників
ЄДРПОУ	приблизний річний оборот
коротко про діяльність	експортний потенціал
область / громада / населений пункт / адреса	прізвище та ім'я контактної особи / посада
сайт / фейсбук / телефон / електронна пошта фірми	телефон / електронна пошта / фейсбук контактної особи

експортний потенціал

Реєстр можна вести в Excel ([шаблон тут»»](#)) або у будь-якому програмному забезпеченні CRM (скорочено від англ. Customer Relationship Management).

Якщо реєстром в Excel користується кілька фахівців одночасно, то його варто вести онлайн, завантаживши на будь-який ресурс, що уможлиблює спільний доступ.

Дані в реєстрі можуть оновлюватись практично на щоденній основі з метою використання максимально повної та достовірної інформації.

Реєстр мав би перебувати на робочому комп'ютері спеціаліста громади або ж на онлайн-платформі адміністрації громади й у випадку звільнення відповідального спеціаліста має перейти у використання до наступника.

## НАЯВНІСТЬ КОРИСНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Комунікація налагоджується більш якісно, якщо спеціаліст громади володіє та ділиться корисною для підприємців інформацією. До ТОП-3 видів корисної інформації можна віднести:

- інвестиційні об'єкти та інвестиційні пропозиції громади;
- гранти та програми сприяння бізнесу;
- навчальні та бізнес-події.

Актуальні інвестиційні об'єкти спеціаліст може черпати із інвестиційного паспорту громади. Якщо паспорт створений нещодавно, то підприємцям варто надсилати цілий документ. При наступній комунікації підприємців можна інформувати про об'єкти, які додалися за останній період.

Таким чином громада збільшує лояльність локального бізнесу, а також стимулює внутрішні інвестиції, адже підприємець може вирішити скористатись наявним інвестиційним об'єктом самостійно або ж перенаправить інформацію своїм колегам.

За час війни в Україні почала зростати кількість грантів та програм, які надають підприємцям підтримку (фінансування, обладнання, навчання, консалтинг, сприяння в збуті, стажування тощо). Поява нового гранту чи програми є хорошою причиною контактування з підприємцем, щоб його про це поінформувати, окрім цього, обговорити й інші питання співпраці.

Для моніторингу грантів та програм рекомендовано використовувати кілька платформ-агрегаторів:

- Клуб Ділових Людей Україна: [bc-club.org.ua/opportunities](http://bc-club.org.ua/opportunities);
- Дія.Бізнес: [business.diia.gov.ua/cases/granti](http://business.diia.gov.ua/cases/granti);
- Ресурсний центр ГУРТ: [gurt.org.ua](http://gurt.org.ua).

Інформацію про навчальні та бізнес-події і програми варто черпати від локальних бізнес-об'єднань або у відповідних розділах на вищевказаних сайтах.

## ГОТОВНІСТЬ І СПРОМОЖНІСТЬ СПРИЯТИ

Під час спілкування підприємці можуть генерувати запити на вирішення тих чи інших викликів, з якими вони стикаються (одержання дозволів, пошук партнерів, вирішення проблем із електропостачанням тощо).

Спеціалісти громади, які комунікуватимуть з бізнесом, мають чітко визначити, в яких питаннях вони можуть сприяти бізнесу особисто, решту питань перенаправляти на

інші підрозділи (наприклад, ЦНАП, інших спеціалістів громади тощо) або інші інституції (бізнес-об'єднання, агенції, консультанти тощо).



У Бережанській громаді Тернопільської області ([berezhanymrada.gov.ua](http://berezhanymrada.gov.ua)) діє Бережанський ресурсний центр громади та підтримки підприємництва, діяльність якого фінансується із власного бюджету громади.

У центрі протягом 2022 року працює 3 спеціалісти, які ведуть системну роботу із підприємцями та надають їм консультації. Спеціалісти регулярно моніторять програми сприяння та гранти для бізнесу і далі використовують цю інформацію для предметної комунікації із підприємцями.

## ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ

Найбільш ефективними зазвичай є такі інструменти комунікації:

- телефонні дзвінки;
- візити на підприємства;
- зустрічі в офісі громади.

### ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ

Для телефонного дзвінка необхідна причина, якою може бути наявність корисної інформації, запит від іншого підприємця про співпрацю, ідея чи проєкт.

Рекомендуємо два шляхи ухвалення рішення, кому із підприємців телефонувати:

- (1) дзвонити тим, кому, скоріш за все, буде корисна інформація чи контакти, які з'явилися у спеціаліста;
- (2) дзвонити тим, з ким уже давно не було комунікації, але при цьому необхідно підібрати корисну інформацію, яка підприємцю може бути цікавою.

Під час телефонного дзвінка спеціалісти громади можуть досягти кількох цілей:

- надати цінність (інформацію, контакти);
- з'ясувати поточні потреби чи проблеми (і далі реагувати на них);
- формувати довіру та звичку спілкуватись.

Сценарій роботи із телефонним дзвінком

#### підготовка

Під час підготовки спеціаліст чи спеціалістка громади:

- заносить наявні дані про підприємця в Реєстр підприємців;
- аналізує дані, переглядає історію комунікації, прогнозує потреби;
- визначає причину (привід), чому буде телефонувати підприємцю (наприклад, поява корисної інформації, запит на співпрацю тощо).

#### дзвінок

Під час дзвінка спеціаліст чи спеціалістка громади:

- вітається, запитує підприємця, чи є можливість говорити;
- пояснює причину, чому телефонує;
- надає корисну інформацію чи ділові контакти;
- питає, чи має підприємець поточні потреби/проблеми;
- якщо потреби/проблеми є, то узгоджує план сприяння;
- домовляється про періодичне спілкування.

#### *після дзвінка*

Після дзвінка спеціаліст чи спеціалістка громади:

- створює коментар у «Реєстрі підприємців», про що спілкувались із підприємцем (історія комунікації), записує дату останнього дзвінка;
- формує список обіцянок;
- виконує те, що було обіцяно.

Варто передбачити, що одна телефонна комунікація із підприємцем може тривати 20-30 хвилин (підготовка, дзвінок, опрацювання результатів). Відповідно, спеціаліст чи спеціалістка протягом робочого дня може здійснити 15-20 якісних дзвінків. При цьому необхідний додатковий час для опрацювання запитів та виконання обіцянок.

## **ВІЗИТИ НА ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із ключових факторів успіху візиту є розуміння підприємця, що спеціаліст чи спеціалістка громади навідується не для перевірки чи ревізії, а для кращого знайомства і подальшого сприяння в запитах підприємця. Саме про це варто говорити підприємцю під час узгоджень візиту.

Як і під час телефонного дзвінка, варто володіти і ділитись корисною інформацією чи діловими контактами.

Рекомендовано відвідувати не лише великі підприємства, але й малі. Саме малий бізнес буде найбільше цінувати увагу зі сторони громади. Варто старатись відвідати усі бізнеси, які мають фізичне виробництво чи офіс на території громади.

Зазвичай кожен візит містить «екскурсію» підприємством, що дозволяє спеціалістам громади краще зрозуміти реальний масштаб бізнесу, побачити перспективи та проблематики.

Приблизна тривалість візиту – 1 год. без врахування часу на логістику.

Рекомендовано кожен бізнес в громаді відвідувати раз на 2-3 роки.

## **ЗУСТРІЧІ В ОФІСІ ГРОМАДИ**

Якщо бізнес не має фізичного виробництва чи офісу в громаді або ж поки не довіряє спеціалістам громади достатньо, щоб показати увесь виробничий процес, тоді варто запросити підприємця в офіс громади. При цьому підприємцю важливо донести мету зустрічі.

Під час зустрічі варто говорити про бізнес підприємця, про потреби, перспективи, проблематики, а також розказати про інвестиційні можливості громади, поточні проекти та гранти для бізнесу.

Рекомендована тривалість – до 1 год. без врахування часу на підготовку.

Зустрічі в офісі громади є альтернативою візиту на підприємство.

## РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЛАН РОБІТ СПЕЦІАЛІСТА/СПЕЦІАЛІСТКИ ГРОМАДИ

Ключовим ресурсом для комунікацій із підприємцями є спеціалісти.

Наведемо приклад рекомендованого розподілу часу спеціаліста протягом місяця:

№	Вид комунікації та робіт	на тиждень				на місяць	
		кількість бізнесів	годин на одиницю	годин всього	днів всього	кількість бізнесів	днів всього
1	Телефонні дзвінки	32	0,5	16	2	128	8
2	Візити на підприємства	2	2,5	5	1	8	2,5
3	Зустрічі в офісі громади	2	1,5	3		8	1,5
4	Відпрацювання запитів, обіцянок, участь у подіях, інші задачі	-	-	16	2	-	8
				<b>40</b>	<b>5</b>	<b>144</b>	<b>20</b>

Варто брати за основу, що на один телефонний дзвінок із підготовкою та підсумками необхідно 30 хвилин, для візиту на підприємство (в т.ч. узгодження зустрічі, доїзд) – 2,5 год., на зустріч в офісі громади – 1,5 год.

Отже, якщо спеціаліст чи спеціалістка громади протягом тижня здійснить 32 телефонні комунікації, відвідає 2 підприємства та проведе 2 зустрічі в офісі громади, це займе 3 робочі дні. В підсумку, протягом тижня буде здійснено комунікацію із 36 підприємцями.

Якщо працювати за поданою вище методикою протягом місяця, то вдасться здійснити комунікацію із близько 144 підприємцями (128 дзвінків, 8 візитів, 8 зустрічей).

Рекомендоване правило, що з кожним підприємцем варто комунікувати не рідше як раз на 120 днів (4 місяці), тоді один спеціаліст чи спеціалістка може супроводжувати близько 500-600 підприємців (144 \* 4 міс. = 576).

Звичайно, досягти постійної комунікації із 100% підприємцями громади досить складно, але показник 70% є досить ймовірний. Отже, якщо в громаді близько 700-800 підприємців, то на повну зайнятість мали б працювати один спеціаліст або одна спеціалістка з комунікації з бізнесом.

### 1.2. СПРИЯННЯ ПІДПРИЄМЦЯМ У ДОСТУПІ ДО ГРАНТІВ ТА ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ

У час війни збільшилась кількість програм сприяння малого та середнього бізнесу (МСБ), які дозволяють бізнесу отримати безкоштовно або на пільговій основі:

- оборотні та інвестиційні кошти;
- обладнання;



- навчання, консалтинг, стажування закордоном;
- впровадження CRM, створення сайту, сертифікацію продукції тощо;
- сприяння в збуті.

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС РОБОТИ З ГРАНТАМИ**

Бізнес при роботі з грантами та програмами підтримки зустрічається із рядом «вузьких місць», серед яких:

- вчасність та доступність інформації;
- термінологія та складні правила програм;
- брак навичок у підготовці грантових заявок;
- брак документальної та організаційної спроможності;
- звітування.

### **ВЧАСНІСТЬ ТА ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРОГРАМУ**

Зазвичай період подачі заявок на грант триває кілька тижнів, тому підприємцю важливо дізнатись про програму якнайшвидше, щоб мати час на ухвалення рішення та підготовку заявки.

Керівники бізнесу не мають можливості самостійно моніторити десятки сайтів та платформ, де розміщується інформація про програми. Інколи суть програми «захована» серед десятків сторінок довгих описів або ж публікується англійською мовою.

### **ТЕРМІНОЛОГІЯ ТА СКЛАДНІ ПРАВИЛА ПРОГРАМ**

Підприємцю необхідно зрозуміти, що пропонує програма, які виникають зобов'язання, чи відповідає бізнес формальним вимогам програми, які документи необхідно підготувати, які можливі ризики (затримка платежів, зміна курсу валюти тощо), чи потрібно і скільки сплатити податків за одержаний грант, які пріоритети грантодавця тощо. Усе це є передумовою для ухвалення рішення, чи інвестувати час і зусилля заради ймовірності отримати доступ до програми чи гранту.

### **БРАК НАВИЧОК У ПІДГОТОВЦІ ГРАНТОВИХ ЗАЯВОК**

Далі підприємець зустрічається із непростю процедурою формування пакету документів, підготовкою заявки, що містить описи, розрахунки тощо. Інколи заявку необхідно заповнювати англійською мовою.

Підприємець ризикує отримати відмову через неправильне заповнення заявки, помилки в розрахунках, подачу невірному документу чи інших технічних нюансів, які виринають лише в процесі. Інколи просто не вистачає часу, щоб встигнути до крайнього терміну.

### **БРАК ДОКУМЕНТАЛЬНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ**

Не менш важливим, ніж якісно подана заявка, є питання, чи сам бізнес в очах грантодавця готовий до отримання гранту. Тут є важливими:

- чи зареєстрований бізнес відповідно до законодавства;

- чи не має податкових боргів, судових справ у юридичної особи чи її керівника;
- чи є офіційно працевлаштовані працівники, яка їх офіційна зарплата;
- чи є офіційні обороти;
- чи виробляє підприємство реальний товар / послугу;
- чи наявна позитивна грантова історія (попередні гранти);
- чи має бізнес та його керівник хорошу репутацію;
- чи показує бізнес, який позитивний вплив на його діяльність матиме надане фінансування чи обладнання;
- інші моменти, які демонструють законність, прозорість, спроможність та перспективність бізнесу.

Підприємцям варто усвідомити, що до одержання грантів чи доступу до програм підтримки необхідно готуватись.

## **ЗВІТУВАННЯ**

Для підприємців часто стає несподіванкою, що в процесі та після одержання гранту необхідно готувати звіти, надавати підтвердуючі бухгалтерські документи, формувати фото- чи відеопідтвердження, надавати відгуки, заповнювати анкети тощо. Усе це вимагає інвестицій додаткового часу.

## **РОЛЬ ГРОМАДИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПУ ДО ГРАНТІВ ДЛЯ БІЗНЕСУ**

Громада зацікавлена в тому, щоб підприємці, які ведуть діяльність на її території, отримали грант чи іншу підтримку, адже це зміцнює їх спроможність, збільшує кількість робочих місць та податкові надходження, зменшує ризик закриття бізнесу.

Спеціалісти громади або окремі інституції на території громади можуть сприяти підприємцям у такий спосіб:

- інформувати про гранти телефонними дзвінками та під час зустрічей;
- надсилати електронні дайджести;
- інформувати через групи в месенджерах;
- надавати базові консультації щодо окремих грантів;
- надавати супровід у підготовці заявок.

## **ІНФОРМУВАННЯ ПРО ГРАНТИ ТЕЛЕФОННИМИ ДЗВІНКАМИ ТА ПІД ЧАС ЗУСТРІЧЕЙ**

Спеціалісту чи спеціалістці громади варто щонайменше раз на тиждень моніторити кілька ключових платформ, де публікуються нові гранти та програми для підприємців (їх приклади наведені у розділі «Інструменти комунікації»).

Далі необхідно обрати в Реєстрі підприємців тих, хто потенційно підходить під вимоги гранту, й зателефонувати їм. Під час телефонного дзвінка можна повідомити про грант, також дізнатись про інші потреби підприємця.

Якщо підприємця зацікавить відповідний грант, можна надіслати йому детальну інформацію або посилання на сайт, де вона розміщена.

## РОЗСИЛКА ЕЛЕКТРОННИХ ДАЙДЖЕСТІВ

Деякі громади запроваджують регулярні електронні дайджести (рекомендовано раз на тиждень), в яких надсилають підприємцям своєї громади перелік і коротку інформацію про усі або нові програми та гранти із посиланнями на повні описи.

Розсилка електронних дайджестів може відбуватись із корпоративної пошти громади або із використанням спеціалізованих сервісів ([sendpulse.ua](https://sendpulse.ua); [mailchimp.com](https://mailchimp.com); [esputnik.com](https://esputnik.com) тощо).

## ІНФОРМУВАННЯ ЧЕРЕЗ ГРУПИ В МЕСЕНДЖЕРАХ

Якщо в громаді створено групу локальних підприємців у вайбері, телеграмі чи фейсбуку, тоді інформацію про кожен окремий грант чи програму варто публікувати там окремим постом.

## БАЗОВІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ЩОДО ОКРЕМИХ ГРАНТІВ

Спеціалісти громади, які добре розібрались в умовах окремого гранту, можуть надавати короткі консультації підприємцям, щоб роз'яснити їм вимоги, умови тощо.

## СУПРОВІД У ПІДГОТОВЦІ ЗАЯВОК

Підприємці залюбки скористаються допомогою спеціалістів громади у підготовці пакету документів та самої заявки на грант.

Під час війни в деяких громадах з'явилися спеціалісти, які навчились якісно подавати заявки на окремі гранти, наприклад [єРобота](#). Вузьким місцем тут є затрати часу, адже на подачу однієї заявки може знадобитись від кількох годин до кількох днів. Якщо громада планує на постійні основі сприяти бізнесу в поданні заявок на гранти, то рекомендовано обрати один із варіантів покриття витрат:

- покривати затрати часу спеціалістів громади на подання заявок на гранти із бюджету громади у вигляді зарплати; підприємець у цьому випадку не несе жодних витрат;
- надавати послугу подання заявок на платній основі в межах створеної комунальної установи або громадської організації (агенції); у цьому випадку за послугу оплачує підприємець;
- скеровувати підприємця до партнерських агенцій чи спеціалістів, які надають послуги з подачі заявок на комерційні основі.



Спеціалісти Радомишльської громади Житомирської області ([radmr.gov.ua](https://radmr.gov.ua)) надають консультаційний супровід локальним підприємцям у поданні заявок на державну грантову програму [єРобота](#).

З липня по грудень 2022 року було подано 17 заявок, 13 з яких отримали позитивне рішення. Як результат, для підприємців залучено 2,59 млн грн, а бізнес створив додатково 20 нових робочих місць.

Послуга для підприємців надавалась на безкоштовній основі. Громада стверджує, що подібна підтримка суттєво збільшує лояльність локального бізнесу, а також генерує додаткові робочі місця.

### 1.3. НАВЧАЛЬНІ ТА ДІЛОВІ ПОДІЇ

Спеціалісти громади можуть організовувати навчальні та ділові події для локальних підприємців. Ось кілька варіантів «малих» подій, які є актуальними в час війни для малих та середніх громад:

- семінари та майстер-класи;
- групові візити на підприємства;
- галузеві робочі групи.

Усі ці види подій націлені на:

- навчання та обмін досвідом;
- обговорення потенційних рішень до різних проблематик;
- налагодження ділових контактів;
- підвищення лояльності локальних підприємців до громади.

#### СЕМІНАРИ ТА МАЙСТЕР-КЛАСИ

Рекомендовані тематики: маркетинг, продажі, управління персоналом, інтернет-маркетинг, експорт, брендинг тощо.

Звідки і кого можна залучити у ролі спікерів/експертів: локальні консалтингові бізнеси, рекрутингові агенції, агенції економічного розвитку, регіональні бізнес-об'єднання, торгово-промислові палати, успішні підприємці.

Локація: приміщення громади, конференц-зали локальних підприємств, локальні кафе чи готелі.

Тривалість: від 1,5 до 4 год.

Ресурси, необхідні для організації події:

- час спеціалістів громади на узгодження організаційних питань та запрошення підприємців на подію (від 5 робочих днів і більше);
- локація (своя, партнерська або в оренду);
- проектор, фліпчарт (опційно);
- канцелярія;
- кава-перерва;
- реєстр підприємців із контактами;
- інформаційні канали для публікації події (сайт громади, фейсбук, вайбер чи телеграм група, розсилка запрошень на електронні пошти тощо).

Кількість учасників: 10-50 осіб. Рекомендована періодичність: 1 раз в місяць.

#### ГРУПОВІ ВІЗИТИ НА ПІДПРИЄМСТВА

Суть у тому, що група локальних підприємців разом із спеціалістом громади навідується на одне із місцевих підприємств, щоб краще з ним ознайомитись, оглянути успішні бізнес-процеси, налагодити ділові контакти.

Одним із елементів групового візиту є екскурсія підприємством. Отже, варто відвідувати в першу чергу ті підприємства, де можна побачити процес виробництва чи надання послуги.

Обираючи підприємство, варто визначити, в чому цей бізнес є успішний (ефективні виробничі процеси, успішна експортна діяльність, клієнтоорієнтований сервіс тощо). Саме ця «супер-сила» підприємства мала б стати темою обговорень, адже підприємці-гості зацікавлені перейняти успішний досвід.

Після екскурсії зазвичай слідує зустріч у конференц-залі або в кабінеті керівника чи в іншому місці, де може розміститись група і продовжити обговорення. Тут підприємцям варто коротко представити себе, а далі за чашкою чаю та з модератором організатора триватиме дискусія.

Рекомендована кількість учасників – від 5 до 20 осіб. Тривалість зустрічі – близько 3 годин.



Пустомитівська громада Львівської області ([pustomyty-gromada.gov.ua](http://pustomyty-gromada.gov.ua)) у партнерстві із локальним виробником металевих дверей та вікон *Zahid Fasad Bud Pro* влітку 2022 року провела груповий візит підприємців на зазначене підприємство.

*Метою зустрічі було обговорення основних проблематик роботи бізнесу в умовах війни, а також налагодження ділових контактів. Понад 15 підприємців взяли участь у заході.*

*Зустріч мала офіційну частину (тут відбувались представлення учасників та обговорення), екскурсію виробництвом та неформальну частину для нетворкінгу. Громада планує й надалі реалізовувати подібні візити.*

## ГАЛУЗЕВІ РОБОЧІ ГРУПИ

Суть події полягає в тому, що група локальних підприємців, які працюють в одній галузі (агробізнес, готельно-ресторанний бізнес, туризм і відпочинок тощо) або ж «навколо певної проблематики» (організація збуту продуктів харчування на локальному ринку; організація агро-туристичних маршрутів вихідного дня тощо), зустрічаються на території адміністрації громади, щоб обговорити ключові питання та разом шукати шляхи вирішення проблем.

Кожна робоча група має тематику, яка буде обговорюватись. Спеціаліст громади модерує зустріч або ж делегує цю функцію комусь із представників бізнесу.

Очікуваний результат – напрацьовані певні рішення чи план дій, посилення міжособистісної комунікації.

Ключовий ресурс – час спеціаліста громади для визначення тематики зустрічі, узгодження організаційних питань та запрошення учасників.

Локація – офіс громади. Кількість учасників – 10-20 осіб. Тривалість зустрічі – близько 2 год. Рекомендована періодичність – раз на 2 місяці.

## «ЧУЖІ ПОДІЇ»

Спеціалісти громади також можуть інформувати місцевих підприємців про ділові та навчальні події, які організовує хтось інший, в т.ч. онлайн.

Спеціалістам громади варто також особисто брати участь у місцевих та регіональних ділових подіях у ролі учасника, спікера чи гостя. Це сприятиме

підвищенню репутації громади, а також поглибленню комунікації із локальними підприємцями.

#### 1.4. ВИРОБНИЧИЙ ТУРИЗМ

В рамках виробничого туризму мешканці населених пунктів у радіусі близько 50 км навідується на виробничі підприємства (зазвичай агро-туристичної спеціалізації), щоб наочно дізнатись про процес виробництва, продегустувати місцеві продукти, зробити фотосесію, придбати сувеніри, відпочити.

Цільова аудиторія: сім'ї, невеликі компанії. Основні «робочі» дні: п'ятниця-неділя.

Громаді варто:

- сформувати агротуристичні маршрути на базі підприємств своєї та сусідніх громад;
- мотивувати локальних підприємців готувати власну інфраструктуру та послуги до прийому гостей;
- сприяти поширенню інформації про маршрути (фокус на мешканців населених пунктів із найбільшим населенням у радіусі 50 км).

Вигода для підприємців:

- продаж продукції та послуг під час візитів, дехто з туристів залишається постійним клієнтом і надалі купує товари онлайн;
- просування бренду бізнесу.

Вигода для громади:

- успішні локальні підприємці, більше робочих місць, більше податків;
- посилення активності соціального життя в громаді;
- популяризація бренду громади.



Староушицька громада Хмельницької області ([staroushytska-gromada.gov.ua](http://staroushytska-gromada.gov.ua)) активно розвиває зелений туризм, агро-, вело- та інші види туризму на своїй території.

*Громада у співпраці із підприємцями, які переїхали у сільську місцевість з Кам'янця-Подільського, Хмельницького та Києва, розробляє маршрути, куди входять природні об'єкти, історичні пам'ятки, локальні виробництва крафтової продукції, місця, де туристи можуть отримати послуги відпочинку тощо. Так збільшуються продажі товарів та послуг для місцевого бізнесу.*

*Також спеціалісти громади активно комунікують із туристами, частина з яких надалі виявляє зацікавленість в окремих інвестиційних об'єктах*

## 1.5. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПАСПОРТ

Інвестиційний паспорт – це комплексний інформаційний документ для потенційних внутрішніх та зовнішніх інвесторів, що містить інформацію про громаду, її фактори інвестиційної привабливості та інвестиційні можливості. Документ сприяє тому, щоб підприємці відкрили новий або розширили діючий бізнес в громаді.

### КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПАСПОРТУ

1. Інвестиційний паспорт має містити набір факторів (детальніше про фактори у розділі №3 «Фактори інвестиційної привабливості громади»), які у поєднанні можуть мотивувати інвестора відкрити новий бізнес або розширити діючий. Це наче набір пазлів, з яких підприємець може скласти свою «картину бізнесу».
2. Окрім інвестиційних об'єктів та природних ресурсів в інвестиційному паспорті важливо навести інформацію про вигоди географічного розташування, інфраструктуру для бізнесу, культурну спадщину (лише ту, на основі якої можна створити бізнес), людський капітал, про концентрацію певних видів бізнесу, про наявні програми та інструменти сприяння бізнесу в громаді, про стратегічні документи (стратегія, документи просторового планування) та імідж і бренд громади.
3. Паспорт має «говорити мовою інвестора». Варто подавати точні дані, короткі описи, якісні фотографії. В інвестиційному паспорті слід наводити лише ту інформацію, яку можна використати для бізнесу.
4. Інвестиційний паспорт є динамічним документом, який варто оновлювати на щомісячній основі. Саме тому його формат і дизайн має бути простим і придатним до швидкого редагування.
5. Інвестиційний паспорт має містити контакти, за якими потенційний інвестор може отримати кваліфіковану інформацію та деталі.
6. Інвестиційний паспорт може містити окремі інвестиційні пропозиції, які можуть бути дуже короткими, адже їх завдання – привернути увагу інвестора до певного ресурсу громади, на основі якого можна зробити бізнес. Якщо інвестор зацікавився, тоді він самостійно прорахує бізнес-план.
7. Інвестиційний паспорт – це лише інструмент, який сам по собі інвесторів не залучає. Необхідно активізувати комунікацію з великою кількістю внутрішніх і зовнішніх потенційних інвесторів, використовуючи інвестиційний паспорт.
8. Паспорт має бути публічним, може публікуватись на сайті громади.

Шаблон інвестиційного паспорта, який Ви можете використати для своєї громади, [тут»»](#)

## 1.6. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТАЛ

Інвестиційний портал громади – це окремий веб-сайт або розділ на наявному сайті громади, який по суті відображає аналогічну інформацію, що й інвестиційний паспорт, водночас із використанням веб-інструментів та звичним для інтернет-користувачів інтерфейсом.

Більшість громад мають власні сайти, однак там розміщено дуже різнопланову інформацію, серед якої інвестору важко знайти те, що його цікавить. Інвестиційний портал має містити лише ту інформацію, яка може сприяти залученню інвестицій.

Зазвичай інвестиційний портал громади містить такі розділи:

- Про громаду.
- Каталог інвестиційних об'єктів.
- Інвестиційні пропозиції.
- Окремі групи факторів інвестиційної привабливості.
- Бізнес-новини громади.
- Контакти.

Цільова аудиторія portalу – потенційні внутрішні та зовнішні інвестори.

Ключове завдання portalу – сприяння в залученні інвестицій у громаду.



*Бурштинська громада Івано-Франківської області у співпраці із Агенцією сталого розвитку «АСТАР» ([astar.agency](http://astar.agency)) розробила інвестиційний портал – [burshtyninvest.biz](http://burshtyninvest.biz).*

*Розробка веб-ресурсу розпочалась у 2021 році, а перша презентація portalу відбулась 22 лютого 2022. На сьогодні громада активно використовує портал при комунікації з інвесторами та під час виступів на бізнес-подіях. Надалі планують активізувати інформаційні кампанії для популяризації ресурсу серед підприємців.*

## 1.7. СПІВПРАЦЯ ІЗ ПРИВАТНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ОБ'ЄКТАМИ

Кількість привабливих інвестиційних об'єктів у комунальній власності громади зазвичай є обмежена. Громаді варто налагодити співпрацю із власниками приватних об'єктів (земельні ділянки, комерційна нерухомість тощо), які можуть бути продані чи орендовані новими інвесторами.

Для громади важливо, щоб на її території створився новий бізнес, водночас не має жодної різниці, цей бізнес створений на об'єкті приватної чи комунальної власності.

Рекомендуємо долучати приватні об'єкти в інвестиційний паспорт та розміщувати на порталі (за наявності згоди від власника об'єкта).

*З червня по листопад 2022 року відбувалась II частина ініціативи «Громада, дружня до бізнесу. Інструменти сприяння бізнесу в громадах», що реалізовувалась Клубом Ділових Людей Україна за підтримки Програми «U-LEAD з Європою».*

*В межах ініціативи 24 громади з різних регіонів України сформували свої інвестиційні паспорти. Абсолютній більшості громад вдалось включити до паспортів приватні інвестиційні об'єкти, що викликало схвалення локального бізнесу, а також збагатило документ якісними пропозиціями.*



## 1.8. РОБОТА ІЗ «ПОРТРЕТАМИ ІНВЕСТОРІВ»

Для пошуку інвесторів під певний інвестиційний об'єкт рекомендуємо методику «портретів інвесторів». Це дозволяє напрацювати конкретний план дій для залучення інвестицій під кожен окремий об'єкт.

«Портрет інвестора» – це набір характеристик, які є спільні для певної групи інвесторів (вид діяльності, стиль поведінки, місце проживання, рівень достатку, види зацікавленості, попередній досвід тощо). Наприклад, «власники медичних бізнесів», «локальні фермери», «власники м'ясопереробних заводів» тощо.

Послідовність використання методики:

Крок 1. Обираємо інвестиційний об'єкт.




Крок 2. Визначаємо потенційні ідеї бізнесів під обраний інвестиційний об'єкт.

Крок 3. Під кожен з ідей формуємо «портрети інвесторів».

Крок 4. Під кожен «портрет» визначаємо канали комунікації.

Крок 5. Активізуємо кожен канал комунікації, адаптуючи при цьому інформаційні повідомлення та інвестиційні пропозиції.

### Приклад

	<p><b>Крок 1.</b> Обрали об'єкт «Колишній м'ясопереробний завод».</p>
	<p><b>Крок 2.</b> Визначили ідеї бізнесів, які можуть бути реалізовані на базі цього об'єкту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- м'ясопереробне підприємство;</li> <li>- замороження та переробка ягід;</li> <li>- швейне підприємство;</li> <li>- ...</li> </ul> <p>При визначенні ідей бізнесів варто також враховувати інші фактори інвестиційної привабливості громади, наприклад, транспортну розв'язку, наявність сировини, кількість робочої сили тощо.</p>
	<p><b>Крок 3.</b> Сформуvalи «портрети» потенційних інвесторів під кожен ідею бізнесу.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для «м'ясопереробного підприємства»: <ul style="list-style-type: none"> <li>- власники тваринницьких ферм в регіоні;</li> <li>- власники торгових мереж;</li> <li>- власники м'ясопереробних підприємств в інших регіонах;</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>2. Для ідеї «замороження та переробка ягід»: <ul style="list-style-type: none"> <li>- локальні фермери в нашій та сусідніх громадах;</li> <li>- власники торгових мереж;</li> <li>- власники подібного бізнесу в інших регіонах;</li> <li>- підприємці, які займаються переробкою овочів та фруктів;</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>3. Для швейного підприємства: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> </ul> </li> </ol>



**Крок 4.** Сформували перелік каналів комунікації під кожен «портрет».

1. Власники тваринницьких ферм в регіоні:
  - дізнатись в локальних продуктових магазинах, які виробники постачають їм продукти харчування;
  - розпитати інших підприємців, хто є в регіоні успішним фермером;
  - переглянути учасників каталогів регіональних виставок фермерської продукції;
  - сконтактувати із регіональними бізнес-об'єднаннями чи ТПП;
  - ...
2. Власники торгових мереж:
  - сконтактувати із Асоціацією ритейлерів України або іншими бізнес-об'єднаннями, куди можуть входити торгові мережі;
  - контактувати напямуч із відділами закупівель торгових мереж;
  - отримати контакти торгових мереж через фермерів, які уже продають їм свою продукцію;
  - ...

Аналогічно варто продумати канали комунікації і до інших «портретів».

Якщо для кількох ідей виявився один і той же «портрет» (наприклад, «торгові мережі»), то визначені канали комунікації ми зможемо використати для просування одразу кількох інвестиційних пропозицій.



**Крок 5.** Необхідно обрати пріоритетні «портрети інвесторів» та доступні канали комунікації з ними і приступити до дій. При цьому варто здійснити підготовку інвестиційної пропозиції, адаптованої для кожної бізнес-ідеї та окремих «портретів інвесторів».

Наприклад, якщо необхідно сконтактувати із власниками торгових мереж через Асоціацію ритейлерів України, то планом дій може бути:

- підготувати загальну інформацію про громаду;
- підготувати інвестиційну пропозицію щодо м'ясопереробного підприємства та щодо заморозки й переробки ягід;
- знайти контакти до виконавчого директора Асоціації (через сайт організації або через знайомих);
- надіслати офіційного листа із вкладеною інформацією;
- провести телефонну розмову або зустрітись онлайн і проговорити потенційну співпрацю;
- отримати прямі контакти до торгових мереж або ж інструкції, яким чином «дійти» до осіб, які ухвалюють рішення в торгових мережах;
- контактувати із керівниками торгових мереж, надсилати їм пропозиції, вести переговори.

Варто зазначити, що процес активізації окремих каналів комунікації може тривати від кількох годин до кількох місяців. Тому спеціалістам громади варто працювати паралельно із групою інвестиційних об'єктів, групою бізнес-ідей, групою «портретів» та багатьма каналами комунікації в міру наявності прогресу та часових ресурсів.

## 1.9. КЛАСТЕРИ

Кластери – це об'єднання гравців ринку обмеженої території (група громад, область, регіон) навколо розвитку певної галузі або досягнення певних цілей.

Цілями кластеру можуть бути:

- розбудова ланцюгів доданої вартості певної галузі регіону (наприклад, деревообробки та меблів);
- більш виразне позиціонування регіону для приваблення клієнтів (наприклад, як туристичної локації);
- залучення фінансових та інших ресурсів для гравців ринку (наприклад, грантів, обладнання тощо);
- інші цілі, які виходять із потреб локального бізнесу.

До кластеру зазвичай входять гравці не лише ключової галузі, але й ті організації, які обслуговують та впливають на неї. Наприклад, в агрокластери, крім агровиробників та переробників, також входять торгові мережі, гуртові та роздрібні ринки, дистриб'ютори, готелі та ресторани, регіональна влада, дорадчі та консультаційні служби, постачальники товарів та послуг для агровиробників. Усі разом вони створюють екосистему галузі в регіоні.

Варто зазначити, що кластеризація бізнесу, ймовірно, буде одним із ключових інструментів для повоєнної відбудови України, що може підтримуватись державними та міжнародними грантами.

Кластер може розпочинатись як неформальне об'єднання гравців ринку, водночас далі мав би перерости в окрему юридичну особу (зазвичай громадську спілку). Це дозволить створити демократичні органи управління кластером, будувати організаційну та фінансову історію кластеру, залучати пільгове фінансування.

Впровадити такий інструмент громаді самотужки буде складно, тому заохочуємо залучати сусідні громади для спільного розвитку кластерів. Пріоритетною роллю адміністрації громади може бути ініціювання створення кластеру, початкова фасилітація і подальша активна участь. Водночас ключовими гравцями кластеру мають бути підприємці.

## 1.10. РОЗВИТОК БРЕНДУ ГРОМАДИ

Бізнес, щоб сформувати певне сприйняття свого бренду на ринку (наприклад, «якісний», «екологічний», «етичний» тощо), зазвичай інвестує суттєві ресурси: час, зусилля, гроші тощо.

Бренд громади може посилити репутацію бізнесів, які є на її території. Особливо це актуально для мікро- та малого бізнесу, який має обмежені ресурси для власного просування.

Бренд громади – це не лише герб чи логотип. Бренд – це те, що люди думають і говорять про громаду, про життя та бізнес-клімат на її території. Бренд – це «картинки» та відчуття, які з'являються в уяві людей, коли вони чують назву громади. Бренд – це про цінності, про позиціонування, про «це ми робимо, а це – ні». Часто бренд громади пов'язаний із її спеціалізацією.

Бренд громади може підвищувати вартість активів локального бізнесу (наприклад, земельна ділянка в Буковелі є в десятки разів дорожчою за середню ціну на ринку);

бренд може приваблювати клієнтів (наприклад, Коблево – це про фестивальний туризм); бренд може залучати цільові інвестиції (наприклад, Східниця – це про оздоровчі комплекси).



*Синевирська громада Закарпатської області розробила бренд «СиневирЕКО» ([synevyreco.org.ua](http://synevyreco.org.ua)).*

*В основу бренду лягли поняття екологічності та карпатських традицій.*

*Громада популяризує ідею, що бізнеси, які знаходяться на її території є «екологічними», «природними», «традиційними».*

*Окремі бізнеси (наприклад, крафтова продукція, туристичні послуги, продукти харчування) уже використовують бренд громади «СиневирЕКО» поруч із власними логотипами, щоб приєднатись до позиціонування громади як «еко». Це дозволяє їм продавати більше, продавати дорожче, бути унікальними на національному рівні.*

## 2. РЕСУРСИ АДМІНІСТРАЦІЇ ГРОМАДИ ДЛЯ РОБОТИ З БІЗНЕСОМ

Для реалізації інструментів сприяння бізнесу громаді необхідні ресурси. Громаді варто планувати й виділяти необхідні ресурси, водночас також працювати над залученням додаткових.

### 2.1. СПЕЦІАЛІСТИ

Ключовим ресурсом адміністрації громади для реалізації інструментів сприяння бізнесу є спеціалісти. При цьому варто розглянути ряд кількісних та якісних характеристик цього ресурсу:

- кількість спеціалістів;
- % часу, який спеціалісти мають для роботи над інструментами сприяння бізнесу;
- компетенції (спеціалізовані навички, досвід, розуміння бізнесу);
- мотивація (фінансова, інша);
- уповноваження (які рішення мають право спеціалісти ухвалювати самостійно);
- підтримка керівництва громади;
- наявність власної мережі ділових контактів;
- персональна репутація спеціалістів.

Для збільшення та покращення цього ресурсу надаємо ряд рекомендацій:

- переглянути реальне навантаження наявних спеціалістів, пріоритизувати їх час для роботи над інструментами сприяння бізнесу;
- сприяти спеціалістам у підвищенні компетенцій через участь у навчально-консультаційних проєктах від міжнародних організацій, через участь в онлайн-курсах тощо;
- сприяти тому, щоб спеціалісти мали можливість регулярного спілкування з підприємцями, щоб краще їх розуміти;
- забезпечувати конкурентну заробітну плату;
- надавати спеціалістам достатні повноваження та підтримку для автономного ухвалення рішень та управління проєктами сприяння бізнесу;
- приймаючи на роботу нових спеціалістів, слід уважно вивчати їх ділову історію та репутацію.

### 2.2. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ

Ресурсами власного бюджету громада мала б забезпечувати базові потреби відділу по роботі з бізнесом (зарплата, логістика, канцелярія, зв'язок тощо). Водночас для реалізації ініціатив громада може залучати фінансування із додаткових джерел:

1. Грантові проєкти від міжнародних та державних програм. Тут громада може подавати власні заявки, створювати міжмуніципальні проєкти, а також

кооперуватись із бізнес-асоціаціями та економічними агенціями, які мають досвід в реалізації різних інструментів сприяння бізнесу.

2. Співфінансування локального бізнесу (в т.ч. у натуральній формі). Середній та великий бізнес може мати програми соціальної відповідальності, в межах яких вони могли б співфінансувати певні проєкти. Водночас також і малий бізнес часто готовий докладати власні ресурси (основні фонди, роботу тощо) для створення спільних ініціатив.

3. Надання платних послуг для бізнесу (якщо створено комунальне підприємство), особливо це стосується послуги написання грантових заявок, на яку під час війни наявний високий попит.

### **2.3. ОСНОВНІ ФОНДИ**

До основних фондів, необхідних для роботи із бізнесом, варто віднести:

- робочі місця для спеціалістів громади;
- базова офісна техніка (принтер, копіювальна машина, сканер тощо);
- місце для індивідуальних зустрічей спеціалістів громади із підприємцями;
- конференц-зал (опційно).

Особливу увагу треба приділити потужності ноутбуків, якими користуються спеціалісти.

Варто зазначити, що ресурси на оновлення основних фондів можна залучити також через гранти.

### **2.4. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ**

Громаді важливо розвивати власні інформаційні системи, через які вона може комунікувати із мешканцями, локальними підприємцями, потенційними інвесторами та партнерами.

Сюди належать:

- сайт;
- інвестиційний портал;
- геопортал;
- сторінки в соціальних мережах;
- електронні дайджести;
- групи в месенджерах (Телеграм, Вайбер тощо);
- відеоматеріали;
- якісні фото громади;
- партнерство із локальними та регіональними ЗМІ;
- брендбук.

Для збільшення кількості та підвищення ефективності інформаційних систем ключовим ресурсом є спеціалісти.

## 2.5. КОНТАКТИ ПІДПРИЄМЦІВ

Громаді важливо мати прямі та максимально повні контакти до керівників та власників бізнесів на своїй території. Тут в допомогу прийде Реєстр підприємців, про який ми говорили у першому розділі.

Наявні контактні дані далі можна використовувати при розсилці інформації різними каналами комунікації (електронні пошти, СМС, соцмережі, дзвінки).

## 2.6. ДОСВІД

Для реалізації більш складних інструментів сприяння бізнесу громаді необхідний досвід. Громада може збільшувати цей ресурс кількома шляхами:

- Спеціалісти громади реалізують нові проекти і здобувають досвід.
- Спеціалісти громади беруть участь у навчально-консультаційних програмах, переймають досвід від більш досвідчених колег та експертів.
- Орган місцевого самоврядування для виконання робіт може найняти (зазвичай на конкурсній основі) організацію або спеціаліста, які мають відповідний досвід.
- Громада залучає в партнерство регіональні бізнес-асоціації або агенції розвитку бізнесу, які мають досвід реалізації інструментів сприяння підприємництву.
- Громада створює робочі групи із підприємцями, під час яких генеруються шляхи реалізації проектів.

## 2.7. ПАРТНЕРИ

Для підвищення спроможності реалізовувати інструменти сприяння бізнесу варто розвивати співпрацю із партнерами, які спроможні залучити до реалізації проекту ресурси, яких громаді може бракувати.

Партнерство варто будувати:

- між різними структурними підрозділами громади;
- з регіональними та національними бізнес-об'єднаннями, кластерами, бізнес-клубами;
- з експертами, тренерами, бізнес-школами;
- з агенціями розвитку бізнесу;
- з бізнесом;
- із сусідніми громадами;
- зі ЗМІ, в т.ч. онлайн-платформами;
- з міжнародними організаціями та донорами;
- з представниками регіональної влади.

Громада, працюючи із партнерами, може ініціювати спільні проекти, а також подавати грантові заявки, де співвиконавцями будуть також інші організації. Це збільшить шанси на отримання гранту.

## 2.8. РЕПУТАЦІЯ

Громаді варто розвивати власну репутацію (довіру до себе) як надійного та професійного партнера. Налагодження відносин важливе із кожною групою партнерів та підприємцями безпосередньо.

Репутацію можна будувати шляхом:

- системної комунікації із підприємцями та партнерами;
- створенням цінності для підприємців;
- відповідального виконанням грантових проєктів;
- відкритою позицією до співпраці.

Сукупність вищеописаних ресурсів формує спроможність громади реалізовувати інструменти сприяння бізнесу.

Громаді варто регулярно робити аудит наявних ресурсів, а також працювати над утриманням та збільшенням власних ресурсів.



### 3. ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАДИ

Досліджуючи поведінку підприємців (в межах реалізації різних інструментів сприяння бізнесу), експерти Клубу Ділових Людей Україна дійшли до висновку, що на рішення інвестора розширювати діючий бізнес або створювати новий бізнес у громаді зазвичай впливає наявність не лиш одного інвестиційного об'єкту, а сукупність факторів, де інвестиційний об'єкт – лише один зі списку.

Фактори інвестиційної привабливості – це об'єкти, ресурси та ініціативи громади, які можуть стимулювати діючий бізнес розширюватись, а інвесторів – створювати нові підприємства. Це – немов «пазли», з яких кожен підприємець складає свою «картину» інвестиційного проєкту.

Завдання громади – виявляти та лаконічно й доступно описувати фактори, інформувати про них підприємців, працювати над їх збереженням та примноженням.

Усі фактори експерти Клубу Ділових Людей Україна об'єднали у 10 груп:



Далі розглянемо кожну групу факторів інвестиційної привабливості окремо.



#### 3.1. ІНВЕСТИЦІЙНІ ОБ'ЄКТИ

До інвестиційних об'єктів зазвичай відносимо:

- об'єкти нерухомості (склади, виробничі приміщення, недобудови);
- земельні ділянки (різного цільового призначення);
- підприємства «на продаж» (які мають у власності суттєві основні фонди: нерухомість, земельні ділянки, обладнання).

Інвестору важлива інформація як про комунальні, так і про приватні інвестиційні об'єкти.

Джерела інформації про інвестиційні об'єкти:

- інвентаризація комунальних об'єктів;

- комунікація з локальним бізнесом;
- візуальний моніторинг об'єктів у громаді;
- Держгеокадастр: [e.land.gov.ua](http://e.land.gov.ua);
- Геопортал громади (наприклад, [gis.chervonograd-rada.gov.ua](http://gis.chervonograd-rada.gov.ua))
- генплан населеного пункту;
- комплексний план просторового розвитку території громади.

Збільшити кількість та покращити якість даного фактору можна через:

- відновлення занедбаних територій (ревіталізація brownfields);
- узгодження роботи із приватними об'єктами для залучення інвесторів;
- зміна цільового призначення територій.



### 3.2. ПРИРОДНІ РЕСУРСИ

До природних ресурсів зазвичай відносимо:

- земельні, лісові та водні ресурси (чорнозем, ліси, озера, річки тощо);
- мінеральні ресурси (корисні копалини, мінералізовані і термальні води тощо);
- рекреаційні, кліматичні та біологічні ресурси (екологічний стан території, кількість сонячних днів, потужність вітрів, популяції тварин, лікарські рослини тощо).

Деякі джерела інформації про природні ресурси:

- аудит природних ресурсів громади;
- співпраця з локальними підприємцями, які є власниками окремих природних ресурсів;
- Державна служба геології та надр України: [geo.gov.ua](http://geo.gov.ua);
- Єдиний державний веб-портал відкритих даних: [dir.gov.ua](http://dir.gov.ua);
- сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України: [mepr.gov.ua](http://mepr.gov.ua).
- сайт Державного агентства водних ресурсів України: [davr.gov.ua](http://davr.gov.ua);
- сайт «ЕкоЗагроза»: [ecozagroza.gov.ua](http://ecozagroza.gov.ua);
- мапа моніторингу якості повітря SaveEcoBot: [saveecobot.com/maps](http://saveecobot.com/maps);
- сайт «Чиста вода»: [texty.org.ua/water](http://texty.org.ua/water).

Збільшити кількість та покращити якість цього фактора можна через:

- розвідку корисних копалин та природних ресурсів;
- дослідження властивостей окремих наявних природних ресурсів;
- узгодження співпраці із приватними власниками природних ресурсів.



### 3.3. ГЕОЛОКАЦІЯ

До геолокації зазвичай відносимо:

- близькість до великих міст (обласного центру, місць скупчення населення);
- близькість до кордону з іншими країнами (до фізичного кордону, до міжнародних КПП);
- близькість до природних об'єктів (до моря, гір, великих озер чи річок);
- віддаленість від небезпечних територій (від місць регулярних повеней, районів воєнних дій, об'єктів екологічного забруднення).

Деякі джерела інформації про геолокацію:

- картографічні ресурси Google Maps ([google.com.ua/maps](https://google.com.ua/maps)), OpenStreetMap ([openstreetmap.org](https://openstreetmap.org)), Bing Maps ([bing.com/maps](https://bing.com/maps)) тощо;
- карта КПП: [dpsu.gov.ua/ua/map](https://dpsu.gov.ua/ua/map).

Варто вказувати відстань лиш до тих об'єктів та місць, які можуть бути релевантними для бізнесу (наприклад, створюють переваги для збуту продукції або зменшують ризики через віддаленість від потенційно небезпечних територій).

Збільшити вагомість факторів геолокації можна через:

- створення візуальних карт розміщення громади відносно інфраструктурних об'єктів та великих міст;
- дослідження потоку людей і транспорту через громаду;
- дослідження та опис впливу природних об'єктів (гори, море, ліси тощо) на інші фактори інвестиційної привабливості громади.



### 3.4. ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ БІЗНЕСУ

До інфраструктури для бізнесу зазвичай відносимо:

- офісні та складські приміщення (склади, логістичні хаби, офісні центри, коворкінги, промислові хаби);
- логістичні вузли на території громади або неподалік (національні траси, залізничні та автовокзали, аеропорт, морський чи річковий порт);
- комунікації (очисні споруди, швидкісний інтернет у віддалених населених пунктах, можливості підключення комунікацій);
- індустриальні парки.

Деякі джерела інформації про інфраструктуру для бізнесу:

- аудит об'єктів;

- сайти оренди комерційної нерухомості: (національні: [dom.ria.com](http://dom.ria.com), [olx.ua](http://olx.ua) тощо; регіональні);
- комунікація із локальними підприємцями.

Збільшити кількість та покращити якість цього фактора можна через:

- формування зведеної інформації про наявні офісні та складські приміщення в громаді (в т.ч. приватні);
- створення індустріального парку;
- створення коворкінгу;
- проведення швидкісного інтернету у віддалені населені пункти;
- побудова очисних споруд.

Деякі інфраструктурні та адміністративні об'єкти на сьогодні сприймаються інвестором як базова вимога, а не конкурентна перевага. Натомість їхня відсутність може бути сприйнята негативно. Сюди можна віднести:

- наявність доріг між населеними пунктами громади;
- наявність інтернету та мобільного зв'язку;
- базова соціальна інфраструктура (школи, медзаклади, установи забезпечення порядку);
- банкомати, поштове відділення.



Малинська громада Житомирської області ([malyn-rada.gov.ua](http://malyn-rada.gov.ua)) на земельній ділянці площею 15 га планує створення промислової зони у вигляді індустріального парку.

У співпраці з агенцією регіонального розвитку розроблено його концепцію і у червні 2022 року індустріальний парк «Малин Захід» включено до Реєстру індустріальних парків України.

Далі громада розпочала пошук фінансових ресурсів з метою проведення робіт з благоустрою, вирівнювання території та підведення комунікацій. Наразі ведеться виготовлення проектно-кошторисна документація для проведення даних робіт.

Громада бачить перспективу та можливості розширення індустріального парку до 120 га та облаштування під'їзних шляхів, адже поруч розташована злітно-посадкова смуга для малогабаритних літальних апаратів та залізнична колія.

Працівниками виконавчого комітету постійно здійснюється пошук потенційних партнерів для взаємовигідної співпраці.



### 3.5. КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА

До культурної спадщини зазвичай відносимо:

- історичні, культурні чи релігійні об'єкти (замки, музеї, монастирі, церкви, скансени, криївки);
- регулярні події, які генерують суттєві потоки людей (фестивалі, концерти, паломницькі прощі, бізнес-події);
- відомі туристичні маршрути.

Деякі джерела інформації про культурну спадщину:

- Державний реєстр нерухомих пам'яток України: [mkip.gov.ua/content/derzhavniy-reestr-neruhomih-pamyatok-ukraini](http://mkip.gov.ua/content/derzhavniy-reestr-neruhomih-pamyatok-ukraini);
- агенції внутрішнього туризму;
- профільні фахівці (історики, гідни тощо).

Велика подія (наприклад, фестиваль) стає фактором привабливості лиш тоді, коли вона повторюється регулярно і велика кількість людей щоразу її відвідує.

Об'єкти культурної спадщини варто розглядати в ракурсі того, чи можуть вони бути основою для створення нових бізнесів та посилення бренду громади. При цьому важливо слідкувати, щоб об'єкти культурної спадщини використовувались відповідально та без ризику нанесення будь-якої шкоди.

Як можна збільшити кількість чи покращити якість цього фактора:

- сприяння передачі окремих об'єктів культурної спадщини в концесію;
- розробка і популяризація туристичних маршрутів, збільшення потоку туристів;
- організація щорічних культурних подій (фестивалі, концерти).



### 3.6. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

До людського капіталу зазвичай відносимо:

- працездатних людей в громаді та неподалік (суттєва кількість мешканців працездатного віку, певного фаху, рівень їх освіти, позитивна динаміка притоку працівників у громаду);
- внутрішні споживачі (суттєва кількість мешканців, що можуть бути споживачами);
- особливі соціальні об'єкти, які генерують потоки людей (великі лікарні, великі ЦНАПи);

- заклади і програми, які підвищують компетенції працівників (ВУЗи, профтехучилища, креативні простори, муніципальні програми).

Деякі джерела інформації про людський капітал:

- Державна служба статистики України: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua);
- Державна служба зайнятості: [dcz.gov.ua](http://dcz.gov.ua);
- довідник ВНЗ: [osvita.ua/vnz/guide](http://osvita.ua/vnz/guide);
- сайти окремих навчальних установ.

Суттєва кількість безробітних може бути фактором інвестиційної привабливості. Наприклад, якщо на території громади закрилась швейна фабрика, то кваліфіковані працівники можуть бути цікаві як основа для відкриття нового швейного підприємства.

Базові освітні та медичні заклади, дитячі майданчики, кафе, спортивні клуби тощо – це базова потреба і зазвичай не розглядаються як фактор привабливості.

Збільшити кількість та покращити якість людського ресурсу можна через:

- створення програм перепідготовки кадрів певних спеціальностей;
- створення креативних просторів;
- аудит внутрішньо переміщених осіб, їх зайнятості та спеціальностей;
- дослідження потоків людей та їх структури через важливі соціальні об'єкти (ВУЗи, лікарні);
- дослідження ключових потреб мешканців для покращення комфорту проживання, розробка плану дій для їх покриття;
- регулярна публікація новин щодо покращення комфорту проживання у громаді.



### 3.7. ЛОКАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Сюди зазвичай відносимо:

- високу концентрацію певного виду бізнесу або наявність великого бізнесу (суттєва кількість готелів або інших бізнесів; великі підприємства);
- кооперацію бізнесу (кластери, кооперативи та закупівельні групи, які сприяють збуту, зниженню витрат чи доступу до ресурсів);
- розвинені ланцюги доданої вартості (наприклад, якщо в громаді є виробники молока, наявна переробка та канали збуту, то це може бути причиною для створення нових бізнесів, що обслуговують або ж доповнюють ланцюг).

Деякі джерела інформації про локальний бізнес:

- реєстр підприємців громади;

- єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- дослідження консалтингових агенцій та бізнес-об'єднань.

Як можна збільшити кількість чи покращити якість цього фактора:

- провести дослідження концентрації окремих видів бізнесу в громаді, що вони споживають та що виготовляють у суттєвій кількості;
- сприяння створенню кластерів, кооперативів;
- визначення бізнесів, яких бракує в локальних ланцюгах доданої вартості;
- переговори із великими підприємствами щодо можливості закупівлі ними товарів/послуг у локальних виробників;
- сприяння розвитку виробничого туризму.



### 3.8. ІНСТРУМЕНТИ СПРИЯННЯ БІЗНЕСУ

Громада може розробляти програми та сприяти створенню організацій, покликаних стимулювати стартапи або ж розширення діючого бізнесу.

Сюди зазвичай відносимо:

- інституції сприяння бізнесу (агенція інвестиційного розвитку, центри підприємництва, бізнес-асоціації);
- фінансові інструменти (гранти, відшкодування банківських %, позики);
- зниження податків та спрощення дозвільних процедур.

Деякі джерела інформації:

- каталог організацій сприяння бізнесу: [business.dii.gov.ua/business-map](https://business.dii.gov.ua/business-map);
- місцева програма сприяння малому та середньому бізнесу та аналогічні документи громади.

Як можна збільшити кількість чи покращити якість цього фактора:

- моніторинг програм сприяння бізнесу від держави та міжнародних організацій, інформування підприємців про них;
- створення агенції регіонального розвитку;
- зниження певних видів податків;
- спрощення певних дозвільних процедур;
- реалізація інших інструментів сприяння бізнесу в міру наявності ресурсів.



### 3.9. СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ

Сюди зазвичай відносимо:

- стратегія розвитку громади;
- містобудівна документація (генплани населених пунктів, комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, детальний план території);

Наявність визначених пріоритетних напрямів бізнесу в громаді сприяє тому, що інвестори можуть краще оцінити, чи буде їх бізнес синергійним із майбутніми активностями громади.

Як можна збільшити кількість чи покращити якість цього фактора:

- розробити або оновити стратегію розвитку громади;
- визначити пріоритетні галузі бізнесу громади, на яких громада планує спеціалізуватись;
- розробити генеральний план окремих населених пунктів;
- розробити комплексний план просторового розвитку території територіальної громади.



### 3.10. ІМІДЖ ГРОМАДИ

Імідж громади впливає на перспективу росту вартості основних фондів (нерухомості, земельних ділянок), сприяє притоку людського капіталу та приваблює клієнтів. Інвесторам цікаво перебувати на території тієї громади, імідж якої динамічно розвивається.

Сюди зазвичай відносимо:

- бренд та позиціонування громади (на скільки відома назва громади поза її межами, чи розуміють зовнішні інвестори спеціалізацію громади, чи є бренд громади доданою вартістю для інвестиційних об'єктів);
- офіційне партнерство із закордонними громадами (міста-партнери, міста-побратими);
- відгуки (чи локальний бізнес поширює позитивну інформацію про громаду);
- історії успіху (позитивні історії відомих інвестиційних проєктів, грантових ініціатив).

Як можна покращити даний фактор:

- співпраця зі ЗМІ;
- активне наповнення веб-сайту та соціальних мереж громади;



- виступи на ділових подіях;
- поширення історій успіху;
- інформування підприємців та мешканців про ключові переваги громади;
- партнерства із закордонними громадами;
- формування позитивної грантової історії через якісне виконання уже наявних проєктів.

## 4. ІНВЕСТИЦІЙНІ ТРЕНДИ В ГРОМАДАХ

У час війни значна частина внутрішніх та більшість зовнішніх інвестицій не інвестують в Україну. Експерти Клубу Ділових Людей Україна у 2022 році спостерігають певну активність трьох видів інвесторів:

1. Бізнеси, що релокувались (або в процесі);
2. Локальні підприємці (уже працюють в громаді);/
3. Українські інвестори (досі не працювали в громаді).

Стимулом до часткового відновлення інвестування стали також грантові програми від уряду України (особливо «єРобота») та від іноземних донорів.

Спеціалістам громад, які працюють над залученням інвестицій, варто враховувати тренди розвитку бізнесу в час війни та очікувані тенденції у перший повоєнний рік.

Потреби ринку змінились, і це впливає на те, в які саме сфери сучасний інвестор розглядає можливість інвестування в першу чергу. Саме на цих сферах варто фокусуватись при роботі з підприємцям.

### Розглянемо ТОП-10 сфер для інвестування.

	<p><b>1. АГРОВИРОБНИЦТВО &amp; АГРОПЕРЕРОБКА</b></p> <p>В Україні та у світі харчова безпека є одним із ключових пріоритетів, саме тому сьогодні та в майбутні роки виробництво та переробка продуктів харчування мають максимальну перспективу розвитку. Варто зазначити, що під час війни пріоритет надаватиметься бюджетним видам продукції.</p>
	<p><b>2. БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ &amp; БУДІВНИЦТВО</b></p> <p>Попри суттєвий застій на ринку новобудов цей напрямок має велику перспективу у повоєнний час, адже в Україні наявна велика кількість зруйнованої інфраструктури та житлового фонду, відбудова яких вимагатиме великої кількості будівельних матеріалів та робіт.</p> <p>Також інвестори можуть легко визначити ті ніші будівельних товарів, які стали дефіцитними через руйнування частини виробничих потужностей на окупованих та деокупованих територіях.</p>
	<p><b>3. ЛОГІСТИКА &amp; ПЕРЕВЕЗЕННЯ</b></p> <p>Через блокування морських та повітряних перевезень автомобільна та залізнична логістика суттєво завантажені, особливо в західних регіонах. Цьому також сприяє ліберизація виходу українських товарів на європейський ринок. Це веде до зростання перспектив розвитку логістичного та складського бізнесу.</p>

	<p><b>4. МЕДИЧНІ ПОСЛУГИ &amp; РЕАБІЛІТАЦІЯ</b></p> <p>Розвиток цієї галузі стимулюється, з одного боку, світовим трендом (люди все більше піклуються про здоров'я), а з іншого боку – великою кількістю військових та цивільних людей, які внаслідок війни потребують фізичної та моральної реабілітації.</p>
	<p><b>5. ВНУТРІШНІЙ ТУРИЗМ &amp; HORECA</b></p> <p>Українці дедалі більше залучаються до внутрішнього туризму. З одного боку, це продиктовано тим, що чоловіки не можуть перетинати кордон та не працює авіатранспорт, а з іншого боку – формується внутрішній споживач якісного українського туристичного сервісу.</p>
	<p><b>6. ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ЕНЕРГЕТИКА &amp; ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ</b></p> <p>Війна спровокувала енергокризу в Україні, ЄС та багатьох країнах. Це привело до того, що на ринку стають актуальними ті напрямки бізнесу, які дозволяють зберігати енергоресурси, а також пропонують альтернативу традиційним джерелам енергії.</p>
	<p><b>7. ІТ &amp; АВТОМАТИЗАЦІЯ</b></p> <p>Попри негативну динаміку розвитку технологічних корпорацій (під час пандемії ці ринки переживали бум, а тепер скорочують працівників), світ динамічно рухається до цифровізації, автоматизації та роботизації. Це створює особливі перспективи для інвестицій в цих напрямках.</p>
	<p><b>8. ТАКТИЧНИЙ ОДЯГ &amp; ТОВАРИ ТУРИСТИЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ</b></p> <p>На сьогодні цей тренд продиктований війною та потребою військових. Водночас після завершення війни потреба в тактичному одязі, який частково використовуватиметься для активного туризму, залишиться. Цьому також сприяє можливість виходу українських брендів на експорт.</p>
	<p><b>9. ПОСЛУГИ РЕМОНТУ АВТО ТА ТЕХНІКИ</b></p> <p>В час кризи населення менше вкладає ресурсів у купівлю нової техніки, обладнання чи авто. Натомість частіше користується послугами ремонту.</p>
	<p><b>10. ПЕРЕРОБКА РІЗНИХ ВИДІВ СИРОВИНИ</b></p> <p>Ринок України взяв курс на перехід із сировинної економіки на бізнеси із глибокою переробкою. Перспективно інвестувати в бізнеси, які зможуть споживати локальну сировину і виготовляти кінцеву продукцію з більш високою доданою вартістю.</p>

## **ВИСНОВКИ**

Реформа місцевого самоврядування дозволила бізнесу та владі співпрацювати. Реформа децентралізації дозволила бізнесу та владі співпрацювати більш ефективно та будувати діалог. Під час війни бізнес і адміністрація громад продемонстрували готовність та спроможність разом вирішувати соціальні та економічні виклики.

Однією із ключових зон посилення співпраці бізнесу та громади є налагодження системної комунікації. Водночас ключовим обмеженням можна назвати недостатню спроможність та брак ресурсів громади для реалізації довгострокових проєктів розвитку територій.

У сфері економічного розвитку громадам на сьогодні варто:

1. Налагоджувати системну комунікацію та діалог із локальним бізнесом.
2. Розробляти та впроваджувати інструменти сприяння бізнесу, які є найбільш доцільними та для реалізації яких наявні ресурси.
3. Підвищувати спроможність громади реалізовувати інструменти сприяння бізнесу через розвиток власних ресурсів та залучення додаткових.
4. Виявляти та покращувати фактори інвестиційної привабливості громади. Інформувати підприємців про інвестиційні можливості.
5. Активувати роботи із залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій для створення нових або розширення діючих підприємств, зважаючи на сучасні інвестиційні тренди.

Бізнес та влада уже зараз будують партнерські відносини на співпрацюють заради майбутнього.



**U-LEAD**  
З ЄВРОПОЮ

Матеріали підготовлені Клубом Ділових Людей Україна в рамках ініціативи «Громада, дружня до бізнесу. Інструменти сприяння бізнесу в громадах» за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» на основі власних досліджень і не можуть жодним чином сприйматися як такі, що відображають погляди Програми «U-LEAD з Європою», уряду України, Європейського Союзу і його держав-членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії.

Січень 2023



Міністерство  
цифрової трансформації  
України

Міністерство розвитку  
громад та територій України