

Про виконання завдань Програми індексу конкурентоспроможності міст та розробку плану дій

З метою виконання партнерських домовленостей у рамках Програми «Індекс конкурентоспроможності міст» (далі - Програма ІКМ), що реалізується за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», та покращення позицій міста Запоріжжя в рейтингах конкурентоспроможності міст України,

ЗОБОВ'ЯЗУЮ:

1. Департамент економічного розвитку міської ради, управління внутрішньої політики, преси та інформації міської ради, сектор з питань доступу до публічної інформації виконавчого комітету Запорізької міської ради, а також головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого комітету Запорізької міської ради опрацювати Дорожню карту з покращення бізнес-клімату міста Запоріжжя (далі - Дорожня карта)(додається).

1.1. Розробити робочі плани заходів на виконання Дорожньої карти за такими компонентами Програми ІКМ: «Прозорість та відкритість даних», «Неформальні платежі та корупція», «Ресурси для розвитку».

1.2. Визначити перелік можливих заходів, індикатори та строки виконання, ресурси, можливості комунікаційної підтримки, відповідальних осіб. Приклад робочого плану заходів наведено у додатку.

1.3. Надати робочі плани заходів у термін до 20.01.2023 року для узагальнення до КП «Інститут розвитку міста Запоріжжя» Запорізької міської ради.

2. КП «Інститут розвитку міста Запоріжжя» Запорізької міської ради у термін до 31.01.2023 здійснити узагальнення інформації за компонентами Програми ІКМ по місту Запоріжжя та подати зведений робочий план заходів для подальшого формального затвердження.

3. Контроль за виконанням покласти на заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради Анатолія ВАСЮКА, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради Андрія П'ЯТНИЦЬКОГО.

Секретар міської ради

Анатолій КУРТЄВ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Електронна Республіка
громадська організація



Дорожня карта

покращення бізнес-клімату міста

Запоріжжя
2022 рік

ПРОГРАМА
ПОКРАЩЕННЯ
ІКМ
Індекс конкурентоспроможності міст

Дорожня карта для органів місцевого самоврядування розроблена експертами ГО “Електронна республіка” у рамках ініціативи Програма Покращення ІКМ за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України».

Автори

Арсеній Положій, радник з питань регіональної конкурентоспроможності Програми USAID KEY

Алла Погонець, експертка з місцевого самоврядування, заступниця голови ГО “Електронна республіка”

Євгенія Поремчук, експертка з відкритих даних та цифрової трансформації державних послуг

Світлана Мусіяка, експертка з питань антикорупційної та законодавчої діяльності, юристка

Вступ

Опис дорожньої карти

Запоріжжя посіло 41-шу сходинку з результатом ІКМ 2021 – 41,96 бала. Таким чином, Запоріжжя належить до групи міст з низьким ІКМ.

В рамках ІКМ-ОЦ(обласні центри)-2021 Запоріжжя посіло 21-шу сходинку (41,74 бала) та також належить до групи міст з низьким ІКМ. Порівняно з ІКМ 2019/2020, Запоріжжя погіршило результат на 0,67 бала. При цьому місто піднялося в рейтингу на 1 сходинку. Відбулося це за рахунок того, що інші міста з низьким ІКМ продемонстрували вищий показник падіння.

Рейтинг перешкод для ведення бізнесу у Запоріжжі очолила перешкода «епідемія коронавірусу та карантин». На цю проблему вказали 38% керівників бізнесу у Запоріжжі, що менше, ніж загалом у всіх містах (43%). Приблизно третина підприємців та керівників бізнесу Запоріжжя назвали проблемами низький попит та високі податки. Ці перешкоди розташувалися на другому та третьому місцях у рейтингу перешкод у Запоріжжі, як і загалом в опитуванні. На четвертому місці серед перешкод для ведення бізнесу у Запоріжжі – брак кваліфікованої робочої сили, про який повідомили 23% представників місцевого бізнесу. Це відповідає загальнонаціональним результатам, згідно з якими проблема браку кваліфікованих працівників також знаходиться на четвертому місці і на неї вказує така ж частка опитаних. Топ-5 перешкод у Запоріжжі замикає складність законодавства, яка є проблемою для кожного п'ятого бізнесу у місті. В усіх містах загалом на неї вказує менше опитаних: 13%, – і вона займає сьоме місце у рейтингу перешкод.¹

У відповідь на повномасштабну збройну агресію російської федерації проти України діяльність міських рад зазнала серйозних змін, в тому числі і в напрямку взаємодії з бізнесом. Наразі закритий доступ до публічних реєстрів, рішень органів місцевого самоврядування та частини наборів відкритих даних, розширені повноваження міських голів та обмежені можливості для фінансування місцевих програм підтримки бізнесу. Безпекова ситуація стала ключовим чинником бізнес-клімату - наближеність до театру бойових дій та загрози ракетних ударів змушують підприємців шукати можливості для релокації. З іншого боку, у відносно безпечних регіонах саме комфортна робота бізнесу є запорукою фінансової та соціальної стабільності громади.

Дорожня карта є практичним інструментом, розробленим для поетапного втілення містами-учасниками програми ІКМ заходів, що дозволять покращити умови для ведення бізнесу з урахуванням ключових показників Індексу конкурентоспроможності міст. Цей документ розробляється для міста, виходячи із гіпотез про потреби з

¹ http://www.ier.com.ua/ua/mci/index_2021

покращення показників в рамках досліджень ІКМ, виявлених за результатами вивчення бізнес-клімату та відкоригованих з урахуванням умов воєнного стану.

Заходи, визначені в Дорожній карті, поділені за компонентами, на яких фокусувався поглиблений аналіз - 3 «Відкриті дані», 6 «Неформальні платежі та корупція», 9 «Ресурси для розвитку». Втім, варто відзначити, що успішна реалізація пропонованих заходів матиме позитивний вплив і на інші компоненти ІКМ: наприклад, виконання заходів компоненту 6 здатне покращити результати в компонентах 7 «Безпека ведення бізнесу», а постійна проактивна комунікація підвищить обізнаність громади про ініціативи муніципалітету, зміцнить довіру до місцевої влади та закріпить її лідерство у вирішенні нагальних питань.

Опис заходів

Дорожня карта пропонує перелік кроків, які необхідно здійснити для задоволення потреб та подолання прогалів, які існують у діяльності та відносинах між місцевими органами влади та бізнес-спільнотою. Такі кроки складають логічно пов'язану сукупність дій, спрямованих на покращення бізнес-клімату в рамках обраних компонентів ІКМ.

Індикатори виконання

Індикаторами виконання Дорожньої карти можуть бути затверджені документи, розроблені політики та процедури, зміни у роботі інформаційних систем, проведені заходи тощо. Такі індикатори мають бути основою для звітності і матеріалом для контролю, аналізу діяльності та вдосконалення процесу реалізації механізму. Важливо також, щоб вони належно зберігалися та систематизувалися.

Комунікаційна складова

Кожен захід Дорожньої карти має супроводжуватися відповідною інформаційною роботою, починаючи від статей на сайті громади та постів у соціальних мережах і закінчуючи проведенням інформаційних заходів. Це дозволить побудувати та реалізувати загальну, цілісну інформаційну кампанію.

Важливим етапом реалізації дорожньої карти є моніторинг виконання та ефективності запланованих заходів. Для цього в нормативно-правовому акті, який її затверджує, необхідно визначити порядок і періодичність звітування та збору інформації. На основі таких звітів особа, відповідальна за реалізацію дорожньої карти, може виміряти ефективність заходів, провести моніторинг та інформувати керівництво міста про результати чи потребу коригування.

Компонент 3. Прозорість та відкритість даних

В першу неділю повномасштабного вторгнення росії на територію України, роботу Єдиного державного вебпорталу відкритих даних було призупинено, а доступ до набору даних заблоковано. Цей крок було реалізовано задля запобігання отримання чутливої інформації державою-агресором про фізичних осіб, юридичних осіб, промисловостей критичної інфраструктури тощо.

1 серпня 2022 року портал частково відновив роботу (після понад 5-ти місячного призупинення). Паралельно з цим Міністерство цифрової трансформації винесло на публічне обговорення Зміни, що вносяться до постанов Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 та від 30 листопада 2016 р. № 867 ([посилання](#)).

Відповідно до запропонованих змін, ОСМ під час дії воєнного стану не здійснює публікацію наступних наборів даних:

- Дані про депутатів місцевих рад, у тому числі контактну інформацію та графік прийому;
- Адресний реєстр;
- Дані про видані будівельні паспорти;
- Дані про розміщення спецтехніки, що використовується для надання комунальних послуг, благоустрою, виконання будівельних та ремонтних робіт;
- Дані містобудівного кадастру, у тому числі геопросторові дані;
- Схеми планування території областей, схеми планування території районів, генеральні плани населених пунктів, плани зонування території, детальні плани території, містобудівна документація територіальних громад, їх проекти (відповідно до повноважень);
- Реєстр містобудівних умов та обмежень;
- Дані щодо місцезнаходження камер відеоспостереження, що перебувають у комунальній власності.

Незважаючи на те, що набори даних наразі не публікуються, після завершення дії воєнного стану ці дані мають бути завантажено на Єдиний державний вебпортал відкритих даних. Тому ОСМ мають продовжувати вести дані реєстри у форматі відкритих даних, які буде легко завантажити на портал. З рекомендаціями щодо заповнення наборів даних можна ознайомитись за [посиланням](#).

Поради щодо кібербезпеки для ОСМ

Згідно Human Risk Review 2022 від Cybersecurity Ventures, кожен 11 секунд хакери атакують когось в мережі і 85% таких кібератак пов'язані з людським фактором. По статистиці, близько 75% кібератак в Україні направлені саме на державний сектор.

Російські хакери постійно полюють на інформацію, на персональні та чутливі дані, як працівників ОМС, так і тих осіб, до яких вони мають доступ в процесі виконання своїх повноважень. Як приклад таких атак – отримання та зливи інформації про учасників АТО, військових та членів їх родини на тимчасово окупованих територіях.

Для того, щоб уберегти свої дані, а значить своє життя та життя інших людей, необхідно дотримуватися базових правил кібергігієни.

Двофакторна авторизація та складні паролі

У 2021 році компанія NordPass опублікувала свій щорічний рейтинг ТОП-200 паролей. Якщо проаналізувати український сегмент, то рейтинг очолили паролі, зламати які можна менше ніж за секунду: «qwerty», «123456» та «123456789». Цікавий факт: в топ-200 немає жодного паролю, в якому б використовувалися спеціальні символи (: * - “ ! тощо) або знаки верхнього регістру (великі літери).

Рекомендації при виборі паролю:

- Використовуйте складні паролі (довжина – бажано не менше 8 символів, а краще не менше 12);
- Пароль не повинен співпадати з логіном;
- Не використовуйте однакові паролі для всіх облікових записів (якщо зловмисник зможе дізнатися пароль від одного сервісу, інші ваші дані теж виявляться під загрозою);
- Уникайте смислових паролів: поширені фрази або слова, дівоче прізвище або ім'я вашого домашнього улюбленця;
- Регулярно змінюйте паролі (не менше 3-4 разів на рік);
- В якості секретного питання при установці пароля краще не ставити інформацію, яку легко впізнати з ваших особистих сторінок (клички тварин, прізвище першої вчительки або адресу). Виберіть фразу, яку можете знати тільки ви;
- Користуйтеся менеджерами паролів (1Password, Bitwarden, Dashlane, KeePassXC).

Двофакторна аутентифікація – це спосіб контролю за доступом до акаунта користувача за допомогою кількох етапів перевірки. Перший етап перевірки – це ввід паролю, другий – SMS-повідомлення з кодом або код підтвердження, який генерується в користувача на смартфоні в додатку (наприклад, Google authenticator). На сьогоднішній день обліковий запис без двофакторної аутентифікації не може вважатися захищеним.

Встановлення SSL-сертифікатів на всіх вебресурсах ОМС

Оскільки вебсайти ОМС мають справу в тому числі з персональними даними громадян, вони повинні встановити один або кілька доменних сертифікатів X.509, зазвичай званий SSL-сертифікат. Тобто SSL-сертифікат – це засіб захисту інформації користувачів в інтернеті. Якщо на сайті є SSL-сертифікат, в адресному рядку веб-переглядача з'явиться

зелений замок і протокол HTTPS. Це означає, що на цьому сайті безпечно вводити інформацію. Якщо на вебресурсі відсутній SSL-сертифікат, то, згідно рекомендацій Google, такий сайт вважається небезпечним та надає наступні рекомендації користувачам:

- На сайті встановлене незахищене з'єднання, а отже при передачі інформація може стати доступна третім особам;
- не рекомендується вводити персональні дані чи заповнювати форми з особистою інформацією;
- Рекомендується не відкривати та не відвідувати сайти з незахищеним з'єднанням.

Антивірусне програмне забезпечення та Firewall (брандмауер)

У 2016 році вірус Petya паралізував роботу фінансового та державного сектору України. І хоча він був замаскований під "вимагача", вважається, що його справжня мета – псування ІТ-системи, інфраструктури, знищення даних (оскільки навіть після сплати викупу, дані не поверталися користувачам). Тому в сучасному світі не можна нехтувати таким простим і звичним засобом захисту, як антивірус. До того ж, більшість антивірусних програм крім запобігання зараження вірусами допоможуть Вам також захиститися від фішингових атак. Варто надати перевагу антивірусам, які йдуть в комплекті з Firewall – програмне забезпечення, яке захищає мережі та пристрої від вторгнення потенційно небезпечних кіберзлочинців, що можуть інфікувати пристрої та використовувати їх у зловмисних цілях.

Використання лише ліцензійного програмного забезпечення

Для ОМС обов'язковою умовою є використання саме ліцензійного програмного забезпечення, оскільки "піратські" програми несуть наступні ризики:

- можливість зараження комп'ютерними вірусами – деякі з них навіть можуть йти в «комплекті» з неліцензійним програмним забезпеченням;
- можливість стороннього вторгнення в комп'ютер, установка пристроїв віддаленого управління або стеження, витік інформації;
- некоректна робота програми;
- навіть одна піратська програма може викликати нестабільність роботи комп'ютера в цілому.

Регулярне оновлення програмного забезпечення

Старе програмне забезпечення для гакерів – як відкриті навстіж двері в квартирі. Справа в тому, що в операційних системах і додатках, які Ви використовуєте щодня, ймовірно є недоліки безпеки. А свіжі оновлення закривають ці лазейки для атаки, адже список таких недоліків, зазвичай, відомий гакерам і активно ними використовується.

Заборона переадресації на інші ресурси

На офіційних ресурсах ОМС може бути переадресація лише на інші державні портали та сервіси, оскільки невідомо, наскільки захищений приватний ресурс, посилання на який Ви хочете опублікувати на сторінці.

Зберігання інформації на власних серверах чи в захищеному хмарному середовищі

Вся інформація (не лише персональні дані) має зберігатися або на власних захищених серверах ОМС (бажано з побудованою системою КСЗІ), або на хмарному середовищі, що має атестат КСЗІ та рекомендований для зберігання інформації державним органам та установам (De Novo або GigaCloud). Не завантажуйте дані на безкоштовні хмарні сервіси чи невідомі ресурси, оскільки велика вірогідність того, що ці дані будуть втрачені або вкрадені.

Резервне копіювання

Всі важливі дані мають обов'язково мати резервну копію. Створення резервних копій має бути регулярним і покладено як функціональні обов'язки відділу, що відповідає за ІТ-структуру ОМС. Якщо резервна копія робиться для інформації, що знаходиться на власному сервері ОМС – важливо зберігати ці копії на іншому сервері. Це необхідно для того, щоб у випадку фізичного чи програмного пошкодження основного серверу, дані було можливо відновити з резервного.

Заборона використання службових електронних поштових скриньок для приватного листування чи авторизації на вебресурсах (в тому числі, в соціальних мережах)

В результаті фішингових атак гакер може отримати доступ до службової скриньки і через неї здійснювати атаки на саму установу та її контрагентів. Найпопулярніші способи фішингових атак – листи з фейкових акаунтів державних органів, перевірка авторизації на сайті, необхідність «відписатися» від спаму в електронній пошті, оплата покупки за низькою ціною або з великою знижкою, необхідність встановити новий додаток тощо. Приклад: на початку 2021 року спеціалісти виявили масову розсилку фішингових електронних листів по державних установах нібито від Адміністрації Держспецзв'язку. Листи було надіслано з електронної поштової скриньки, домен якої ззовні був схожим зі справжнім доменним ім'ям Адміністрації Держспецзв'язку, а також поліції. Файл, який містився у цих електронних листах, надавав доступ зловмисникам до віддаленого управління ураженим комп'ютером. Тобто особа, яка отримала доступ, мала можливість знищувати, копіювати, змінювати дані, які містяться на уражених комп'ютерах. На жаль немає єдиного універсального рецепту запобігання

фішинговим атакам. Все, що може робити користувач – вмикати критичне мислення. Якщо лист виглядає загрозово, лякає на емоційному рівні, значить треба вважати його підозрілим. Будь-який залякувальний наратив допоможе розпізнати підозрілий лист, незалежно від рівня комп'ютерної грамотності користувача.

Компонент 6. Неформальні платежі та корупція

Запобігання проявам колабораціонізму

Повномасштабна збройна агресія російської федерації створила низку викликів в першу чергу для громад, які зазнали окупації чи активних бойових дій на своїй території. Стаття 111¹ Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за колабораційну діяльність, про що варто інформувати населення і працівників муніципалітету, комунальних закладів тощо.

Видами колабораційної діяльності можуть бути:

- публічне заперечення громадянином України здійснення збройної агресії проти України, зокрема у мережі Інтернет або за допомогою засобів масової інформації;
- публічні заклики громадянином України (в мережі Інтернет або в ЗМІ) до підтримки рішень та/або дій держави-агресора;
- здійснення громадянином України пропаганди у закладах освіти незалежно від типів та форм власності з метою сприяння здійсненню збройної агресії проти України, уникненню відповідальності за здійснення державою-агресором збройної агресії проти України;
- провадження господарської діяльності у взаємодії з державою-агресором, незаконними органами влади, створеними на тимчасово окупованій території, у тому числі окупаційною адміністрацією держави-агресора;
- створення, збирання, одержання, зберігання, використання та поширення інформації у співпраці з державою-агресором та спрямованої на підтримку держави-агресора тощо.

Для запобігання таким порушенням міській владі варто організувати роз'яснювальну роботу як серед власних працівників, так і в громаді. Важливо налагодити належну взаємодію з правоохоронними органами на місцях, щоби забезпечити вчасне отримання та належний розгляд повідомлень про можливі порушення закону, в тому числі за [прикладом НАЗК](#).

Індикатори:

- проведено роз'яснювальну роботу в апараті міської ради та комунікаційну кампанію в громаді щодо видів колабораціонізму та шляхів запобігання;
- проведено координаційну роботу з правоохоронними органами щодо створення механізму ефективної взаємодії по виявленню та фіксації можливих проявів колабораціонізму.

Належне функціонування уповноваженого підрозділу (особи) з питань запобігання та виявлення корупції

Очевидно, що в умовах збройної агресії російської федерації пріоритетом роботи органів влади і місцевого самоврядування має бути збереження життя і здоров'я людей. За можливості діяльність уповноваженого підрозділу (особи) з питань запобігання та виявлення корупції (далі - уповноважений) має бути продовжена, адже належне виконання передбачених законом функцій допоможе зберегти стабільність та запобігти зловживанням. Так, уповноважений може продовжувати роботу з управління корупційними ризиками, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, брати участь у перевірці кандидатів на посади та контрагентів за договорами, в тому числі на наявність зв'язків з державою-агресором.



Рис.1 Оцінка ефективності роботи із запобігання корупції Запорізької міської ради за 2020 рік (НАЗК)

Для належної роботи уповноваженого необхідно перевірити повноту та актуальність локальних актів муніципалітета, на підставі яких ведеться робота із запобігання та виявлення корупції в апараті Запорізької міської ради.

Індикатори:

- положення про структурний підрозділ (особу) відповідає статті 13¹ Закону України “Про запобігання корупції”, наказу НАЗК від 27.05.2021 №277/21;
- оцінка корупційних ризиків проведена/адаптована до умов воєнного стану.

Фіксація збитків бізнесу від збройної агресії російської федерації

Станом на дату проведення аналізу Запорізька міська територіальна громада віднесена до переліку територіальних громад, які розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні). Це унеможливило проведення роботи із фіксації збитків, завданих збройною агресією російської федерації. Разом з тим бізнес, який міг постраждати від воєнних дій, має знати про першочергові дії для правильної фіксації збитків, щоб в подальшому мати змогу відновити роботу та розраховувати на відшкодування збитків хоча б в довгостроковій перспективі.

В умовах недостатності правового регулювання міська влада може поширювати допоміжну інформацію, експертні рекомендації та налагоджувати взаємодію між бізнес-асоціаціями, торгово-промисловою палатою, експертними організаціями та грантовими проектами.

Індикатори:

- поширення інформації про можливості для фіксації збитків бізнесу;
- збір та аналіз даних про втрати бізнесу міста;
- налагодження співпраці з бізнес-асоціаціями, торгівельно-промисловими палатами, громадськими ініціативами та грантовими проектами.

АЛГОРИТМ ФІКСАЦІЇ ЗБИТКІВ, ЗАВДАНИХ БІЗНЕСУ

УВАГА! ОСКІЛЬКИ ПРОЦЕДУРИ ФІКСАЦІЇ ЗБИТКІВ БІЗНЕСУ ЩЕ РОЗРОБЛЯЮТЬСЯ УРЯДОМ ДЛЯ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ МАЙНА, ДАНИЙ АЛГОРИТМ СТВОРЕНО З УРАХУВАННЯМ ДІЮЧИХ ПРАВОВИХ НОРМ ТА НА ОСНОВІ КОНСУЛЬТАЦІЙ ЮРИСТІВ.

1 ФІКСУВАННЯ ПОЧАТКОВОГО СТАНУ МАЙНА

Зібрати максимально повний пакет **правовстановлюючих документів**: витяги про право власності чи користування, технічні паспорти, договори, бухгалтерські документи, фінансова звітність, оцінка майна, дозвільні документи, ліцензії тощо.

Зробити **декілька копій**, в тому числі - електронних (відсканувати, зберегти на фізичному носії інформації та на хмарному сервісі).

2 ФІКСАЦІЯ ФАКТУ ЗБИТКІВ ЧИ ПОШКОДЖЕНЬ МАЙНА САМЕ ВІД РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

Звернутися до **правоохоронних органів** (наприклад, Нацполіції) чи ДСНС для фіксації події.

Після внесення даних до Єдиного реєстру досудових розслідувань чи складання актів та протоколів **отримати копії** таких документів.

Самостійно **зафіксувати подію**

1. Відео (фото) фіксація події (**УВАГА! Пересвідчіться у власній безпеці!**)

Оскільки відеозапис чи фото можуть бути використані в суді як доказ, потрібно дотриматися **важливих правил**, що забезпечать правдивість зйомки та прив'язку її до часу і місця:

- перед початком зйомки увімкнути **геолокацію** та перевірити **актуальність дати і часу** в налаштуваннях пристрою, на який буде проводитися зйомка;
- на початку зйомки навести камеру на себе, **представитися** (ПІБ, посада, відношення до юридичної особи), **назвати місце**, дату і час зйомки, **пояснити обставини**;
- **зафільмувати нищення чи пошкодження**, поєднуючи панорамні кадри з детальними та описуючи відомі обставини та наслідки;
- зберегти отриманий файл **без жодного редагування** на пристрої та в хмарному сервісі.

2. Отримання письмових доказів. На додачу до відеофіксації або замість неї можна зафіксувати знищення чи пошкодження майна письмово:

- **покази свідків** (якщо під час знищення чи пошкодження майна були очевидці). Записати свідчення особи про обставини події (за можливості та за згоди особи, це можна робити на відео), отримати підпис очевидця та персональні дані, за якими потім можна встановити особу та зв'язувати з нею;
- **складання акту обстеження** пошкодженого майна. Для його складання необхідно запросити представників місцевого самоврядування чи військово-цивільної адміністрації. Якщо це неможливо - скласти акт самостійно із залученням свідків. **УВАГА!** На сьогоднішній день не для всіх видів шкоди затверджена форма акту. Тому важливо **максимально детально** зафіксувати в такому акті ключові моменти - дату, час, місце, локацію, дані особи, що складає акт, інформацію про знищене чи пошкоджене майно, про обставини події та її наслідки. В акті важливо вказати також **дані про відомих очевидців** та, за можливості, додати фото чи відео події та підтвердити це підписами присутніх при огляді осіб;
- **проведення інвентаризації** чи оцінки пошкоджень. За можливості, варто звернутися до спеціалістів для формування висновків та документів, де будуть зафіксовані причини і обставини події, розмір заподіяної шкоди.

3. Збереження повідомлень у ЗМІ, публікацій у соцмережах, що доводять факт пошкоджень від дій російського війська (зберегти веб-сторінки у вигляді pdf-файлів або завантажити матеріали на фізичний носій інформації чи на хмарний сервіс).

3 ЗВЕРНЕННЯ ДО УПОВНОВАЖЕНИХ ОРГАНІВ*

До представників **військово-цивільної адміністрації** чи **обласної державної адміністрації**, оскільки саме вони відповідальні за фіксацію збитків підприємствам недержавної форми власності

До **правоохоронних органів** - Національної поліції <https://npu.gov.ua/> (якщо це не було зроблено раніше) чи до Офісу Генерального прокурора <https://gp.gov.ua/>

Через сайт <https://WarCrimes.gov.ua> (для **воєнних злочинів**, наприклад, знищення об'єктів цивільної інфраструктури)

Через сайт **"Росія заплатить"** <https://damaged.in.ua/>

До Офісу прокурора Міжнародного кримінального суду <https://icc-cpi.int/> (в разі шкоди від **воєнних злочинів**)

До Європейського суду з **прав людини** <https://echr.coe.int/> або <https://espl.com.ua/>

**Незважаючи на те, що порядок виплати компенсацій ще не врегульований, вважаємо, що звертатися з повідомленням про втрату чи пошкодження майна від дій російської армії слід робити за першої можливості.*

Компонент 9. Ресурси для розвитку

На жаль, через військову агресію російської федерації бізнес-клімат у більшості міст-учасників значно погіршився через неможливість вести бізнес. Останні роки бізнес у містах зазнав значних втрат через пандемію та карантин. Однак, 24 лютого 2022 року Україна була змушена швидко перелаштовуватися на оборону та захист, відповідно український бізнес спочатку "завмер" намагаючись всі ресурси віддати на захист держави, а потім почав оговтуватися розраховуючи на власні сили. Всі програми підтримки бізнесу, як місцеві, так і державні були зупинені. На сьогодні відповідно до Постанови від 9 червня 2021 р. № 590 "Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану" (Постанова № 590) такі Програми не внесені до першочергових видатків. Однак, змінами до Постанови №590 внесеними згідно з Постановою від 3 травня 2022 р. № 520 було розширено перелік видатків 2 черги в частині "оплати товарів, робіт та послуг, що закуповуються під час реалізації проєктів, виконання програм допомоги, які підтримуються Європейським Союзом, урядами іноземних держав, іноземними фінансовими та донорськими установами і міжнародними фінансовими організаціями, в тому числі на умовах співфінансування".

Надаємо перелік грантових програм та програм підтримки від держави та компаній для українського бізнесу, що допоможуть бізнесу реалізувати свої ідеї в умовах війни.

№	Назва	Опис
1	Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»	<p>Грантова програма для підтримки безперервності та відновлення бізнесу, включно із переміщенням або відновленням бізнесу, розширенням на зовнішні ринки, а також підтримкою рівня наявних бізнес-можливостей та/або їхнім покращенням.</p> <p>Презентація програми за посиланням.</p> <p>Відкриті гранти програми:</p> <ul style="list-style-type: none">● Гранти для підтримки безперервності та відновлення бізнесу (до 50 грантів на загальну суму €36 млн). Детальніше за посиланням. Заявки приймаються до 24 липня 2023.● Гранти для участі українського бізнесу в міжнародних торговельних заходах (до 20 грантів на загальну суму \$1 млн). Детальніше за посиланням. Заявки приймаються до 25 листопада 2022.

		<ul style="list-style-type: none"> • Гранти для організацій з розвитку підприємництва (ОПІ) для імплементації заходів, спрямованих на підтримку безперервності та відновлення бізнесу. Програма виділяє \$400 тис., а сума на окремий грант може становити від \$20 до \$75 тис. Детальніше за посиланням. Заявки приймаються до 30 листопада 2022. <p>Заявки подавати на платформі Submittable.</p>
2	Програма грантової підтримки проєктів подвійного призначення від Ukrainian Startup Fund	<p>Програма Фонду покликана сприяти створенню та розвитку інноваційної продукції подвійного призначення: технологій, процесів чи інших складових, що відрізняють таку продукцію від існуючих на ринку або відповідають існуючому попиту одночасно як від приватних осіб, так і держави.</p> <p>За допомогою грантової підтримки можливо отримати до \$35 тис. на проєкт. Програма задовольняє три потреби:</p> <ul style="list-style-type: none"> • закриває витрати на розвиток проєкту; • надає доступ до найкращих менторів та експертів; • підвищує обороноздатність країни та сприяє її швидкій післявоєнній відбудові. <p>Детальніше за посиланням. Заявки подавати на платформі USF. Приєм прийом заявок на постійній основі.</p>
3	Erasmus for Young Entrepreneurs від ЄС (за участю організацій -посередників CIVITTA & RADAR)	<p>Програма обміну підприємницьким досвідом в Європі, яка немає вікових обмежень для участі.</p> <p>Це не грант для бізнесу у класичному розумінні. Але підприємець може отримати дещо більше – спілкування з успішними підприємцями Європи, контакти ймовірних партнерів, постачальників, клієнтів за кордоном та розуміння іноземного ринку. Програма обміну триває від 1 до 6 місяців. Організатори покривають витрати на проживання в іншій країні.</p> <p>Критерії відбору учасників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бізнес має бути створений недавно;

		<ul style="list-style-type: none"> • людина повинна мати не більше ніж 3 роки підприємницького досвіду. <p>Детальніше за посиланням. Подати заявку можна до 31 грудня 2022 року.</p>
4	Платформа допомоги мікро- та малому бізнесу Keep Going	<p>Keep Going – це ініціатива, започаткована ІТ-підприємцями, зокрема Дмитром Сергєєвим.</p> <p>Приватний фонд надає від €50 до €500 тис. компаніям малого й сімейного бізнесу.</p> <p>У пріоритеті підприємства, які працюють:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для військових чи гуманітарних потреб; • ті, що постраждали від бойових дій. <p>Детальніше за посиланням. Для отримання допомоги необхідно заповнити заявку на сайті фонду.</p>
5	Програма бізнес-партнерства спрямованого на підтримку аграрного сектору та харчового виробництва в Україні від Danish Refugee Council	<p>На даний грант можуть претендувати малий та середній бізнес, який працює в аграрному секторі. Максимальна сума гранту – \$20 тис. Обов’язкова умова – власний внесок до 50% від загального бюджету проекту.</p> <p>Заявку на грант можуть подавати приватні підприємства будь-яких форм реєстрації, об’єднання виробників сільськогосподарської продукції, комунальні підприємства та ін.</p> <p>Детальніше за посиланням. Заявки приймаються до середини 2023.</p>
6	Підтримка українського бізнесу від Meta	<p>За сприяння Мінцифри Meta запускає програму підтримки українського бізнесу, що складатиметься із безоплатних освітніх програм для підприємців і фінансової підтримки.</p> <p>Доступно понад 20 курсів Blueprint та навчальна платформа Meta Boost.</p> <p>Фінансова підтримка від Meta становитиме \$1,5 млн, щоб українські малі та середні підприємства могли проводити рекламні кампанії на платформах корпорації (цю частину запусять у майбутньому).</p>

		Детальніше за посиланням .
7	Грант для українських стартапів у Великій Британії від Opora Business Grants	<p>Програма підтримки стартапів, заснованих тимчасовими переселенцями з України у Великій Британії. Крім грошей, одержувачі грантів можуть отримати правову підтримку бізнесу. Також у програмі – постійні консультації, спрямовані на розвиток нового бізнесу та створення робочих місць і можливостей для інших українців, що переселяються до Великої Британії та інших країн.</p> <p>Детальніше за посиланням. Заявки подавати на платформі OPORA.</p>
8	Грант від фонду Impact Ukraine	<p>Impact Ukraine – це ініціатива, започаткована харків'янкою Оленою Паркер, що об'єднала понад три тисячі швейцарських компаній, щоб допомогти українцям та українським підприємствам, постраждалим через війну.</p> <p>Зокрема, фонд допомагає налагодити відносини міжнародним організаціям з українським малим та середнім бізнесом, мікрофінансує з/п працівників компаній, допомагає у пошуку роботи талановитим українцям.</p> <p>Дізнатися детальніше за грант та подати заявку на допомогу, що розглядається в індивідуальному порядку можна на сайті фонду (посилання).</p>
9	Грантова програма для соціальних підприємців від Українського соціального венчурного фонду	<p>Війна в Україні розширила соціальні, економічні та екологічні проблеми і створила абсолютно нові виклики. Конкурс спрямовано на подолання цих викликів соціальними підприємствами.</p> <p>Сума гранту: до €10 тис.</p> <p>Витрати в межах програми можуть бути спрямовані на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виробництво/надання основних товарів/послуг; • запуск виробництва/надання нових товарів або послуг, які відповідають потребам воєнного часу та потребам цивільних осіб).

		<p>Детальніше за посиланням. Кінцевий термін подання заявок – 25 листопада 2022.</p>
10	<p>Гранти для сплати частини орендної плати державного майна для орендарів державного майна від БФ “Дихай”</p>	<p>Для представників малого і середнього бізнесу – орендарів державного майна, які:</p> <ul style="list-style-type: none"> • надають орендовані об’єкти державного майна для проживання внутрішньо переміщеним особам із зон ведення бойових дій; • надають об’єкт державного майна для організації укриття і тимчасового захисту населення; • використовують об’єкт державного майна для потреб здійснення волонтерської діяльності щодо допомоги особам, які її потребують у зв’язку з військовою агресією російської федерації проти України; • облаштовують кімнати для прийому та задоволення побутових потреб внутрішньо переміщених осіб на орендованих об’єктах державного майна; • безоплатно для гуманітарних потреб передають свою продукцію (вироблену на орендованому державному майні), надають послуги, виконують роботи із використанням орендованого державного майна; • надають орендовані об’єкти державного майна для координації, збору та доставлення гуманітарної допомоги тощо. <p>Гранти надаються на період дії воєнного стану. Детальніше за посиланням.</p>
11	<p>Польська едіція грантового конкурсу “She’s Next” від Visa</p>	<p>Програма підтримки жіночого підприємництва. Програма дає можливість отримати грант у розмірі 20 тис. злотих. Переможці також зможуть скористатися річною підпискою на коучинг. Ініціатива реалізується у співпраці з IFundWomen – організацією, яка надає суттєву допомогу та підтримку в залученні коштів на розвиток жіночого бізнесу в багатьох країнах.</p> <p>Детальніше за посиланням.</p>

		Кінцевий термін подання заявок – 10 листопада 2022.
12	Програма допомоги малим агровиробникам (бюджетна підтримка ЄС)	<p>За умовами програми, безповоротну допомогу зможуть отримати аграрії, які обробляють від 1 до 120 га сільськогосподарських угідь або утримують від 3 до 100 корів.</p> <p>Розподіл підтримки відбуватиметься лише онлайн через Державний аграрний реєстр (посилання).</p> <p>Зареєстровані у ДАР фермерські господарства та інші виробники сільськогосподарської продукції, що відповідають критеріям програми, зможуть отримати безповоротну допомогу в розмірі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3100 грн на один гектар оброблюваних угідь сільськогосподарського призначення (але не більше 372 тис. грн); • 5300 грн на кожну корову, яка перебуває у власності отримувача (але не більше 530 тис. грн). <p>Детальніше за посиланням.</p> <p>Кінцевий термін подання заявок – 15 листопада 2022.</p>
13	Урядова програма "єРобота"	<p>Урядова програма спрямована, як на активізацію підприємництва, так і на стимулювання створення робочих місць отримувачами грантів.</p> <p>За рахунок реалізації цієї програми Уряд має на меті створити 300 тис. робочих місць.</p> <p>Уряд передбачив на реалізацію проекту 240 млрд</p> <p>За допомоги «Дії» можна подати заявки на безповоротні гранти, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Грант на власну справу (посилання); • Грант на сад (посилання); • Грант на тепличне господарство (посилання); • Грант на переробне підприємство (посилання).

В умовах воєнного стану змінилося все, в тому числі й функціонування бізнесу у містах, особливо тих, які знаходяться в зоні бойових дій. Бізнес шукає можливості релокуватися у більш безпечні місця та продовжувати свою діяльність. В такій складній

ситуації всі повинні працювати злагоджено, щоб піднімати економіку країни. Не маючи фінансових можливостей для підтримки бізнесу, ОМС повинні максимально направити сили на пошуки ресурсів підтримки місцевого бізнесу, а також посприяти у доступі до інформації для бізнесу, який релокує з інших регіонів. Наш проєкт сконцентрував свою увагу на релокації бізнесу та провів кілька Міжміських робочих груп з залученням експертів та практиків. Інформацію можна отримати за [посиланням](#).

Також, враховуючи запит на систематизацію інформації, щодо релокації бізнесу за підсумками проведених засідань Міжміської робочої групи, експертами ГО Електронна республіка було розроблено методичні матеріали алгоритму дій при релокуванні бізнесу, як додатковий інструмент у налагоджені роботи у цьому напрямку. Okремо розроблені рекомендації для органів місцевого самоврядування (ст. 22) та для підприємців (ст. 23, 24) для поширення серед місцевого бізнесу.

Ще однією рекомендацією для покращення процесу релокації пропонується створення телеграм-каналу або чат-боту (вайбер або телеграм) для оперативної комунікації бізнесу, який релокує у ваше місто.

Приклад: телеграм канал розроблений Львівською ОДА, де підприємці пишуть запит на інформацію, яка потрібна для релокування і отримують відповідь в коментарях від іншого бізнесу щодо запиту. Посилання на канал [@relocationLviv](#).

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ. ПОКРОКОВИЙ АЛГОРИТМ ДІЙ

ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1

Визначіть можливості громади

- чи є вільні приміщення чи земельні ділянки, які б могли зацікавити підприємства з постраждалих регіонів;
- чи створені/оптимізовані процедури релокації;
- які галузі економіки є пріоритетними для розвитку громади.

2

Підготуйте базу для приймання підприємств

- скласти перелік доступних для оренди приміщень чи земельних ділянок комунальної чи приватної форми власності;
- перевірити їхній стан, наявність документів, доступність з інженерної та логістичної точки зору;
- визначити можливості місцевої влади для надання допомоги в релокації (консультаціями, транспортом, зниженням податкового навантаження, пільгові умови оренди, наявність трудових ресурсів, надання житла переміщеному персоналу тощо);
- зкоординуватися з іншими учасниками процесу (ВЦА, центральна влада, постачальники комунальних послуг, логістичні та консалтингові компанії, бізнес-асоціації, міжнародні донори тощо);
- описати процес приймання та розміщення підприємств від отримання заявки до укладання договорів, визначити відповідальну особу/підрозділ, розробити типові форми заявок, договорів, звітності тощо;
- провести навчання відповідальних та залучених працівників.

3

Підготувати комунікаційну кампанію

- визначити канали комунікації з відповідальною особою по релокації (телефон, месенджери, чат бот, електронна пошта, сайт тощо);
- розмістити інформацію про програму релокації на сайті;
- заповнити заявки на сайті Прозорро. Продажі (<https://prozorro.sale/marketplace-landing-page>);
- розмістити повідомлення про програму на сайті, в соціальних мережах та інших каналах комунікації, робити періодичні публікації на цю тему.

4

Почати опрацювання заявок від бізнесу

- оперативно обробляти звернення підприємств, пропонувати варіанти доступних приміщень/ділянок, надавати контакти власників/орендодавців;
- надавати доступну підтримку з боку місцевої влади;
- сприяти вчасному підключенню до мереж і комунікацій, укладанню договорів;
- проводити контроль реалізації заявки - чи вдалось завершити релокацію, укласти договір, перевезти бізнес і відновити його роботу.

5

Супровід та операційна робота

- Підтримувати базу доступних приміщень/ділянок в актуальному стані, коригувати процедури для кращої роботи, інформувати громаду і бізнес про результати роботи.



РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ. ПОКРОКОВИЙ АЛГОРИТМ ДІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА

- Постанова Уряду №305 від 17.03.2022 (регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій Укрпоштою згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури);
- Розпорядження Уряду №246-р від 25.03.2022 (передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію).

1 Оцініть свої потреби

- які приміщення будуть потрібні для розташування в новому місці (площа, наявність підключення до комунікацій, логістична доступність тощо);
- яке обладнання потрібно перевозити;
- чи потрібно переміщувати колектив;
- яку частину з цих задач можливо вирішити самостійно.

2 Зареєструйтесь на Платформі для релокації бізнесу в безпечні регіони

Подайте заявку через авторизований майданчик на Платформі для релокації бізнесу (https://prozorro.sale/marketplace_landing-page).

У заявці, серед іншого, необхідно вказати спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування.

Рішення по заявці має бути ухвалено протягом 3-5 робочих днів робочою групою при Мінрегіоні. Статус заявки можна відстежувати в особистому кабінеті.

Якщо заявка буде прийнята, підприємство може розраховувати на таку допомогу:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

3 Підберіть приміщення чи локацію

Відслідкуйте заявку на релокацію через особистий кабінет майданчику

АБО

Самостійно шукайте приміщення через Прозорро.Продажі (<https://prozorro.sale/>) і вказати "Тип переліку: Релокація"), сайти місцевих громад тощо.

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ. ПОКРОКОВИЙ АЛГОРИТМ ДІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

4

Підготуйтеся до відновлення бізнесу

- укладіть договір оренди нових приміщень чи земельних ділянок, договори на користування комунальними послугами;
- розірвіть чи зупиніть дію раніше укладених договорів;
- зафіксуйте зміну фактичного місцезнаходження підприємства;
- забезпечте підключення до мереж і комунікацій;
- оформіть переміщення персоналу чи підготуйтеся до найму нових працівників.

5

Підшукати додаткові джерела стабільності бізнесу

- зверніться за грантами та інструментами фінансової підтримки;
- отримайте консультаційну допомогу. Наприклад, через ініціативу **Київської школи економіки** (<https://kse.ua/ua/kse-graduate-business-school-re-empower-re-locate-re-start/>) чи **СМС-Україна** (<https://business.diia.gov.ua/consulting-support>);
- шукайте клієнтів через нові платформи і майданчики - наприклад, **Do Business with Ukrainians** (<https://ucu.edu.ua/en/news/do-business-with-ukrainians-aktyvisty-zapustyly-platformu-dlya-pidtrymky-pidpryyemtsiv/>).

6

Відновіть роботу підприємства

ВАЖЛИВО

Окрім релокації можливо розглянути альтернативні способи збереження бізнесу:

- перехід в онлайн (наприклад, рішення «Є-Товар», що дозволяє постачальникам і виробникам завантажувати свої каталоги продуктів і товарів онлайн <https://www.solutions.edin.ua/>);
- кредитні та фінансові інструменти (наприклад, "Доступні кредити 5-7-9%" <https://bdf.gov.ua/uk/dlya-pidpryemstv>, "Кредитування аграріїв" <https://agroapp.com.ua/> тощо);
- перебудова логістичних ланцюжків (наприклад, онлайн-платформа для покращення логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану <https://prodsafety.org/>);
- перенесення бізнесу за кордон (наприклад, ініціатива Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network) - The Supply Chain Resilience (SCR) platform <https://supply-chain-resilience-platform.b2match.io/>).

В рамках реалізації Програми ІКМ групою експертів ГО “Електронна республіка” було проведено опитування бізнесу, щодо потреб у релокації та проблем з яким вони зіткнулися. Таким чином було визначено перелік найбільш важливих запитань від бізнесу.

Топ-10 питань від релокованого бізнесу:

1. Як знайти виробничі приміщення / земельні ділянки для релокації за необхідними параметрами?
2. Які фінансові інструменти (гранти, програми) доступні для підтримки діяльності підприємства?
3. Яка процедура перевезення обладнання (Укрпошта / Укрзалізниця)?
4. Яка процедура бронювання військовозобов'язаних працівників підприємства?
5. Яка процедура збільшення або підведення електропотужності, газопостачання в новому виробничому приміщенні?
6. Які плюси та мінуси процедури перереєстрації в області?
7. Чи є можливості для експорту продукції (консультації, механізми)?
8. Чи можливо орендувати державне майно за 1 грн / м²?
9. Як наймати нових працівників на місці (співпраця з Центром зайнятості)?
10. Чи є інші пільги для релокованих працівників?

Найчастіші питання щодо стану приміщень:

- Місцезнаходження та площа виробництва / складу / приміщення?
- Яка висота приміщень (4, 6, 10, 12 метрів)?
- Чи наявні кран-балки, козлові крани?
- Яка кількість входів / в'їздів (інколи потрібно мінімум два)?
- Який розмір входних воріт (наприклад, 4x4 та ін)?
- Чи можливо збільшити наявне електропідключення (напр., з 100 кВт до 250 кВт)?
- Яка потужність наявного газу?
- Чи є наявність водопостачання (можливість буріння скважини)?
- Чи є наявною централізована каналізація?
- Яка відстань до житлових забудов (для санітарних та охоронних зон)?
- Чи можливо найняти робочу силу поблизу?
- Чи є наближеність до залізничної колії? Чи є під'їзні шляхи?
- Чи є наближеність до постачальника сировини / споживача?
- Чи є можливість оренди / продажу приміщень?
- Яка форма власності (приватна, комунальна, державна)?
- Для яких цілей використовувалося приміщення в попередні періоди?

Найчастіші питання щодо стану земель:

- Місцезнаходження та площа земельних ділянок?
- Чи підведені комунікації?
- Чи є наближеність до залізничної колії?
- Чи є під'їзні шляхи?
- Чи є можливість оренди / продажу?
- Яка відстань до житлових забудов (для санітарних та охоронних зон)?
- Для яких цілей використовувалася земельна ділянка в попередні періоди?
- Яка форма власності (приватна, комунальна)?

Рекомендації щодо побудови плану комунікацій з бізнес-аудиторією

Задача цього розділу – звернути увагу на важливі етапи у підготовці комунікаційного плану, в якому передбачена окрема комунікація з аудиторією локального бізнесу.

АНАЛІЗ

Першим і дуже важливим кроком до початку впровадження змін в комунікаційній стратегії є збір зворотного зв'язку від бізнесу. Цей крок має вирішити дві задачі:

1. З'ясувати, на якому рівні бізнес поінформований щодо існуючих ініціатив міської ради. Це дасть змогу отримати і зафіксувати результати, з якими можна буде порівнювати наступні результати через рік після впровадження оновленого комунікаційного плану.
2. Зробити зріз по потребах бізнесу щодо частоти комунікації, зручних каналів та інструментів інформування і т.д, щоб вже з урахуванням цієї інформації робити новий комунікаційний план.

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Перед тим, як планувати, визначаємо основну ціль, якій мають слідувати усі комунікаційні активності. Саме ціль буде визначати, яких конкретно результатів (змін у поведінці, сприйнятті, залученні) слід очікувати від аудиторії для якої буде реалізовуватись комунікаційний

план. Комунікаційні цілі ґрунтуються лише на основі загальної стратегії міста. Тому ця ціль має бути всіма узгоджена, бути зрозумілою для усіх, обов'язково сприяти довгостроковим цілям, які передбачені у стратегії міста.

Як приклад, ціль можна сформулювати такою:

Висока поінформованість локальних підприємців щодо ключових стратегічних ініціатив (програм) міста: із них __ осіб знають або були залучені до ініціатив (програм).

Для досягнення цілі маємо чітко визначити завдання, яким саме чином будемо йти задля досягнення цілі. Варто чітко усвідомити, які проблеми має вирішувати комунікація. Як приклад: недовіра до міської влади; незрозуміння як розмежовуються повноваження між міською владою та державними органами влади; низька залученість підприємців у програми і тд. Для ефективного плану також необхідно визначити пріоритетні напрями, які будуть основними предметами комунікації з підприємцями.

КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Коли визначені основні задачі і напрями, за якими має відбуватись системна комунікація, мають бути узгоджені ключові меседжі, які будуть транслюватись для цільової аудиторії – локальних підприємців. Важливо під кожен напрям сформулювати окреме ключове повідомлення:

- підкріплює ціль комунікацій;
- лаконічне;
- його легко переказати для розповсюдження “сарафаним радіо”;
- містить дієслова чи заклик до дії;
- має бути зрозумілим кожному підприємцю;
- орієнтує на позитивні зміни або результати.

АМБАСАДОРИ

Для підсилення основних засобів комунікації варто залучати речників, які також можуть транслювати важливі меседжі. Найчастіше подібна практика закінчується сторінкою міського голови. Проте слід звернути увагу на особисті Facebook-сторінки начальників профільних департаментів та інших уповноважених осіб. На відміну від знеособленого інформування, яке ведеться з офіційних каналів комунікації міської ради, особиста комунікація “від людини до людини” матиме більше шансів донести важливі меседжі.

Алгоритми Facebook розраховані на те, щоб у стрічку новин для усіх людей додавати максимум комерційного контенту, який оплачений рекламодавцями. І на протипагу цьому особисті профілі представників міської ради мають більше шансів потрапити у стрічку

користувачів, ніж бізнес-профіль міської ради. Також амбасадорами можуть стати місцеві депутати, громадські активісти, журналісти та блогери.

Тому пропонуємо розглянути комунікацію через особистостей як додатковий інструмент комунікацій.

КАНАЛИ ТА ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙ

Сучасність дарує нам безліч можливостей для реалізації комунікаційних задач. Проте, у випадку міської ради, найкращим варіантом буде зосередити свою увагу на декількох основних комунікаційних каналах, але за умови реальної залученості до них читачів.

Для ефективної онлайн комунікації з підприємцями більш ефективними інструментами можуть бути окремий Телеграм-канал для підприємців, розсилка електронною поштою. Проте найкращий спосіб знайти ефективні канали комунікації – провести опитування самих підприємців: яким каналам комунікації, окрім сайту, вони надають перевагу для отримання інформації.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

Маючи чітку ціль та описані кроки її досягнення, потрібно відслідковувати результати, які є ефектом від проведення комунікаційної діяльності. Саме тому необхідно сформувати кількісні та якісні індикатори ефективності. Ці індикатори мають бути розраховані на проміжний контроль результатів на період реалізації.

Для розуміння зміни динаміки та результатів обов'язково необхідно робити планові опитування серед підприємців з метою отримання зворотного зв'язку. Це допоможе вчасно відслідковувати, наскільки комунікаційна діяльність відповідає поставленій меті, а також допоможе гнучко управляти можливими змінами у плані.

Додаток. План заходів

Нижче представлений приклад робочого плану по реалізації запропонованих заходів. Такий план може бути деталізований в частині відповідальних підрозділів (осіб), ресурсів і строків виконання та затверджений відповідним розпорядчим актом.

Компонент 3. Прозорість та відкритість даних

ПЕРЕЛІК ЗАХОДІВ	КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА	ІНДИКАТОРИ ВИКОНАННЯ	СТРОКИ ВИКОНАННЯ	РЕСУРСИ	ВІДПОВІДАЛЬНІ ОСОБИ
1.1. Розробка та затвердження Регламенту створення резервних копій інформації	відсутня	Резервне копіювання відбувається відповідно до визначеного в регламенті часу			
1.2. Розробка та затвердження плану проведення навчань та тренінгів на тему цифрової гігієни та кібербезпеки для працівників міської ради	відсутня	Всі працівники хоча б 2 рази на рік проходять навчання чи тренінги			

Компонент 6. Неформальні платежі та корупція

ПЕРЕЛІК ЗАХОДІВ	КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА	ІНДИКАТОРИ ВИКОНАННЯ	СТРОКИ ВИКОНАННЯ	РЕСУРСИ	ВІДПОВІДАЛЬНІ ОСОБИ
1. Запобігання проявам колабораціонізму					
1.1. Поширення інформації про форми колабораціоністської діяльності та відповідальність про такі дії	Відповідні повідомлення поширені на комунікаційних майданчиках міської влади	<ul style="list-style-type: none">Підготовлена інфографіка з основними положеннями законодавства про запобігання колабораціонізмуКількість поширених повідомлень			

1.2. Налагодження співпраці з правоохоронними органами щодо узгоджених дій по запобіганню колабораціонізму	Інформація про результати нарад поширена офіційними каналами з урахуванням доцільності та режиму інформації з обмеженим доступом	<ul style="list-style-type: none"> Проведені наради з правоохоронними та іншими уповноваженими органами Визначено та узгоджено спільні дії 			
--	--	--	--	--	--

Компонент 9. Ресурси для розвитку

ПЕРЕЛІК ЗАХОДІВ	КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА	ІНДИКАТОРИ ВИКОНАННЯ	СТРОКИ ВИКОНАННЯ	РЕСУРСИ	ВІДПОВІДАЛЬНІ ОСОБИ
1. Грантові та державні програми підтримки бізнесу					
1.1.Проведення зустрічей з бізнесом для ознайомлення з грантовими програмами	<ul style="list-style-type: none"> Інформація оприлюднена через всі інформаційні канали міської ради На сайті міської ради постійне оновлення актуальної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> Проведені онлайн/офлайн зустрічі з бізнесом Розміщена інформація на сайті міської ради (в соціальних мережах) Надана необхідна допомога бізнесу, при написанні заяви 		В межах існуючого бюджету	Департамент (управління)
1.2.Ознайомлення з грантовими програмами для співфінансування проєктів підтримки бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> Інформація оприлюднена через всі інформаційні канали міської ради На сайті міської ради постійне оновлення актуальної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> Проведені онлайн/офлайн зустрічі з бізнесом Визначені проєкти Подані спільні заявки з бізнесом для подальшої реалізації 	До 25 грудня, для врахування в бюджеті	Частково за кошти МТД (міжнародної технічної допомоги) та в межах бюджету	Департамент (управління)
2. Релокація бізнесу					
2.1.Ознайомлення бізнесу щодо питань релокації	<ul style="list-style-type: none"> Інформація оприлюднена через всі інформаційні канали міської ради На сайті міської ради 	<ul style="list-style-type: none"> Бізнес ознайомлений з основними етапами щодо релокації 			Департамент (управління)

	постійне оновлення актуальної інформації				
2.2. Ознайомитися з переліком питань щодо релокації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Інформація оприлюднена через всі інформаційні канали міської ради • На сайті міської ради постійне оновлення актуальної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведений аналіз питань бізнесу, щодо релокації • Підготовлена інформація для бізнесу • Оприлюднена/оновлена інформація на інформаційних ресурсах 			Департамент (управління)