



# **КАРТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНУ РОЗДІЛЛЯ ТА АНАЛІЗ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ**

Львів

---

2015

## ЗМІСТ

1. Аналіз існуючого стану території м. Новий Розділ.....	3
1.1. Короткий Аналіз (огляд) економічної ситуації району/території.....	3
1.2. Оцінка існуючого кадрового потенціалу території проекту в контексті компетенцій, необхідних для управління індустріальними парками.....	6
1.3. Аналіз компетенцій, необхідних для управління індустріальними парками, залучення інвестицій та підтримки промисловості (аналіз за європейськими практиками).....	8
1.4. Профіль необхідного персоналу та зацікавлених сторін на територіях реалізації проекту у майбутньому (бажаний стан).....	11
1.5. Методологія оцінки існуючого рівня компетенцій.....	14
2. Аналіз стратегії розвитку м. Новий Розділ.....	16
2.1. Діючі підприємства у регіоні Роздільщина, інвестиційні плани розвитку та плани розвитку.....	16
2.2. Спосіб залучення інвестицій, особливо останнім часом промислові підприємства – які інституції та люди були залучені особливо з регіону.....	16
2.3. Людський потенціал РДГХП «Сірка» – хто ще працює, демографія (чи є люди, які ще працюватимуть через 4-5 років).....	17
2.4. Еміграція з регіону – де працюють місцеві люди за кордоном – розуміння потенційно наявних компетенцій у регіоні.....	17
2.5. Аналіз результатів попередніх проектів економічного розвитку в регіоні: наявна документація, інституції, людський потенціал.....	18
2.6. Перспективи розвитку міста – формальні стратегії, інституції економічного розвитку, стан реалізації стратегій.....	18
2.7. Активні проекти, інституції та компанії в регіоні.....	18
2.8. Думка місцевих зацікавлених сторін про компетенції, необхідні для промислових парків і промислових інвестицій.....	18
2.9. Потреби в розвитку (відхилення), потреби в програмах підвищення кваліфікації.....	19
3. Підготовка та проведення дослідження визначення потреб у навчанні зацікавлених сторін у реалізації проекту у м. Новий Розділ.....	20
3.1. Розробка сценарію проведення дослідження.....	20
3.2. Підбір респондентів.....	20
3.3. Аналіз проведеного дослідження.....	20
4. Підготовка Аналізу потреб у навчанні представників адміністрації (здіяних у реалізації проекту), представників громадських організацій, потенційних працівників новостворених Агенцій м. Новий Розділ.....	21
4.1. Перелік компетенцій – стан, потреба, пріоритет для розвитку.....	21
4.2. Перелік потенційних залучених осіб.....	23
4.3. Перелік тем необхідних тренінгів/навчальних програм для кожної з територій.....	23
Використана література:.....	24

# 1. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО СТАНУ ТЕРИТОРІЇ М. НОВИЙ РОЗДІЛ

## 1.1. Короткий Аналіз (огляд) економічної ситуації району/території.

Новий Розділ – місто обласного значення у Миколаївському районі Львівської області. Засновано у 1953 році у зв'язку із освоєнням великого родовища самородної сірки біля старовинного селища Розділ. Населення міста станом на 2013 рік становило 28,8 тис. осіб.

За обсягами реалізованої продукції найбільша частка в економіці міста належить хімічній та нафтохімічній промисловості та машинобудуванню.

**Таблиця 1. Реалізація продукції промисловості у 2006-2010 роках, у поточних цінах, тис. грн. [1]**

Галузі промисловості	2006	2007	2008	2009	2010
Промисловість	44728,4	74217,6	97150,1	113796,2	131997,2
в тому числі:					
Добувна промисловість	1298,9	359,6	1628,1	1954,9	-
Переробна промисловість	25118,0	36636,3	42305,5	34677,4	42767,1
в тому числі:					
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	519,8	584,7	-	-	-
легка промисловість	702,9	882,4	308,6	287,3	-
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	343,6	371,5	-	-	-
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	106,1	115,1	-	-	-
хімічна та нафтохімічна промисловість	954,3	2097,0	1998,2	922,7	4223,9
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	-	-	21219,3	15694,1	11219,8
машинобудування	10515,5	17824,1	16404,6	17021,8	27323,4
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	18311,5	37221,7	53216,5	77163,9	88702,1

Кількість суб'єктів господарської діяльності протягом 2006 – 2011 років залишалась практично незмінною. Лише кількість малих підприємств на 10 000 населення суттєво знизилась у 2008 році, що пов'язане із позитивним приростом міграції в цей період, але цей показник є дещо вищий, ніж у Миколаївському районі.

**Таблиця 2. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності (юридичні особи) [1, 2]**

Показники	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Усі суб'єкти ЄДРПОУ:						
Місто	373	377	381	391	386	379
Район	839	880	904	911	948	976
з них СПД - юридичні особи *						
Місто	356	360	364	375	-	-
Район	794	836	860	862	-	-
з них малі підприємства						
Місто	137	146	43**	44**	-	-
Район	216	244	38**	39**	-	-

\* Усі суб'єкти ЄДРПОУ мінус державні та комунальні організації (установи, заклади), асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання юридичних осіб, філії (інші відокремлені підрозділи), представництва, товарні біржі, кредитні спілки, споживчі товариства, політичні партії, громадські організації, релігійні організації, профспілки та об'єднання профспілок, благодійні організації, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

\*\* на 10 000,0 населення

- даних немає

В розрізі галузей промисловості, найбільше суб'єктів ЄДРПОУ зареєстровано у сфері торгівлі, обробної промисловості та будівництва.

**Таблиця 3. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за видами економічної діяльності, одиниць [1]**

Вид діяльності	2007	2008	2009	2010	2011
Усього	377	381	391	386	379
сільське господарство, мисливство, та лісове господарство	3	3	2	2	2
добувна промисловість	4	4	5	5	5
обробна промисловість	59	55	56	57	56
виробництво електроенергії, газу та води	1	1	1	-	1
будівництво	34	35	35	35	36
оптова та роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами	80	80	84	84	75
готелі та ресторани	9	8	6	7	7
транспорт і зв'язок	17	17	18	16	16
фінансова діяльність	3	3	1	1	1
операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам	21	22	27	28	29
державне управління	11	12	12	13	12
освіта	17	19	19	17	17
охорона здоров'я та	2	3	3	3	3

соціальна допомога					
колективні, громадські та особисті послуги	74	80	85	83	89
Дані про вид діяльності за КВЕД відсутні	42	39	37	35	30

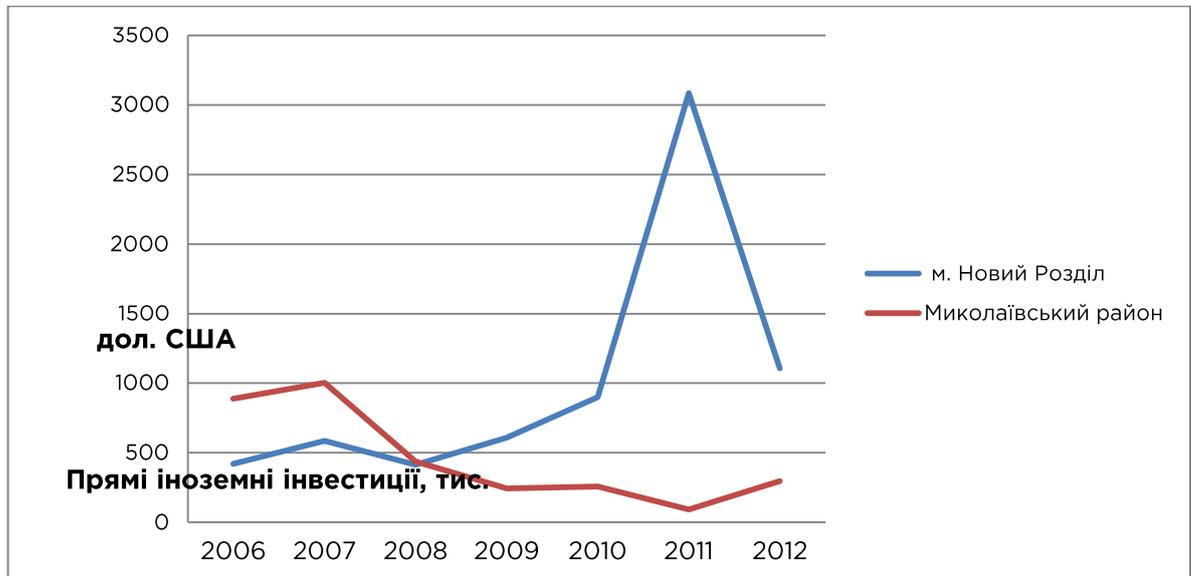
**Таблиця 4. Найбільші роботодавці [1]**

Підприємство, організація, установа	Вид діяльності (основний)	Чисельність працівників у 2010р.
ТзОВ „ОДВ-Електрик”	машинобудування	544
ТзДВ ДМЗ „Карпати”	машинобудування	234
ТзОВ „Енергія - Новий Розділ	виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	401
ТзОВ „ НВП „Роздіт”	металургійне виробництво	76

**Таблиця 5. Прямі іноземні інвестиції, тис. дол. США [2]**

Територія	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Місто	420,71	586,87	413,9	609,3	901,2	3084,3	1107,8
Район	889,65	1004,43	436,3	245	257,7	92,9	297,9

Незважаючи на малий обсяг прямих іноземних інвестицій у м. Новий Розділ, їх динаміка показує, що місто може бути потенційно цікавим для інвесторів і компанії, які вже тут функціонують зацікавлені у розширенні виробництва, якщо місто зможе створити належні умови ведення бізнесу та забезпечити достатню кількість компетентних кадрів у розрізі необхідних спеціальностей.



**Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій у м Новий Розділ і миколаївському районі протягом 2006 – 2012 років**

## 1.2 Оцінка існуючого кадрового потенціалу території проекту в контексті компетенцій, необхідних для управління індустріальними парками.

### ✓ Структура органів влади

М. Новий Розділ є містом обласного значення у Миколаївському районі Львівської області.

Діяльність міста забезпечується функціонуванням Новороздільської міської ради, яка складається з 46 депутатів. В раді діє 7 постійних депутатських комісії, а саме:

- з питань комунального майна, комунального господарства та благоустрою, оренди та приватизації майна;
- з питань регламенту, депутатської етики, законності та правопорядку;
- з питань планування, бюджету, фінансів та регуляторної політики;
- з питань земельних відносин; з питань будівництва, промисловості, підприємництва, торгівлі, зв'язку та інвестицій;
- з питань освіти, культури, фізичної культури, спорту та молодіжної політики;
- з питань охорони здоров'я, соціального захисту населення, охорони навколишнього природного середовища.

### В місті також є:

- Міський центр зайнятості.
- Міське управління юстиції у Львівській області.
- Державна нотаріальна контора.
- Міський відділ головного управління МНС України у Львівській області.

У місті є достатній кадровий потенціал, але він потребує розвитку. Зокрема, працівники міської ради вже мають невеликий досвід участі у конкурсі та реалізації проектів. Також при міській раді у рамках Канадсько-українського проекту місцевого економічного розвитку міст України

(МЕРМ) було створено Агенцію економічного розвитку Нового Роздолу, яка поки що лише розвивається.

Міська Рада досить активно співпрацює та комунікує із місцевими підприємствами, зокрема щодо розвитку кадрового потенціалу. У лютому 2014 року розпочато їх спільну роботу з навчальними закладами для приведення навчальних програм і напрямів підготовки до потреб бізнесу.

Міський центр зайнятості активно співпрацює з безробітними, а також проводить профорієнтаційну роботу із школярами, веде промоцію потрібних місту професій. Його працівники регулярно проходять тренінги із підвищення кваліфікації, відповідно мають незначні компетенції у цій сфері та за потреби зможуть організувати тренінги в місті.

#### ✓ **Наявні громадські організації**

У місті діє декілька молодіжних громадських організацій:

- Національна скаутська організація України (НСОУ) „ПЛАСТ” станиця Новий Розділ (50 осіб).
- Українська молодь Христові (УМХ) (30- 40 осіб).
- Молодий народний рух України (МНРУ).
- Студентське братство.
- Фундація регіональних ініціатив.
- Молодіжний інформаційно-аналітичний центр (zareestrovаний у 2000 р., але інформації про діяльність немає).
- „Неформат”.

Найактивнішими серед них є НСОУ „ПЛАСТ”, „Неформат” і УМХ, які в місті засновано у 1994 р. Вони мають досвід організації подій, співпраці з бізнесом, роботи з громадою.

У м. Новий Розділ зареєстровано дві громадські організації екологічного спрямування: Екологічний фонд «Біосфера» та ГО «Екосвіт», але на даний час вони є неактивними. Також є Агенція економічного розвитку Нового Роздолу (АМЕР). АМЕР зараз працює над інвестиційними проектами, зокрема напрацьовує базу даних 30 потенційних об'єктів (земельні ділянки та приміщення), розробляє інвестиційний портал.

Відновлення діяльності громадських організацій екологічного спрямування було б доречним з точки зору роботи з громадою, щоб узгодити інтереси мешканців міста із спеціалізацією індустриального парку та забезпечити подальший контроль громадськості за його діяльністю у напрямку охорони довкілля та ведення соціально відповідального бізнесу.

У місті діють релігійні громади кількох конфесій:

- дві релігійні громади Української Греко-Католицької Церкви.
- Українська Автокефальна Православна Церква.
- Помісна Церква Євангельських Християн-Баптистів відкрита у 2001 році.
- Релігійна організація свідків Єгови.
- Божа церква християн віри Євангельської „Життя”.

#### ✓ **Програми/ гранти, які реалізуються на території Яворівського району та у м. Новий Розділ**

Місто має досвід участі у двох грантових проектах:

- Енергозберігаючий проект для Будинку школяра, що передбачав заміну частини вікон. Грант отримала Агенція регіонального розвитку та європейської інтеграції, а партнером проекту була Агенція економічного розвитку Нового Роздолу. Грант було отримано у 2007 р.

- Канадсько-український проект місцевого економічного розвитку міст України (МЕРМ), який реалізується з січня 2010 до грудня 2014 року. Проект спрямований на створення сприятливого клімату для економічного розвитку в Україні та зміцнення демократії і має на меті покращити умови та можливості економічного зростання завдяки ефективному врядуванню, яке відповідає інтересам громадян і бізнес-спільноти за активної підтримки з боку центральних органів влади.

Місто також брало участь у державній програмі співфінансування у рамках проектів Кіотського протоколу.

### ✓ **Існуючі програми підвищення кваліфікації для органів влади та громадських організацій**

У місті немає програми підвищення кваліфікації для органів влади, працівників бізнесу та громадських організацій. Проте, працівники деяких державних служб, зокрема центру зайнятості проходять періодичні тренінги при Львівському обласному центрі зайнятості, який також пропонує навчання для безробітних міста. До напрямків підготовки, які частково перетинаються із необхідними компетенціями для індустріального парку відносяться такі:

- Адміністратор.
- Основи підприємницької діяльності.
- Організація документообігу на підприємстві, в організації, установі. Кадрове діловодство.
- Технологія комп'ютерної обробки інформації.

З повним переліком професій та напрямків підготовки/перепідготовки кадрів можна ознайомитись на сайті Львівського обласного центру [http://www.dcz.gov.ua/lviv/control/uk/publish/article?art\\_id=38399&cat\\_id=4420](http://www.dcz.gov.ua/lviv/control/uk/publish/article?art_id=38399&cat_id=4420)

Повністю непокритою залишається потреба у підвищенні кваліфікації менеджерів усіх рівнів і напрямів.

### **1.3 Аналіз компетенцій, необхідних для управління індустріальними парками, залучення інвестицій та підтримки промисловості (аналіз за європейськими практиками)**

#### ✓ **Перелік компетенцій згідно з європейськими практиками (знань, вмінь, навиків)**

Необхідні компетенції можна об'єднати у п'ять груп [3, 4, 5]:

1. Управління промисловими ділянками
2. Робота з інвесторами
3. Управління проектами економічного розвитку
4. Загальноуправлінські компетенції
5. Особисті якості

#### **Управління промисловими ділянками**

- знання законодавства та юридичних процедур – земельне законодавство, інфраструктура, тощо

- вміння працювати з юридичними документами – готувати договори, аналізувати договори, оцінювати юридичні ризики
- вміння працювати із дотичними організаціями та органами влади
- розуміння технологічних процесів, технічних вимог виробництв і еко-геологічних характеристик ділянок
- базові знання екології, екологічної відповідальності та чистих технологій
- навички проведення вимірювання, оцінки, огляду та досліджень промислових ділянок
- знання інженерно-технічної інфраструктури
- навички підготовки інвестиційних паспортів
- знання інституційного ландшафту
- вміння вирішувати проблеми, використовуючи набуті знання, відомі концепції, зв'язки, креативне мислення
- знання вимог безпеки та охорони праці, вимог щодо охорони навколишнього середовища (ЄС та України)
- знання логістики на базовому рівні

#### **Робота з інвесторами**

- комунікабельність
- сервісність
- знання регіонального ринку
- вміння розуміти специфіку та потреби інвестора
- навички проведення маркетингових досліджень
- вміння оцінювати ринкові можливості
- вміння визначати ключові переваги (USP) та презентувати їх на вищому корпоративному рівні
- знання людського капіталу регіону

#### **Управління проектами економічного розвитку**

- досвід проектного менеджменту
- вміння розробляти та впроваджувати проекти – робота з підрядниками: виконавцями, планування завдань в проекті, бюджетування та звітування
- вміння аналізувати та працювати з ТЕО, ПКД
- навички організації подій
- вміння організувати роботу команди
- вміння складати бюджети
- вміння планування часу, ресурсів
- навички управління ризиками
- знання актуальних національних і міжнародних програм, розуміння політичного та економічного контексту
- розуміння інституційної та підприємницької екосистеми регіону, місцевої організаційної та підприємницької культури
- вміння просувати та лобіювати проекти
- вміння налагоджувати зв'язки, встановлювати партнерства, визначати спільні цілі та можливості співпраці.

#### **Загальноуправлінські компетенції**

- знання англійської мови
- основні ІТ-навички, в тому числі навички пошуку в Інтернет та оперативного опрацювання великих масивів даних та інформації

- Просунуті навички роботи з Excel або іншими редакторами
- вміння працювати з інформацією (шукати, систематизувати, аналізувати, підсумовувати)
- вміння робити презентації та публічно виступати
- вміння фасилітувати процеси

### **Особисті якості**

- лідерські якості
- відповідальність
- критичне мислення
- підприємливість
- ініціативність
- креативність
- спрямованість на результат

### **✓ Можливість застосування компетенцій згідно з європейськими практиками в українських умовах**

В умовах України можливе застосування компетенцій, котрі визначені європейськими практиками, проте із врахуванням деяких особливостей:

- рівень освіти в Україні є значно нижчим, ніж у країнах Зх. Європи. Відповідно наявність необхідних компетенцій ще не означає їх достатній рівень розвитку.

- професійно-технічна освіта перебуває у занедбаному стані, що спричинило значну нестачу кадрів за усіма технічними спеціальностями, особливо вищих розрядів. Їх компетентність викликає сумніви. Тому рівень технічних, інженерних знань менеджера має бути достатньо високим, щоб контролювати технічні процеси та перевіряти дотримання технологічних вимог.

- в Україні часто взагалі неможливо знайти фахівця із знаннями інноваційних техніки та технологій. Технологів із різних сфер дуже часто доводиться запрошувати з інших країн або відправляти туди на навчання. Це необхідно врахувати при визначення спеціалізації індустріального парку.

### **✓ Додаткові компетенції потрібні в українських реаліях**

Зважаючи на те, що в Україні не працюють належним чином системи та як наслідок існують численні розриви у комунікаційних ланцюгах, то працівникам індустріального парку потрібно добре вміти налагоджувати процеси та комунікацію між різними інституціями.

Високий рівень корупції у державі спричиняє необхідність високого рівня юридичних знань і вмінь вирішувати проблеми та відстоювати свої права у легітимний спосіб.

Також немає створених достатньої кількості та якості баз даних. Зокрема немає повної бази даних щодо промислових ділянок за регіонами. Пошук кваліфікованих кадрів ускладнюється тим, що на біржі праці реєструється досить незначна частина населення. Існують численні розбіжності у методології управліннь статистики, міністерств та аналітичних центрів, що спричиняє розбіжності у публічних статистичних даних. При цьому немає у відкритому доступі чіткої прозорої методології їх збору та аналізу. Тому додатковою компетенцією має бути вміння вибирати реалістичну інформацію, а не лише її знаходити, аналізувати та обробляти. А

для якісного сервісу інвесторам можливо також знадобиться створення таких баз даних, ведення аналітичних звітів.

#### **1.4 Профіль необхідного персоналу та зацікавлених сторін на територіях реалізації проекту у майбутньому (бажаний стан)**

##### **✓ Кадровий запас територій, перелік необхідних кваліфікацій та типів робіт**

У м. Новий Розділ є значний кадровий запас. У місті достатньо фахівців із потрібними кваліфікаціями для функціонування тут індустріального парку. Проте їх компетенції потребують суттєвого покращення. Зацікавленими сторонами, які залучатимуться до діяльності індустріального парку можуть бути особи, що володіють необхідними компетенціями з числа працівників:

- міської ради
- громадських організацій, в першу чергу екологічного спрямування
- компанії, що надають послуги з тепло-, електро- та водопідведення
- навчальних установ
- центру зайнятості.

Також у місті приблизно 30% безробітного населення з базовою вищою освітою та багато кадрів, що звільнені з РДГХП «Сірка», проте мають достатні компетенції та досвід і можуть бути задіяні при появі нових робочих місць, пов'язаних із діяльністю індустріального парку.

У місті працюють три навчальні заклади, що надають базову вищу освіту:

- Новороздільський держаний політехнічний коледж ([www.nrpk.lviv.ua](http://www.nrpk.lviv.ua))
- Новороздільський професійний ліцей ([www.nrproflicey.org.ua](http://www.nrproflicey.org.ua))
- Новороздільський професійний ліцей будівництва та побуту ([www.litsejnr.ucoz.ua](http://www.litsejnr.ucoz.ua))

До функціонування індустріального парку потенційно можуть бути залучені випускники Новороздільського політехнічного коледжу за спеціальностями «Прикладна екологія», «Обслуговування комп'ютерних систем і мереж» та Новороздільського професійного ліцею за спеціальністю «Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних». На базі цих навчальних закладів можуть також проводитись навчання із підвищення кваліфікації за цими напрямками, що відповідають необхідним компетенціям визначеним у п. 5.3.

Компетенції зацікавлених сторін повинні повністю перекривати перелік компетенцій, що визначені у п. 5.3. При цьому вони повинні володіти всіма компетенціями, здобуття яких потребує тривалого часу (знання англійської мови, ІТ навички) та всіма переліченими особистими якостями. Компетенції, здобуття яких можливе у короткостроковий період можуть здобуватись за рахунок передбачених проектом тренінгів для представників адміністрації (задіяних у реалізації проекту), представників громадських організацій, потенційних працівників новостворених Агенцій м. Новий Розділ.

Кваліфікаційними вимогами до зацікавлених сторін є повна або базова вища освіта спеціальностями «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент інвестиційної діяльності», «Менеджмент інноваційної діяльності», «Менеджмент природоохоронної діяльності», «Економіка підприємства», «Фінанси і кредит», «Прикладна екологія», «Екологія та охорона навколишнього середовища», «Правознавство», «Геоінформаційні

системи та технології» та інші схожі спеціальності, а а також досвід роботи у цих сферах від 1 року.

До основних типових видів робіт зацікавлених сторін індустріального парку належать:

- пошук інвесторів
- підготовка пропозицій для них
- підготовка інвестиційних паспортів
- упорядження промислових ділянок
- підведення тепло – та водо комунікацій
- креслення інженерних планів промислових ділянок
- проведення маркетингових досліджень
- розробка концепцій проектів
- організація подій
- підтримка комунікації між індустріальним парком, інвесторами, органами місцевого самоврядування, інфраструктурними організаціями та громадою міста.
- підготовка юридичних документів
- лобювання інтересів індустріального парку
- організація роботи та контроль за дотриманням технологічних вимог виробництва
- контроль за дотриманням законодавчих вимог щодо охорони навколишнього середовища
- створення логістичного ланцюга
- вирощування кадрів.

#### ✓ **Кількісна оцінка**

Для ефективної діяльності індустріального парку, бажаною є наявність приблизно 32 кваліфікованих кадрів (із кваліфікаціями описаними в п. 5.3) у розрізі зацікавлених сторін, що долучатимуться до роботи з ним. Детальний опис цих кадрів відображено у таблиці 6.

**Таблиця 6. Бажаний кадровий запас м. Новий Розділ**

<b>Зацікавлена сторона</b>	<b>Кількість представників</b>
1. Міська рада	
1.1. Фахівець з питань охорони навколишнього середовища	1
1.2. Фахівець з питань планування, регуляторної політики	1
1.3. Фахівець з питань земельних відносин	1
1.4. Фахівець з питань промисловості, підприємництва, інвестицій	1
2. Центр зайнятості	
2.1. Фахівець з організації різних видів навчання (професійне навчання, тренінги, семінари, самонавчання тощо)	1
3. Громадські організації (ГО)	
3.1. Керівники місцевих ГО	7
3.2. Відповідальні за зв'язки з громадою міста	2
3.3. Працівники агенцій регіонального розвитку	3

4. Навчальні установи	
4.1. Представники коледжів та ліцею	6
5. Місцеві компанії	
5.1. Інженери з ТЗОВ «Енергія- Новий Розділ»	2
5.2. Інвестори (місцеві найбільші роботодавці)	4
6. Представники громади	
6.1 Активні мешканці, в першу чергу молодь, які цікавляться розвитком міста	6
<b>ВСЬОГО</b>	<b>35</b>

Серед представників громади важливу роль можуть також відіграти фахівці з числа безробітних, які дуже зацікавлені у створенні нових робочих місць і розвитку регіону. Офіційний рівень безробіття є незначним та становив станом на 2012 р. 3,4 %. Проте навантаження на одне вільне робоче місце за цей же період становило 170 осіб, що є дуже високим показником. Для прикладу, навантаження на одне вільне робоче місце в середньому по Львівській області у 2012 р. становило 14 осіб, а по Миколаївському району – 48 осіб. Така розбіжність в першу чергу зумовлена тим, що багато безробітних взагалі не реєструються у центрі зайнятості, а також тим, що багато працівників не задоволені своїм місцем праці та шукають кращі можливості для працевлаштування. Значний рівень реального безробіття пов'язаний із практично повним закриттям одного із найбільших роботодавців міста – РДГХП «Сірка» та припиненням виробництва на НДГХП «Сірка» у 2002 році. Переважно це люди технічних спеціальностей, хіміки. Нових робочих місць у місті практично не створюється тому весь це потенціал не задіяний.

**Таблиця 7. Кадровий потенціал м. Новий Розділ [2]**

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість наявного населення, осіб	28177	28462	28554	28765	28797
Середній вік населення, років	36	36,4	36,9	37,5	38,1
Населення у віці 15 - 64 р., осіб	21207	21443	21448	21555	21556
в т.ч. чоловіків	9894	10008	10024	10083	10146
жінок	11313	11435	11424	11472	11410
Рівень зареєстрованого безробіття, %	3,9	3,6	3	3,4	-
Навантаження на 1 вільне робоче місце (вакантну посаду), осіб	123	347	293	170	-

Враховуючи ці дані можна припустити реалістичність відбору та підготовки 10 осіб для роботи із індустріальним парком зацікавлених сторін та працівників адміністрації самого парку.

## **1.5 Методологія оцінки існуючого рівня компетенцій**

### **✓ Інтерв'ю, перелік осіб і метод проведення**

Оцінка існуючого рівня компетенцій м. Новий Розділ проводитиметься методом глибинного інтерв'ю вживу та по телефону. Респондентам пропонуватиметься для початку відповісти на такі запитання відкритого типу:

- 1) брак фахівців із яких спеціальностей на Вашу думку є найгострішим у місті?
- 2) як Ви оцінюєте наявний кадровий потенціал (кількість, якість, рівень підготовки)?
- 3) як ви оцінюєте наявні міграційні процеси?
- 4) яка кількість мігрантів може повернутись у місто при появі робочих місць?
- 5) на Вашу думку, на скільки добре налагоджена співпраця між владою, бізнесом, освітою та центром зайнятості?
- 6) тренінги з яких тематик було б цікаво відвідати Вам / працівникам Вашого підприємства?
- 7) хто на Вашу думку має відвідати обрані вище тренінги?

Другий етап інтерв'ю складатиметься із запитань, що відповідатимуть конкретному профілю респондента та виявленим проблемам із кадрами та їх компетенціями.

Групи респондентів:

- Директори найбільших підприємств
- Представники державних організацій
- Представники навчальних закладів
- Депутати місцевої ради
- Представники громадських організацій

### **✓ Фокус групи, склад учасників та сценарій проведення**

За результатами інтерв'ю сформовано одну фокус групу. Фокус група являє собою коло з представників усіх зацікавлених сторін, що можуть бути дотичними до роботи індустріального парку та володіють достатніми знаннями про місто та місцевий ринок, наявні в місті компетенції та проблеми з кадрами, з якими може стикатись потенційний інвестор.

Фокус група повинна провести одне робоче засідання, де дасть оцінку існуючому рівню компетенцій і визначить тематику тренінгів, які доцільно було б провести.

Учасниками фокус групи мають бути:

- Директори найбільших підприємств - ДМЗ "Карпати", ТзОВ "Енергія-Новий Розділ", ТзОВ „ОДВ-Електрик”
- Представники державних організацій – Міського центру зайнятості
- Представники навчальних закладів - Новороздільського державного політехнічного коледжу та Новороздільського професійного ліцею
- Депутати місцевої ради з управлінь з питань земельних відносин; з питань будівництва, промисловості, підприємництва, торгівлі, зв'язку та інвестицій; з питань освіти, культури, фізичної культури, спорту та молодіжної політики.

- Активісти громадських організацій – ПЛАСТУ, УМХ, „Неформат”.

Фокус група відбуватиметься у форматі обговорення учасниками запропонованого переліку компетенцій, їх оцінки у наявного кадрового потенціалу міста та вибору тематик тренінгів.

✓ **Методологія проведення аналізу та зведення даних**

Аналіз даних відбуватиметься на основі усереднення оцінок, ранжування пріоритетності компетенцій, брак яких у місті є найгострішим для представників більшості із фокус групи. У звіті будуть відображені лише узагальнені оцінки для збереження конфіденційності респондентів.

## **2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ М. НОВИЙ РОЗДІЛ**

### **2.1 Діючі підприємства у регіоні Роздільщина, інвестиційні плани розвитку та плани розвитку**

Станом на 2011 рік у місті згідно з ЄДРПОУ зареєстровано 379 суб'єктів господарської діяльності, проте практично всі з них це СПД. Станом на 2009 рік було лише 16 суб'єктів господарської діяльності, що не є СПД.

Найбільшими підприємствами міста є такі:

- ДМЗ "Карпати" – машинобудівне підприємство, що виробляє металеві резервуари та цистерни, вузли та деталі для локомотивів
- ВТП "Берегиня" – продукція легкої промисловості
- ТзОВ "Енергія-Новий Розділ" – підприємство з виробництва та розподілення електроенергії, газу та води
- ТзОВ „ОДВ-Електрик” – виробник кабельної продукції для автомобільної промисловості
- НДГХП «Сірка» - виробництво гіпсових сумішей
- «Контур» Український зруб – дерев'яне будівництво.

Інвестиційні плани розвитку є лише у ТзОВ „ОДВ-Електрик” щодо виробництва складнішої продукції, але для їх реалізації потрібні кваліфіковані конструктори-дизайнери.

### **2.2 Спосіб залучення інвестицій, особливо останнім часом промислові підприємства – які інституції та люди були залучені особливо з регіону.**

Останнім часом в місті не було значних інвестицій. Інвестують в свій розвиток лише діючі компанії. Робота по залученню нових інвесторів містом тривалий час не проводилась. Існуючі інвестори (зокрема ТзОВ „ОДВ-Електрик”) самостійно заходили на ринок, керуючись зручним географічним розташуванням міста, близькістю кордонів, наявністю готових промислових ділянок та робочої сили.

ТзОВ "Енергія-Новий Розділ" інвестувала у відновлення 26 – метрового критого басейну.

Зараз заходить також новий інвестор (в т.ч. іноземний капітал ). Він викупив ділянку площею 4 га в межах населеного пункту, а саме на території колишнього заводу залізобетонних виробів. Планується розбір приміщень та будівництво теплиць. У подальшому заплановане розширення площі до 20 га із створенням 100-200 роб. місць. На даному етапі інвестор отримав дозвіл на розробку документів на землю.

До процесу залучення інвесторів була залучена місцева АМЕР. На даний час вона готує інвестиційні проекти, загалом 30 об'єктів, що включають земельні ділянки та приміщення.

Потенційними інвестиційними пропозиціями є такі:

- На території колишнього механічного цеху РДГХП «Сірка» створено ливарне виробництво для цементного заводу. Для розвитку такого виробництва є необхідна база та кадри.

- На базі РДГХП «Сірка» є цех для виробництва помеленого вапняка (кальцію), який використовується як наповнювач для виробництва доріг. Помелений вапняк необхідний для траси, яку роблять іноземці. Поруч із виробництвом є кар'єр. Підприємство зареєстроване в Старому Роздолі. На

даний час воно не працює та потребує інвестицій для відновлення діяльності.

- На території РДГХП «Сірка» є велика кількість відходів (60 млн тон (до 20% сірки), 4 млн. тон фосфогіпсу). Це майно державного підприємства, яке зараз теж працює не на повну потужність та має потенціал росту.
- База завод асфальто - бетону, який на даний час не працює.
- Недіючі 50-метровий відкритий басейн із вишкою та готель на понад 100 місць, який відновлений в 2003-2004 р.р.
- На березі напівприродного озера Барвінок є пустуючий профілакторій, який належить приватним особам. Ця ділянка потребує будівництва інфраструктури.
- Є також розроблений інвестиційний проект будівництва нафтової вишки з дозволами на хімічне виробництво.

### **2.3 Людський потенціал РДГХП «Сірка» - хто ще працює, демографія (чи є люди, які ще працюватимуть через 4-5 років).**

Виробництво на РДГХП «Сірка» зупинилось ще у 2002 р. У 2013 р. планувалось відновлення гірничо-збагачувальної фабрики. Станом на цей час було 100 осіб готових працювати, проте їх середній вік 50 років. Таким чином припускаємо, що на момент відкриття індустріального парку (орієнтовно у 2017 р.) готовими працювати буде приблизно 20 осіб.

Також приблизно 200 осіб на даний час продовжує працювати на Новороздільській «Сірці».

### **2.4 Еміграція з регіону - де працюють місцеві люди за кордоном - розуміння потенційно наявних компетенцій у регіоні.**

Останнім часом у місті спостерігається додатний приріст населення, при чому у більшій мірі чоловіків.

**Таблиця 8. Рух населення в м. Новий Розділ, осіб [2]**

<b>Показник</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Обидві статі	128	76	192	209	67	103	6
чоловіки	94	44	100	100	41	48	42
жінки	34	32	92	109	26	55	-36

В місті значний рівень жіночого безробіття, тому жінки часто виїжджають на роботи за кордон, переважно в Італію. Чоловіки більшою мірою мігрують в Англію, Португалію, Чехію та Росію на будівельні роботи. Спостерігається також міграція на сезонні сільськогосподарські роботи в Польщу. Більшість з мігрантів уже мають дозволи на проживання та відповідно не планують повертатись у місто. Місцева молодь їздить на навчання до Львова та у різні міста Польщі. Потенційно вони готові повертатись у м. Новий Розділ за наявності робочих місць із привабливими умовами праці та конкурентним рівнем заробітної плати.

## **2.5 Аналіз результатів попередніх проектів економічного розвитку в регіоні: наявна документація, інституції, людський потенціал.**

М. Новий Розділ має досвід реалізації проекту МЕРМ (див. п. 5.2). В рамках цього проекту прописано стратегічний план економічного розвитку міста Новий Розділ, описано профіль міста та підготовлено звіт про результати опитування представників бізнесу.

Результатом даного проекту є також створення Агенції економічного розвитку Нового Роздолу та підготовка для неї одного працівника. Більше інформації про проект МЕРМ можна дізнатися тут [www.mled.org.ua](http://www.mled.org.ua)

## **2.6 Перспективи розвитку міста – формальні стратегії, інституції економічного розвитку, стан реалізації стратегій.**

Проектом МЕРМ у 2011 р. визначено два основні стратегічні напрями. Це залучення інвестицій та розвиток підприємництва. В рамках першого напрямку планується:

- створення еко-промислового парку
- промоція інвестиційної привабливості міста
- створення сприятливого інвестиційного клімату.

В рамках другого напрямку передбачається:

- система підтримки бізнесу
- сприяння розвитку людського потенціалу.

На даний час немає реальних результатів реалізації цих стратегій.

## **2.7 Активні проекти, інституції та компанії в регіоні.**

Активним проектом міста до грудня 2014 р. залишатиметься МЕРМ. Планується також подальша робота АМЕР Нового Роздолу. До активних інституцій міста також належить ПЛАСТ, УМХ і релігійні громади.

До активних компаній, які планують розвиватись належать ТзОВ „ОДВ-Електрик” і ТзОВ „Енергія – Новий Розділ”.

## **2.8 Думка місцевих зацікавлених сторін про компетенції, необхідні для промислових парків і промислових інвестицій**

Представники найбільших підприємств міста одногосно говорять про значний брак кваліфікованих кадрів. Зокрема відзначають брак компетентних юристів і менеджерів. Менеджерам нижньої та середньої ланки найбільше не вистачає компетенцій щодо роботи в команді.

Місцеві компанії наголошують на тому, що потрібно подбати про вирощування кадрів для майбутніх інвесторів, оскільки в місті є гостра потреба у спеціалістах технічних спеціальностей вищих розрядів, таких як слюсарі, фрезерувальники, зварювальники, токарів, електриків. Місцеві навчальні заклади мають базу для проведення навчання за такими спеціальностями, проте існує проблема з престижем таких професій, внаслідок чого молодь не хоче йти туди навчатись.

Потребує розвитку також комп'ютерна грамотність населення середнього та старшого віку, підвищення рівня володіння англійською мовою.

## **2.9 Потреби в розвитку (відхилення), потреби в програмах підвищення кваліфікації**

Оскільки існуючі програми підвищення кваліфікації (див. п. 5.2) не покривають потреби у розвитку компетенцій, яких не вистачає у місті на думку місцевих представників державних органів та бізнесу, то на сьогодні існує потреба у відкритті додаткових програм за напрямками:

- ефективна комунікація
- робота в команді
- інвестиційний менеджмент: робота з інвестором, підготовка інвестиційних паспортів
- проектний менеджмент
- вивчення іноземних мов (в першу чергу англійської)
- основи правознавства: закони, юридичні документи та процедури
- робітничі спеціальності V та VI розрядів (слюсарі, токарі, фрезерувальники).

### **3. ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ У М. НОВИЙ РОЗДІЛ**

#### **3.1. Розробка сценарію проведення дослідження**

Дослідження проводитиметься у формі індивідуальних інтерв'ю, оскільки це забезпечить максимальну відкритість і готовність респондентів до співпраці. Респондентам буде запропоновано оцінити наявність компетенцій, перелік яких є у п. 5.3, за наступною шкалою:

«наявні» - у місті є достатній кадровий запас із зазначеними компетенціями

«слаборозвинені» - у місті є фахівці, що володіють зазначеними компетенціями, але ці компетенції потребують розвитку або таких фахівців у місті є недостатньо

«відсутні» - у місті немає фахівців із цією компетенцією або вона на настільки низькому рівні розвитку, що поставлені завдання не зможуть бути якісно виконаними.

На другому етапі інтерв'ю респондентам за пропонується перелік тем для тренінгів, з яких потрібно буде обрати шість найкорисніших на їх думку для представників зацікавлених сторін.

#### **3.2. Підбір респондентів**

Респондентами у даному дослідженні будуть всі ключові зацікавлені сторони, у кількості дві особи із кожної групи. Перелік груп як і для попереднього інтерв'ю:

- Директори найбільших підприємств (ТОВ «Карпати», ТОВ «ОДВ Електрик»)
- Представники державних організацій (Центр зайнятості)
- Представники навчальних закладів (Директори Новороздільського державного політехнічного коледжу та Новороздільського професійного ліцею)
- Депутати місцевої ради (мер і заступник)
- Представники громадських організацій (ПЛАСТ, УМХ і «Неформат»)

#### **3.3. Аналіз проведеного дослідження**

Аналіз проведеного опитування у формі інтерв'ю зведенням даних, підрахунком позицій, які обрала більшість респондентів. Кожен респондент матиме один голос, незалежно від місця праці та посади.

#### 4. ПІДГОТОВКА АНАЛІЗУ ПОТРЕБ У НАВЧАННІ ПРЕДСТАВНИКІВ АДМІНІСТРАЦІЇ (ЗАДІЯНИХ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ), ПРЕДСТАВНИКІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПОТЕНЦІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ НОВОСТВОРЕНИХ АГЕНЦІЙ М. НОВИЙ РОЗДІЛ.

4.1. Перелік компетенцій – стан, потреба, пріоритет для розвитку  
Зведені результати проведених інтерв'ю відображені у таблиці 9.

**Таблиця 9 Оцінка наявності компетенцій у м. Новий Розділ**

Компетенція	Наявні	Слабо-розвинені	Відсутні
<b>Управління промисловими ділянками</b>			
· знання законодавства та юридичних процедур – земельне законодавство інфраструктура, тощо		+	
· вміння працювати з юридичними документами – готувати договори, аналізувати договори, оцінювати юридичні ризики	+		
· вміння працювати із дотичними організаціями та органами влади		+	
· розуміння технологічних процесів, технічних вимог виробництв і еко-геологічних характеристик ділянок	+		
· базові знання екології, екологічної відповідальності та чистих технологій		+	
· навички проведення вимірювання, оцінки огляду та досліджень промислових ділянок		+	
· знання інженерно-технічної інфраструктури	+		
· навички підготовки інвестиційних паспортів		+	
· знання інституційного ландшафту		+	
· вміння вирішувати проблеми використовуючи набуті знання, відомі концепції зв'язки, креативне мислення		+	
· знання вимог безпеки та охорони праці, вимог щодо охорони навколишнього середовища (ЄС та України)		+	
· знання логістики на базовому рівні	+		
<b>Робота з інвесторами</b>			
· комунікабельність		+	
· сервісність			+
· знання регіонального ринку	+		
· вміння розуміти специфіку та потреби інвестора			+
· навички проведення маркетингових досліджень		+	

· вміння оцінювати ринкові можливості			+
· вміння визначати ключові переваги (USP) та презентувати їх на вищому корпоративному рівні			+
· знання людського капіталу регіону		+	
<b>Управління проектами економічного розвитку</b>			
· досвід проектного менеджменту		+	
· вміння розробляти та впроваджувати проекти – робота з підрядниками: виконавцями, планування завдань в проекті, бюджетування та звітування			+
· вміння аналізувати та працювати з ТЕО, ПКД		+	
· навички організації подій		+	
· вміння організувати роботу команди		+	
· вміння складати бюджети	+		
· вміння планування часу, ресурсів		+	
· навички управління ризиками			+
· знання актуальних національних міжнародних програм, розуміння політичного та економічного контексту		+	
· розуміння інституційної та підприємницької екосистеми регіону, місцевої організаційної та підприємницької культури		+	
· вміння просувати та лобювати проекти			+
· вміння налагоджувати зв'язки, встановлювати партнерства, визначати спільні цілі та можливості співпраці		+	
<b>Загальноуправлінські компетенції</b>			
· знання англійської мови	+		
· основні ІТ-навички, в тому числі навички пошуку в Інтернет та оперативного опрацювання великих масивів даних та інформації		+	
· просунуті навички роботи з Excel або іншими редакторами	+		
· вміння працювати з інформацією (шукати, систематизувати, аналізувати, підсумовувати)		+	
· вміння робити презентації та публічно виступати			+
· вміння фасилітувати процеси			+

Таким чином, найменше в місті компетенцій, що стосуються роботи з інвесторами, комунікації загалом між різними інституціями та проектного менеджменту. Розвиток саме цих наборів компетенцій має стати пріоритетним.

#### 4.2. Перелік потенційних залучених осіб

Зацікавлена сторона	Кількість представників
1. Міська рада	
1.1. Член комісії з питань охорони навколишнього середовища	1
1.2. Член комісії з питань планування, регуляторної політики	1
1.3. Член комісії з питань земельних відносин	1
1.4. Член комісії з питань промисловості, підприємництва, інвестицій	1
2. Центр зайнятості	
2.1. Директор/заступник	1
2.2. Відповідальний за роботу з роботодавцями	1
3. Громадські організації (ГО)	
3.1. Представники ПЛАСТ	3
3.2. Представники УМХ	3
3.4. Представники «Неформат»	3
3.3. Працівники агенцій регіонального розвитку	3
4. Навчальні установи	
4.1. Директор та заступник Новороздільського державного політехнічного коледжу	2
4.2. Директор та заступник Новороздільського професійного ліцею	2
4.3. Директор та заступник Новороздільського професійного ліцею будівництва та побуту	2
6. Представники громади	
6.1. Активні мешканці, в першу чергу молодь, які цікавляться розвитком міста (точний перелік на основі інтерв'ю визначиться після анонсу тренінгів з числа тих, хто проявить свою активну громадську позицію)	6
<b>ВСЬОГО</b>	<b>30</b>

#### 4.3 Перелік тем необхідних тренінгів/навчальних програм для кожної з територій

За результатами проведеного аналізу визначено шість тем тренінгів, які потрібно провести для представників зацікавлених сторін. Це такі як:

1. Інституційний ландшафт: основні поняття, види інституцій, співпраця між інституціями.

2. Покращення якості професійно-технічної освіти: співпраця з бізнесом, організація процесу співпраці, мотивація задіяних сторін.

3. Профорієнтаційна комунікація.

4. Робота в іноземній компанії: дисципліна, правила внутрішнього розпорядку, бізнес-традиції

5. Робота з інвесторами: інвестиційний менеджмент, інвестиційні паспорти, поняття індустріального парку, особливості комунікації.

6. Проектний менеджмент: основні поняття, актуальні національні та міжнародні програми, планування та бюджетування проекту, лобювання.

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Профіль міста Новий Розділ. Матеріали до стратегічного плану розвитку міста Новий Розділ / підготовлено в рамках проекту «Місцевий економічний розвиток міст України» за підтримки Federation of Canadian Mulicipalities, Canadian International Development agency, Новий Розділ 2011 : [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mled.org.ua/>
2. Регіональна статистика Львівщини: [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://database.ukrcensus.gov.ua/regiostat/regio/Regiostat.asp?lang=>
3. Asset Lifecycle Model for Total Cost of Ownership Management Framework, Glossary & Definitions. Working group APPA, Federal facilities Council, Holder, IFMA, NASFA. - USA [on-line document] - Accessed: [http://www.ifma.org/docs/knowledge-base/asset\\_lifecycle\\_model.pdf?sfvrsn=2](http://www.ifma.org/docs/knowledge-base/asset_lifecycle_model.pdf?sfvrsn=2)
4. Essential Competencies for the Human Resource Managers and Professionals in Construction Industries. Mir Hadi Moazen Jamshidi, Milad Zeinahvazi, Hamid Aadal, Pejman Ghasemi Poor Sabet. - Journal of Basic and Applied Scientific Research, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10)10296-10302, 2012. [on-line document] - Accessed: [http://www.researchgate.net/profile/Mir\\_Hadi\\_Jamshidi/publication/251571294\\_Essential\\_Competencies\\_for\\_the\\_Human\\_Resource\\_Managers\\_and\\_Professionals\\_in\\_Construction\\_Industries/file/60b7d51f0e4898edac.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mir_Hadi_Jamshidi/publication/251571294_Essential_Competencies_for_the_Human_Resource_Managers_and_Professionals_in_Construction_Industries/file/60b7d51f0e4898edac.pdf)
5. Jackson D. An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates / D. Jackson . - 2009. [on-line document] - Accessed: <http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/ijme/Vol8no3/3IJME288.pdf>