



# ЯК СТВОРИТИ ЖИТТЄЗДАТНУ АГЕНЦІЮ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК  
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ТА РАЙОНІВ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
ЩО ТАКЕ АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ? .....	4
1.1. Місія AMP.....	5
1.2. Роль AMP .....	7
1.3. Основні характеристики AMP .....	8
1.4. Основні функції AMP.....	10
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ СТВОРЕННЯ АГЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ .....	12
2.1. Актуальність створення AMP.....	13
2.2. Вигоди від інвестування у створення AMP .....	14
2.3. Порівняння вигод і витрат від створення AMP.....	16
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	
ЯК СТВОРИТИ АГЕНЦІЮ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ .....	24
3.1. Процес створення AMP крок за кроком .....	25
3.2. Вибір юридичної форми для AMP.....	41
3.3. Правові аспекти створення AMP у формі установи .....	45
3.4. Правові аспекти діяльності AMP.....	48
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	
ЯК ЗРОБИТИ AMP СТАЛОЮ ТА ЕФЕКТИВНОЮ .....	50
4.1. Ключові фактори сталості .....	51
4.2. Ключові фактори ефективності.....	54
Додатки 1–5.....	56

Даний посібник призначено для всіх суб'єктів — від громадян до органів влади та самоврядування — зацікавлених у створенні ефективного і сучасного інструментарію місцевого розвитку. Використовуючи надані рекомендації, зібрані знання і досвід, потенційні суб'єкти і вигодонабувачі можуть об'єднати зусилля та ресурси для вирішення найбільш пріоритетних завдань розвитку своїх територій. Посібник надає інформацію про найбільш важливі аспекти створення та діяльності Агентства місцевого розвитку (AMP): інституційні, функціональні, правові, операційні. Також, в додатках надані приклади деяких важливих для створення та роботи AMP документів.

У розробці посібника брали участь: Гінкул Андрій, Мустафа Саїт-Аметов, Василь Кашевський.

При підготовці посібника також були використані деякі матеріали, розроблені на замовлення Проекту ЄС / ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму», міжнародним експертом у галузі регіонального розвитку Ані Сіндік, і експертами у галузі права та регіонального розвитку Анатолієм Ткачуком та Олегом Хуснутдіновим.



Empowered lives.  
Resilient nations.

Публікація підготовлена на замовлення Проекту ЄС / ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму». Погляди і позиції, представлені у публікації, не обов'язково збігаються з позицією Програми розвитку ООН та ЄС. Будь-яке використання матеріалів даної публікації можливо лише в некомерційних цілях з обов'язковим посиланням на джерело. ©ПРООН, 2013

### Представництво Програми розвитку ООН в Криму

вул. Сергєєва-Ценського, 12/4, 3-й поверх,  
Сімферополь 95000, Україна.  
(0652)248-002, факс: (0652) 248-011  
веб: <http://www.undp.crimea.ua>, ел.пошта: [info@undp.crimea.ua](mailto:info@undp.crimea.ua)

## ВСТУП

У 50-х роках минулого століття промислово розвинені країни зіткнулися з проблемою виникнення гострих протиріч розвитку територій. Традиційні галузі виробництва виявилися не готовими до стрімких змін, обумовлених науково-технічним прогресом. Регіони, які ще вчора були лідерами за рівнем розвитку та добробуту, перетворилися на депресивні території, центри соціальної напруги. Особливо гостро постраждали райони Аппалачів (США), Рурсько-Саарський (Німеччина), Ельзас і Лотарингія (Франція), а також території півночі Англії та Шотландії. Розпочаті урядами зусилля з порятунку ситуації шляхом надання державних субсидій згасаючим галузям виявилися неефективними і дали лише короточасний ефект.

Така масштабна криза показала, що не можна керувати територією в інтересах однієї або декількох галузей. Потрібно було знайти нові методи, які б ефективно вирішували такі завдання:

1. відновлення (ревіталізація) депресивних територій, що утворилися;
2. забезпечення гармонійного розвитку та запобігання утворенню депресивних територій в майбутньому.

Наслідком цих пошуків став поступовий відхід держав від галузевого управління і замість цього — формування комплексного підходу до управління територіальним розвитком. Цей підхід передбачав:

- формування загальнодержавної стратегії розвитку територій та деталізацію передбачених в ній принципів і напрямів розвитку на рівні стратегій та планів розвитку регіонів, окремих територій і навіть міст;
- залучення до кола учасників процесу планування національної та регіональних стратегій не тільки експертних установ, державних органів, а й представників місцевого самоврядування, освітніх та дослідницьких інституцій, громадських організацій та лідерів локальних спільнот;
- створення інститутів розвитку на загальнодержавному рівні (як правило, рангу міністерств), регіональному, місцевому, міському — агенцій розвитку.

**В основу такого планування покладено принципи об'єднання інтересів вигодоотримувачів з метою спільної участі у розвитку території.** Через різні форми приватно-публічного партнерства, яке дозволяє отримати високий ступінь узгодження різних інтересів, в тому числі і малих гравців, досягається синергія зусиль і підвищення конкурентоспроможності конкретної території. При цьому держава і надалі залишається основним інвестором в публічні блага, але ці інвестиції набувають нової якості, збільшуючи свою ефективність. Включення в процес планування «голосу знизу» призводить до того, що поступово основою планування територій стають критерії сталого, але разом з тим комфортного, проживання людини.

Це стало великим успіхом, основу якого закладали низові ланки механізму — агенції розвитку.

Складність виконуваних ними завдань в тому, що, з одного боку, вони були виконавцями стратегій і програм (проектів), з іншого — майданчиком формування майбутньої території, місцем обговорення болючих питань, пошуку нових ідей, досягнення компромісів і представлення їх перед органами влади та громадськістю. Агенції стали посередником між місцевими громадами та намірами влади щодо питань стратегічного розвитку територій. Таким чином, державні органи отримали можливість гнучко реагувати на неоднорідність у розвитку регіо-

нів, застосовувати індивідуальний підхід до вирішення ситуацій. Так вдалося подолати одну з найбільших прогалин в діяльності державних органів регіонального рівня — оперативний пошук та впровадження нових рішень.

Сучасній регіональний розвиток включає в себе чотири основні компоненти-процеси:

- стимулювання точок зростання,
- удосконалення інфраструктури доступності,
- поліпшення соціальної інтегрованості,
- подолання дисбалансів між територіями.

Об'єктом територіального розвитку є сама територія та її населення. Тому розвиток території — це діяльність із застосування компонентів-процесів до території та її населення в різних сферах, результатом якої є згуртованість територіальної громади і зростання добробуту її членів.

Діяльність агенцій розвитку має чітку прив'язку до території, і залежно від масштабу вони поділяються на Агенції місцевого розвитку (АМР) та Агенції регіонального розвитку (АРР). Відповідно, АРР має прив'язку до великих територій (область, регіон), АМР — до міста чи району, і його територія впливу може входити до сфери інтересів АРР.

Пропонований посібник покликаний дати відповіді на питання про роль, функції та характеристики АМР, порядок створення та предметної компетенції АМР, надати широкий спектр компонентів і знань, які можна буде використовувати для створення конфігурації АМР саме на Вашій території.

# РОЗДІЛ 1.

## ЩО ТАКЕ АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ?

### 1.1 МІСІЯ AMP

Спроба дати універсальне визначення AMP нашоюхується на проблеми, які обумовлені тим, що:

1. ці організації існують в різних державах та регіонах і виконують різні функції;
2. вони моделюють майбутнє територій, виходячи із сьогоднішніх проблем і наявних ресурсів, але їх внутрішній постійний творчий пошук формує нові інструменти впливу, підсилює або послаблює окремі сфери діяльності та розкриває ці організації в новому світлі.

Саме тому доцільно представити найбільш уживане загальне визначення Європейської Асоціації Агенцій Розвитку (EURADA):



**AMP** — структура, створена на основі партнерства між приватним, державним та громадським секторами з метою визначення та комплексного вирішення проблем розвитку конкретної території.

Такий підхід до визначення агенцій регіонального та місцевого розвитку отримав визнання як класичний<sup>1</sup>.

В загальному вигляді місію AMP можна визначити наступним чином:

**Сприяти розвитку території, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, господарюючими суб'єктами, організаціями громадянського суспільства, беручи участь як у формуванні, так і реалізації стратегій та планів розвитку території. Що в спрощеному варіанті звучить як «місія організацій — розвиток території».**

В Україні відсутня чітка регламентація діяльності AMP, їх функцій, завдань, особливостей створення та навіть не закріплене на рівні закону саме поняття «Агенція регіонального/місцевого розвитку». У цьому контексті зустрічаються два терміни: «агентство» і «агенція», які однаково вживані і тожні за смисловим значенням.

Фактично заповнення інституційного вакууму відбувається знизу, завдяки ініціативі окремих груп активістів або ініціативних керівників органів самоврядування. Перші ознаки створення структур із завданнями та функціями APP та AMP відносяться до початку 90-х. В умовах правової невизначеності такі організації працювали і працюють за принципом «все, що не заборонено, — дозволено» і реєструються в різних організаційно-правових формах. Як правило, ініціативні групи прагнуть заручитися міжнародною допомогою, а окремі AMP є операційними проектами міжнародних донорських організацій. Склалася певна практика створення юридичних осіб із завданнями та функціями AMP: громадяни реєструють громадські організації або (що рідше) благодійні фонди, а органи місцевого самоврядування засновують комунальні підприємства. В Україні налічується кілька десятків таких організацій, що мають різний досвід, здатність і ресурсні можливості.

<sup>1</sup> Creation, Development and Management of RDAs: Does it have to be so difficult? 4th Version — <http://www.eurada.org/files/RDA/Creation%20development%20and%20management%20of%20RDA.pdf>



Ось деякі приклади:

- «Регіональне агентство економічного розвитку» (РАЕР), створене у Івано-Франківській області на початку 90-х років у формі закритого акціонерного товариства (ЗАТ);
- «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини» — громадська організація, створена в рамках проекту SBEDIF (Small Business and Economic Development in Ivano-Frankivsk) за фінансової підтримки CIDA в 1997 році. Всього реалізовано 56 проектів місцевого розвитку;
- ТОВ «Львівське регіональне агентство економічного розвитку», створене в 1996 році за сприяння аналогічного агентства провінції Гердерланд (Gerderland Development Authority), за фінансової підтримки Міністерства економічних справ Королівства Нідерландів (Dutch Ministry of Economic Affairs);
- «Буковинський Центр реконструкції та розвитку» — установа, створена Товариством «Знання» та Чернівецькою міською радою в 1998 році;
- «Агентство з розвитку бізнесу в м. Славутич» — комунальний заклад, створений в 1997 році в рамках міжнародного проекту TACIS «Інтегрована підтримка міста Славутич для пом'якшення соціальних наслідків закриття Чорнобильської атомної електростанції» — створення Агентства з розвитку бізнесу та посилення можливостей місцевої адміністрації;
- «Інститут міста» — комунальний заклад зі статусом неприбутковості, створений у 2009 році Львівською міською радою та підпорядкований виконавчому комітету Львівської міської ради;
- Рівненське Агентство із залучення та обслуговування іноземних інвесторів «ІнвестІРівне», установа зі статусом неприбутковості, засноване спільно з Рівненською обласною державною адміністрацією і Рівненською міською радою та Рівненською Торгово-Промисловою Палатою, за фінансової підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні. Агентство офіційно розпочало свою діяльність у травні 2005 року;
- «Регіональне агентство сприяння інвестиціям» — обласне комунальне підприємство, створене у 2010 році в Луганську згідно з рішенням Луганської обласної ради.

Разом з тим, середовище учасників територіального розвитку вимагає більш активної та відповідальної участі органів місцевого самоврядування, бізнес-об'єднань, навчальних закладів. Саме тому нами акцентовано увагу на AMP у форматі установ (неприбуткових товариств), створених органами місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнес-асоціацій, навчальних закладів та інших сторін, зацікавлених у розвитку території.



*У той же час це не виключає можливості об'єднання зусиль зацікавлених в ефективному розвитку території сторін у форматі асоціацій, громадських організацій або договірних партнерств.*

## 1.2 РОЛЬ AMP

Розуміння ролі AMP в системі інституцій, що існують і взаємодіють на території, визначається виходячи з місії цих організацій. У місії організації знаходять своє вираження стратегічні завдання, які в стадії реалізації або будучи вже реалізованими, визначають роль, що відіграють AMP у розвитку території.

Слід також відзначити, що роль AMP в системі формування та реалізації планів економічного і соціального розвитку України досі не є формалізованою. Враховуючи такий стан, доцільно відзначити ролі цих організацій в регіонах інших країн і вказати ті з них, які можуть відігравати українські інституції, займаючи досі ще вільні ніші.

Залежно від особливостей і потреб конкретної території AMP може відігравати наступні ролі в різній конфігурації.

**Координатор процесу розвитку території.** Діяльність включає два ключові напрями. Перший — забезпечення ефективної організації процесу стратегічного планування розвитку території з широким залученням зацікавлених сторін (шляхом об'єднання локальних експертних груп, виявлення очікувань і точок напруги, проведення громадських обговорень тощо), моніторингу, оцінки реалізації стратегії розвитку території та своєчасної її актуалізації. Друге — розробка та реалізація проектів розвитку в рамках стратегії розвитку території, включаючи залучення коштів для їх фінансування.

**Інформаційний банк даних і знань про територію.** Діяльність включає збір та зберігання інформації про територію, її ресурси, можливості та обмеження, об'єкти нерухомості, стан розвитку окремих галузей економіки, демографічні показники, існуюче експертне середовище, потреби ринку — і це далеко не повний перелік можливих тематичних напрямків роботи з інформацією.

**PR-агенція території / агенція із залучення інвестицій.** Діяльність включає проведення маркетингових досліджень, розробку і просування бренду території, налагодження комунікації та розвиток партнерства з учасниками процесу розвитку території та зовнішнім оточенням, поширення інформації про можливості та переваги інвестування в територію, що обслуговується, виготовлення та розповсюдження промо-продукції території. Досвід поширений в більшості країн, частково використовується українськими організаціями.

**Координатор і учасник мереж партнерства.** AMP використовують для створюваних мереж в підприємницькому, освітньому середовищах і в середовищі самоврядування. До мережових продуктів можна віднести допомогу у створенні кластерів (туристична сфера, IT-технології). Український досвід показує, що, наприклад, в мережі Асоціації агенцій регіонального розвитку України (ААМРУ) налічується близько 100 організацій, і в цілому вони можуть надавати широкий спектр послуг.

**Оператор нерухомості/девелопер.** Окремі уряди та органи місцевого самоврядування передають Агенціям місцевого розвитку в управління майно та нерухомість після ліквідації або репрофілювання державних чи комунальних підприємств (шахт, військових містечок та застарілих виробничих комплексів) для використання їх в рамках регіональних стратегій розвитку територій. Таким чином, утворюються промислові парки, території пріоритетного розвитку.

**Центр підтримки підприємництва.** Початківцям — підприємцям пропонуються: навчання, бізнес інкубація, фінансова підтримка та консультування. Підприємствам у стані розвитку — вузькопрофесійне консультування, навчання персоналу, широкий спектр фінансової та грантової підтримки. Додатково АМР концентруються на пошуку ініціаторів бізнесу, що спеціалізуються на залученні в регіон іноземних інвесторів, усувають перешкоди в діяльності підприємств, формують кластери для синергії підприємств. Ця роль притаманна АМР майже в усіх розвинених країнах. В Україні цю роль виконують майже 50% організацій.

Адміністратор фінансових фондів. Використання АМР в ролі учасника ринку фінансових послуг для суб'єктів, які мають високий потенціал розвитку території. Інструменти, що застосовуються: надання мікрокредитів для старту в бізнесі, передача стартового капіталу, гранти, компенсації відсотків за кредитами, застава порука (гарантія), субсидії та венчурне фінансування.



*Наведений вище перелік не є вичерпним — АМР можуть виконувати й інші ролі. Вони можуть мати широку сферу компетенції або бути вузькоспеціалізованими інституціями: такими як агенції зі стратегічного планування, загальні і галузеві операційні агенції, агенції рекламно-маркетингового типу та агенції із залучення інвестицій. Без сумніву, всі вони стають вагомими гравцями і їхня діяльність яких значуща для території і регіонів, на розвиток яких вони працюють.*

### 1.3 ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ АМР

Передусім необхідно підкреслити, що Агенція місцевого розвитку, в якій би юридичній формі вона не існувала, **є інституцією**, в силу чого зобов'язана мати такі суттєві **загальні характеристики**:

- системність роботи;
- взаємодія, керованість і підзвітність;
- сталість.

Водночас в силу специфіки своєї місії АМР повинні володіти також низкою **специфічних характеристик**, щоб бути ефективними суб'єктами процесу розвитку території:

1. сприйматися як інституційний компонент механізмів розвитку території органами державної влади, місцевим та регіональним самоврядуванням, політичними структурами, всіма іншими суб'єктами процесу розвитку території<sup>2</sup>;

2. тісно координувати свою діяльність з державними органами та органами місцевого самоврядування. АМР, реалізуючи стратегію розвитку території, в певній частині перетинається з діяльністю державних органів і органів місцевого самоврядування. Проведення окремих заходів (наприклад створення на території технопарку) вимагає узгоджень і спільних рішень, тому координація діяльності стає запорукою максимально ефективного виконання завдань відповідної стратегії розвитку території;

3. зберігати автономію у прийнятті рішень. Ключові цінності, необхідні для ефективного місцевого розвитку — креатив і новації — не можуть народжуватися в системі, де відсутнє вільнодумство. **Саме тому АМР потрібна автономія і виведення з-під жорсткої адміністративної моделі управління;**

<sup>2</sup> Ця характеристика заслуговує на особливу увагу зважаючи на відсутність в Україні чіткого розуміння, що АМР є установою (органом), яке здатне ефективно виконувати завдання, тільки будучи включеним до механізму розвитку території. Це передбачає наявність у АМР повноважень і фінансового забезпечення.

4. володіти достатніми фінансовими ресурсами для реалізації базових проектів місцевого розвитку та підтримки власної технічної інфраструктури. Створюючи сучасний і ефективний інструмент розвитку території, вкрай важливо від самого початку забезпечити його ресурсами для реалізації базових проектів місцевого розвитку та підтримки власної операційної інфраструктури;

5. мати мінімально необхідний і кваліфікований професійний персонал.

Окремо варто охарактеризувати і провести поділ між близькими поняттями Агенції регіонального розвитку (АРР) та Агенції місцевого розвитку (АМР). Близькість цих інституцій визначена тим, що вони є інструментами розвитку території, у них схожі цілі і завдання, вони тісно взаємодіють і реалізують одну й ту саму політику регіонального чи місцевого розвитку. У АРР та АМР, як правило, однакові структура, процедура і форма установи, процеси внутрішньої організації та роботи, схожі засновники та партнери.

Основна відмінність полягає в масштабі адміністративно-територіальних одиниць, які вони обслуговують, самих інституцій, проектів та заходів. Так АРР більше сконцентровані на вирішенні проблем регіонів (суб-регіонів, областей), безпосередньо беруть участь у реалізації державної політики регіонального розвитку, взаємодіють з секторальними об'єднаннями, будучи сполучною ланкою між місцевим і національним або міжнародним рівнем. АМР же основну увагу приділяють роботі на місцевому рівні (міському, районному, міжрайонному), безпосередньо реалізуючи або беручи участь в реалізації окремих проектів і програм, взаємодіють з підприємствами, відіграють роль місцевого партнера АРР на відповідному рівні.

Таким чином, залежно від типу агенцій розвитку їх функції повторюються, але виконуються у застосуванні до відповідних територій та суб'єктів:



**Обсяг і глибина реалізації функцій на різних рівнях залежать від:**

- її **затребуваності суб'єктами процесу розвитку території відповідного рівня;**
- **обсягу ресурсів, наявних у розпорядженні на або для даної території;**
- **активності та компетентності суб'єктів і менеджерів розвитку території.**

АРР	АМР
Идентификация проблем и возможностей развития территории региона (области), сбор и анализ данных из районов и городов	Идентифікація проблем і можливостей розвитку територій району/міста, надання даних для аналізу в області (регіоні)
Разработка стратегий, программ и проектов развития региона (области)	Розробка стратегій, програм і проектів місцевого розвитку (району/міста)
Организация подготовки заявок на привлечение средств для реализации проектов развития региона (области)	Участь у підготовці заявок на залучення коштів для реалізації проектів розвитку регіону (області) в частині відповідної території (району/міста)
Администрирование (реализация, внедрение) проектов развития региона (области)	Адміністрування (реалізація, впровадження) проектів розвитку території (району/міста)
Организация обучения для представителей региона (области), в том числе, на международном уровне	Організація відбору учасників для навчання від відповідного району/міста як на місцевому рівні, так і у складі представників регіону (області)

## 1.4 ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ АМР

Для досягнення цілей, завдань і виконання ролей Агенції місцевого розвитку виконують такі ключові функції:

1. Організація процесу стратегічного планування розвитку території.

### 1.1. Проведення аналізу процесу соціально-економічного розвитку території.

1.2. Координація та супровід процесу вироблення стратегічних пріоритетів розвитку території з широким залученням зацікавлених сторін.

1.3. Розробка і періодична актуалізація Стратегії розвитку території та Операційного плану її реалізації.

1.4. Моніторинг та оцінка реалізації Стратегії розвитку території, спостереження за соціально-економічною динамікою та змінами на території.

### 2. Сприяння реалізації Стратегії розвитку території.

2.1. Проведення аналізу потреб території та збір інформації, необхідної для розробки програм і проектів розвитку<sup>3</sup>.

2.2. Сприяння підвищенню експертного потенціалу території, в тому числі в галузі розробки та реалізації проектів (навчання та консультування).

2.3. Розробка проектів розвитку, а також участь і надання сприяння в їх розробці.

2.4. Мобілізація проектів та організація проведення конкурсу пропозицій.

2.5. Навчання та консультування з питань розробки та реалізації проектів.

2.6. Моніторинг та оцінка реалізації проектів розвитку території.

2.7. Пошук та залучення коштів для реалізації програм і проектів розвитку, включаючи створення та ведення баз даних потенційних джерел їх фінансування.

2.8. Реалізація проектів розвитку, а також участь і надання сприяння в їх реалізації.

2.9. Сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу.

2.10. Адміністрування фондів, надання кредитів, грантів та компенсаційних субсидій

підприємствам, в основному малим і середнім.

2.11. Адміністрування технопарків та бізнес-інкубаторів.

2.12. Адміністрування місцевих фондів розвитку, організація та проведення конкурсів проектних пропозицій.

### 3. Сприяння просуванню території та залученню інвестицій.

3.1. Проведення досліджень потенціалу території (ресурсного, людського і тощо) і поширення їхніх результатів.

3.2. Брендинг і просування території, її суб'єктів.

3.3. Сприяння залученню інвестицій на територію.

3.4. Створення та ведення баз даних, в першу чергу, галузевих експертів і технічних фахівців.

3.5. Консультування з різних питань розвитку території, її суб'єктів.

## 4. Представництво та комунікація.

4.1. Представництво території та її суб'єктів на регіональному, національному та міжнародному рівні.

4.2. Організація комунікації і партнерства з суб'єктами регіонального та національного розвитку, а також координація взаємодії між учасниками процесу розвитку території.

Представлений перелік функцій є досить широким, але далеко не вичерпним. **Залежно від специфічних цілей і завдань**, які ставляться перед АМР засновниками або ситуацією на конкретній території, — **функції можуть розширюватися і доповнюватися, або навпаки, звужуватись та деталізуватись**.

У той же час не варто використовувати АМР для виконання не властивих або не основних для них функцій, наприклад, з організації «все і вся». **Важливо пам'ятати, що, в першу чергу, АМР — це інструмент системного розвитку території**, а для роботи з окремими проектами або заходами необхідно залучати специфічних партнерів/підрядників за профілем тематики проекту/заходу. Наявність компетенцій та організаційних можливостей АМР варто використовувати для організації роботи вигодоотримувачів за конкретним напрямком, а не виконання для таких вигодоотримувачів функцій їх власних об'єднань чи суб'єктів. Так, наприклад, АМР може і повинна розробити план економічного розвитку сільських територій району, підготувати необхідний набір документів для створення сільськогосподарських кооперативів, надати послуги з їх створення, можливо, надавати інші складні за компетенцією послуги в майбутньому. Але виконувати функцію комунікатора між кооперативами або організувати створення чи роботу Асоціації кооперативів району — не найефективніше застосування для АМР. Безсумнівно, АМР може і буде брати участь у таких процесах — але в якості постачальника окремих послуг, не замінюючи ініціаторів і організаторів процесу.

**Окремо варто відзначити існуючу практику, коли зазначені функції (всі або деякі) можуть виконуватись або виконуються суб'єктами, що вже існують на територіях:** громадськими організаціями, договірними партнерствами, комунальними підприємствами і так далі. Такий розподіл функцій є лише тимчасовим рішенням. Це прийнятно на етапі усвідомлення необхідності, цілей і завдань розвитку на конкретній території, формування взаємодовіри та інфраструктури її розвитку. Але надалі розрізненість суб'єктів, що виконують перелічені функції, і відсутність інституційної пам'яті та накопиченого досвіду стануть обмеженням як в ефективному виконанні самих функцій, так і в розвитку території. Тому, використовуючи створені зв'язки і позитивний досвід співпраці, учасникам і суб'єктам розвитку території необхідно створювати більш ефективну структуру для виконання перелічених функцій, а саме — Агенцію місцевого розвитку.

<sup>3</sup> Тут і надалі під **проектами розвитку** маються на увазі некомерційні проекти, спрямовані на економічний і соціальний розвиток території, вирішення проблем її мешканців, збереження і підвищення її потенціалу.



# РОЗДІЛ 2.

## АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ СТВОРЕННЯ АГЕНЦІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

### 2.1 АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ АМР

Стрижнем радянської системи управління територіальним розвитком було форсування процесів індустріалізації, часто за рахунок потреб населених пунктів і регіонів. В середині 1980-х років ця система зазнала кризи, але сформовані диспропорції у розвитку не змінені на краще досі.

До спадку минулого додається різка зміна парадигми місцевого розвитку. Відсутність децентралізації в управлінні та концентрація фінансових потоків у державному бюджеті, незавершена реформа місцевого самоврядування з великими дефіцитами бюджетів всіх рівнів не дозволяють ефективно вирішувати нагальні проблеми на місцях.

**Перешкодою для розвитку громад і територій також найчастіше є патерналізм серед населення** — глибоке переконання в тому, що держава, уряд, міський голова або ще хтось про все подбає і все вирішить без участі власне жителів території. У цьому причина безініціативності та відсутності елементарних кроків щодо наведення порядку поряд з собою.

Як наслідок — з кожним роком продовжують наростати дисбаланси в розвитку регіонів та окремих територій. Ситуація змушує населення через вибори висловлювати своє невдоволення, чим стимулює владу до пошуку нових джерел коштів і можливостей. Локальні органи вже не сподіваються на вирішення питань лише за допомогою «рішень зверху» і все частіше починають шукати альтернативу.

Створення інструментарію для отримання необхідного фінансування на розвиток територій на певних умовах від підприємців, грантів внутрішніх та міжнародних донорів, коштів державного бюджету, які розподіляються на конкурсній основі, — непросте завдання, з яким стикаються суб'єкти, що адмініструють, працюють і просто проживають на певній території. Світовий досвід показує, що найкраще з цими завданнями справляються АМР.

Таким чином, актуальність створення АМР для міста і району обумовлена:

- наявністю проблем місцевого розвитку, які мають тенденцію до загострення, відсутністю ефективних програм управління місцевим розвитком, дефіцитом коштів і патерналізмом населення;
- управлінням процесами в ручному режимі, що передбачає подолання постійних авралів, і супутнім такому процесу низькою якістю рішень та результатів;
- існуванням інструменту розвитку територій, дієвість якого перевірена світовим досвідом (у різних державах з різними укладами, політичними і правовими системами).



*Наявні в Україні правові рамки, очікування громадян і потреба влади — умови, які (крім дефіциту коштів) мало чим відрізняються від тих, що існують в розвинених країнах. Разом з тим рівень обізнаності про переваги АМР досить низька. Крім того, гостро стоїть проблема браку хороших фахівців, здатних працювати в АМР, і тому ця модель ще відносно мало поширена.*



## 2.2. ВИГОДИ ВІД ІНВЕСТУВАННЯ У СТВОРЕННЯ АМР

При правильному підході створення ефективно діючої Агенції місцевого розвитку несе в собі кілька істотних вигод для території, яку вона обслуговує.

**Перша вигода** — активізація територіальної громади. Агентства розвитку виступають модераторами процесів управління територією шляхом широкого обговорення з місцевими жителями бачення майбутнього території, ключових векторів її розвитку, актуальних проблем і можливих способів їх вирішення. Вихідним пунктом тут виступає принцип, що кращим експертом є громадянин — споживач благ території. Це дає можливість спільного вироблення відповідей на ключові питання: визначення бачення майбутнього, оцінка внутрішнього потенціалу території, розробка важливих для розвитку території документів (стратегій, програм, проектів, бізнес-планів тощо). Так АМР формує для території власні джерела ініціатив розвитку, об'єднуючи енергію та інтелектуальний потенціал її мешканців.

**Друга вигода** — можливість використовувати АМР як інструмент для залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку території, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси території та спільно реалізовувати різні ініціативи, такі як визначення бачення майбутнього, оцінка внутрішнього потенціалу території, розробка кроків до його реалізації в документах розвитку (стратегіях, програмах, проектах, бізнес-планах) і так далі. Будучи залученими в процес, громадськість і бізнес не залишаються осторонь, а активно включаються в реалізацію спільно виробленої стратегії розвитку території. Таким чином місцеві органи влади та самоврядування не залишаються один на один з проблемами, а можуть розраховувати на широку підтримку і мобілізацію внутрішніх ресурсів для їх вирішення.

**Третя вигода** — можливість мобілізації та розвитку експертного потенціалу території. Зазвичай проекти, пов'язані з розвитком території, є складними завданнями з великою кількістю міжгалузевих, дисциплінарних та проблемних зв'язків. Визначити їх вплив на територію без участі дуже вузьких фахівців неможливо. Ці експерти, як правило, не працюють в місцевому самоврядуванні та органах державної влади. Зате АМР в силу своєї гнучкості можуть залучати до роботи таких фахівців.

**Четверта вигода** — доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку території. Вже зазначалося вище, що АМР дозволяють сформулювати для проектів місцевого розвитку альтернативні бюджетним джерела фінансування, з більшою, ніж у бюджеті свободою використання. Зокрема, АМР може залучати зовнішніх ресурсів через: комплексне просування території на регіональному, національному та міжнародному рівнях, розробку проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування з різних джерел, включаючи кошти міжнародної технічної допомоги, сприяння залученню на територію державних і приватних інвестицій, включаючи прямі іноземні інвестиції, сприяння підприємствам у знаходженні партнерів та інвесторів.

**П'ята вигода** — можливість отримання доступу до передового національного та світового досвіду. Так національна мережа Асоціація агенцій регіонального розвитку України налічує близько 40 повних учасників, а європейська EURADA — 130 учасників з різних країн.

Працюючи окремо і разом в асоціації, ці організації створюють спільне середовище досвіду та найкращих практик (історій успіху). Тільки

просто ознайомлення та застосування деяких з них дозволяє підвищити керованість і прогнозованість розвитку території.

Аналізуючи історію створення в Україні АМР, можна ідентифікувати наступні мотиви, що спонукали представників органів місцевого самоврядування та територіальних громад на цей крок<sup>4</sup>.

**1. Використання ніші.** Хоча питання створення, діяльності АМР і реалізація окремих проектів в Україні тривалий час перебувають на слуху, в цій сфері ще немає реальної конкуренції за ресурси. Усвідомлення цього з боку місцевих лідерів дозволяє побачити в діяльності агенцій розвитку вузькоспеціалізовану нішу для залучення позабюджетного фінансування.

**2. Більш ефективне виконання владних повноважень.** В умовах, коли в державі відсутня ефективна політика розвитку, пошук керівництвом міст та регіонів свого способу виживання є життєвою необхідністю. Простий аналіз дозволяє зрозуміти, що тільки об'єднання людей і незначних фінансових можливостей суспільства в одному центрі (АМР), а не розпорощення по окремим проектам, допоможе виробляти рішення завдань і використовувати власні ресурси максимально ефективно.

**3. Бажання самореалізуватися.** Зазвичай це виражається в тому, що кілька «невгамовних», «божевільних» осіб переконують керівництво міста або регіону у необхідності створення АМР. Часто керівництво не до кінця навіть розуміє основні принципи діяльності і вигоди від неї, але піддається натиску ентузіазму та енергії активістів.

**4. Політична мотивація.** Іноді домінуючим мотивом у діях представників регіональних еліт спостерігається бажання використовувати створення АМР як політичний інструмент. Виражається це, як правило, або у піарі, або в бажанні сформулювати на депресивній території певний громовідвід для виходу енергії роздратованих жителів.

**5. Можливості, що надаються проектами та програмами міжнародної технічної допомоги.** Досить часто в технічних завданнях проектів і програм міжнародної технічної допомоги є завдання створення інституцій сталого розвитку територій. Такі інституції мають різну долю — від процвітанню до повного припинення діяльності. І залежить це часто від консенсусу місцевої еліти та ключових вигодоотримувачів, розуміння ними необхідності забезпечення цих інституцій необхідними ресурсами для функціонування, а також від наявності компетентних і мотивованих керівників і експертів у АМР.

<sup>4</sup> За даними презентації «Особливості роботи Агенції МЕР у містах — досвід України», м. Львів, 2012.



*Агенція місцевого розвитку — один з найкращих інструментів для відродження і розвитку українських міст, районів, територій. Але, як і будь-який інструмент, він вимагає вправних майстрів і щоденної копії праці, наполегливості та бажання досягти поставлених завдань.*

Незалежно від того, який з перелічених мотивів або їх поєднання стали вирішальними при створенні АМР, це стає позитивною подією для громади міста чи району. З цього моменту, як правило, починається концентрація ідей та досвіду, формування нової моделі розвитку території.

Комбінація вигод і мотивів, що підштовхують до створення АМР, унікальна для кожної території. Єдиною незмінною підставою для створення ефективною і стійкою Агенції місцевого розвитку буде усвідомлена необхідність спільної участі у розвитку території і розуміння обов'язковості спільного інвестування матеріальних і нематеріальних коштів.

Але реєстрація органом місцевого самоврядування АМР не означає автоматичного отримання перелічених вигод чи очікуваних результатів. Більш того, не можна стверджувати, що для отримання хоча б однієї з перерахованих вигод достатньо одного року або кількох років діяльності АМР. Створення агенції розвитку — це тільки старт марафону можливостей, а не фінішна пряма результатів.

### 2.3. ПОРІВНЯННЯ ВИГОД І ВИТРАТ ВІД СТВОРЕННЯ АМР

Наведемо кілька прикладів успішного створення та діяльності АМР, утворених у різних організаційно-правових формах: комунального підприємства, громадської організації, установи — непідприємницького товариства. При цьому необхідно відзначити, що в усіх випадках розмір вже отриманих вигод і майбутні довгострокові досягнення багаторазово перевищили початкові інвестиції.

#### Приклад 1<sup>5</sup>. Комунальне підприємство «Інститут міста»

**Рік заснування:**

21 травня 2009.

**Засновники:**

територіальна громада Львова в особі Львівської міської ради.

**Мета:**

Об'єднання зусиль мешканців, влади та бізнесу Львова для вирішення ключових питань стратегічного розвитку міста.

**Підрозділи агенції:**

застосовується поділ за напрямками, визначеними як програми — програми навчання, програми стратегії, програми міжнародної діяльності, програми аналізу та дослідження.

**Основні вектори діяльності:**

Стратегічне планування: створення та впровадження Комплексної стратегії розвитку Львова, інформування про хід її реалізації. Моніторинг та інформування населення про хід реалізації Стратегії конкурентоздатності міста. Супровід та моніторинг реалізації інтегрованої концепції розвитку центральної частини Львова.

**Проектна діяльність:**

генерування ідей щодо розвитку міста, написання та реалізація відповідних проектів. Залучення коштів з міжнародних фондів та організацій для вирішення актуальних питань міста. Поширення міжнародного співробітництва Інституту міста з європейськими інститутами. Вивчення міжнародного досвіду та кращих практик у сфері розвитку міст. Написання аналітичних довідок.

<sup>5</sup> Джерело інформації: сайт «Інститут міста» <http://www.city-institute.org>

**Освітня діяльність:**

проведення і організація тренінгів та навчання для співробітників Інституту міста з метою підвищення ефективності їх роботи і, відповідно, якісної реалізації Стратегії міста. Залучення міжнародних експертів для обміну досвідом у вигляді навчальних програм.

**Дослідницька діяльність:**

проведення аналітичних досліджень у сфері економіки, туризму, соціальної політики, сфери житлового господарства та ін., якими користуються працівники міської ради у своїй щоденній роботі, а також вчені при написанні наукових робіт. Проведення соціологічних досліджень серед громади міста на актуальні теми міського життя і якості комунальних послуг.

**Комунікація:**

Проведення конференцій, круглих столів, громадських акцій. Публікація статей для друкованих та Інтернет-видань. Видання книжок та посібників для інформування мешканців про важливі сфери розвитку міста.

За даними звіту за 2012 рік про діяльність Комунального підприємства «Інститут міста», реалізовано і реалізується 15 різних проектів розвитку Львова. Проведено 10 соціологічних опитувань, і місто представлене більш ніж на 30 міжнародних та всеукраїнських конференціях і форумах.

**Завдяки співпраці з міжнародними фондами та організаціями залучено:**

- у 2012 році — 3 080 000 грн. грантових коштів та технічної допомоги (при внеску міського бюджету 818 000 грн.);
- у 2011 році 918 000 грн. грантових коштів та технічної допомоги (при внеску міського бюджету 727 000 грн.);
- у 2010 році 210 000 грн. грантових коштів та технічної допомоги (при внеску міського бюджету 991 200 грн.).

**Найбільш значущі реалізовані (або в стадії реалізації) проекти Інституту міста:**

- «ART of Governance: Accountability, Responsibility, Transparency» (Мистецтво управління: звітність, відповідальність, прозорість). Проект спрямований на розробку і впровадження механізмів звітності міської ради перед суспільством. Бюджет 1 517 000 грн. Поч. з 2012 року.
- «Підвищення рівня цілісності Львівської міської ради», за фінансової підтримки ЄС. Бюджет проекту 176 347, 88 євро (частка ЄС — 149 574, 00 євро).
- Проекти з підтримки ОСББ двох напрямів: перший — форуми з обговорення проблемних питань діяльності, другий — підтримка громадських ініціатив створення ОСББ у м. Львові.
- «Система підготовки та реалізації проектів» спільно з виконкомом Львівської міської ради, розроблений єдиний механізм підготовки та управління проектами (на основі європейських практик).
- «Львівський центр інновацій» — передбачає створення центру, який надає підтримку інноваційній діяльності фірм та мешканцям Львова. Виконується за рахунок партнерів (Не грантове фінансування).
- Global City Indicators Facility. Львів — місто в Україні, яке веде аналіз свого розвитку за глобальною системою стандартизованих показників виміру продуктивності та розвитку міст (GCIF), що передбачає оцінку розвитку Стратегії міста та її покращення на основі більше 110 показників з 20 напрямків.

- «Ревіталізація» центральної частини міста Львова. Проект розроблено разом з Інститутом розвитку міст (м. Краків) і спрямований на відновлення (ревіталізацію) міського району Підзамче (200 га) з урахуванням архітектурної та історичної цінності

- «Створення бренд-буку Львова» — розробка консолідованого документу, що містить повну інформацію про бренд міста з метою поліпшення впізнаваності міста та обізнаності про нього серед потенційних клієнтів (інвесторів, туристів, партнерів).

- «Муниципальний розвиток та оновлення старої частини Львова». Проект полягає в управлінні процесом оновлення історичної частини міста з акцентуванням на двох аспектах: енергоефективність та збереження архітектури. Одним з перших проектів, реалізованих спільно, стане реставрація воріт і вікон у центральній частині міста. Фінансування: мешканці — 20%, міська рада — 20% і 60% — уряд Німеччини.

- «Розвиток спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» навчити посадових осіб обласних державних адміністрацій та виконавчих органів місцевого самоврядування проводити аналіз та використовувати його результатів для узгодження планів економічного розвитку.

- «Місцевий економічний розвиток міст України» (МЕЛМ) спрямований на створення сприятливого клімату для економічного розвитку міста, завдяки ефективному самоврядуванню.

- Впровадження у Львівській міській раді системи управління якістю ISO 9001, яка покликана впорядкувати діяльність органів влади для налагодження ефективного діалогу між владою та мешканцями Львова.

- Проект «Підземний Львів» — формування туристичної траси та створення концепції її експозиційного наповнення. (Спільно з експертами міст Люблін і Жешув, Республіка Польща).

### Приклад 2<sup>6</sup>. Агентство сталого розвитку Луганського регіону (АСР)

#### Рік заснування:

5 липня 2006 року.

#### Засновники:

Громадська організація була створена групою експертів, які довгий час працюють над покращенням соціально-економічної ситуації в Луганській області.

#### Місія:

«Ми разом для того, щоб в партнерстві зробити нашу територію привабливою для життя і роботи. Наша сила — це досвід і репутація людей, які прагнуть досягти спільних цілей і формують цінності організації».

#### Партнери агенства:

Станом на 01.01.2011 офіційними партнерами Агентства сталого розвитку Луганського регіону (про що свідчать офіційно підписані документи), є 33 юридичні особи. Інформація про офіційних партнерів розміщується в окремому розділі «Партнери» на сайті організації [www.open.lg.ua](http://www.open.lg.ua).

#### Підходи в роботі з партнерами:

- стратегічне бачення розвитку території-партнера. Експерти Агенції беруть на себе не тільки розробку Стратегії розвитку, а й допомогу в її реалізації;
- проектно-орієнтований підхід, який дозволяє поступово розробляти і реалізовувати конкретні проекти відповідно до пріоритетних напрямів Стратегії розвитку території.

<sup>6</sup> Джерело — сайт агентства <http://www.open.lg.ua/>

#### Основні напрямки діяльності:

Місцевий економічний розвиток:

- стратегічне планування розвитку територій та розвитку громад
- поліпшення бізнес-середовища та регуляторна діяльність
- підвищення освітнього рівня представників органів влади
- моніторинг діяльності органів влади

#### Розвиток громадянського суспільства:

- європейська інтеграція
- підтримка лідерів та громадських організацій
- реалізація молодіжних проектів та ініціатив
- громадський моніторинг
- підтримка та впровадження проектів, спрямованих на підвищення умов і стандартів життя населення

#### Поліпшення ефективності діяльності бізнесу:

- бізнес-планування
- аналіз ринку та проведення маркетингових досліджень
- юридична допомога і супровід

У 2010 році в результаті співпраці з Обласним Ресурсним Центром Розвитку Громад (ОРЦРГ), що функціонує за підтримки Проекту ЄС / ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (Проект СВА), до партнерських відносин Агентства були залучені сільські території.

#### Головні досягнення

##### Агенції сталого розвитку:

- розроблена документація для проведення обласного конкурсу проектів органів місцевого самоврядування та громадських організацій (річний бюджет конкурсу 18 млн.грн.);
- розроблені матеріали на замовлення місцевих органів влади: Стратегія сталого розвитку Новоайдарського району до 2020 року (2012-2013), програма з поліпшення інвестиційного іміджу Антрацитівського району (2010-2011), інвестиційні матеріали для м. Лисичанська (2009-2010);
- створено інформаційні центри надання адміністративних послуг у містах Свердловськ та Северодонецьк (за підтримки Міністерства закордонних справ Данії, наданої через ПРООН та Творчий центр ТЦК), 2009-2010;
- вдосконалена робота центру з видачі документів дозвільного характеру в м. Луганську, розроблено положення про містобудівну документацію (в рамках проекту «Сприяння активній участі громадян у протидії корупції в Україні «Гідна Україна», який виконувався організацією Менеджмент Системс Інтернешнл (MSI) завдяки підтримці Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Корпорації «Виклики Тисячоліття» (MCC) (2008-2011);
- створено Луганський Центр європейської інформації на базі Централізованої бібліотечної системи і активізована робота районних центрів (у рамках проектів за підтримки Європейської програми Міжнародного фонду «Відродження») (2008-2012 р.);
- організовані навчальні візити та конференції з актуальних питань місцевого та регіонального розвитку. Найбільш успішні: у 2007 році —

україно-польський проект «Гданськ-Львів-Луганськ: обмін досвідом у сфері розвитку підприємництва та підтримка жіночого підприємництва»; в 2008 році — україно-польський проект «Школа залучення інвестицій»; в 2009 році — україно-польський проект «Управління зеленим туризмом в регіоні: Українські Карпати та Станиця Луганська» і «Взаємодія громадськості з органами влади м.Вроцлав», а також україно-азербайджанський проект «Створення умов для вирішення проблем сільських громад Азербайджану та України через налагодження партнерських зв'язків між молодіжними громадськими активістами двох країн»; в 2010 році — україно-чеський проект «Участь місцевих партнерств в плануванні сталого розвитку сільських територій, досвід Чехії для України»;

- організовані щорічні урочисті заходи з відзначення «Днів Європи» (з 2010 р.) та проведення фестивалю «Ніч індустріальної культури. Друга зміна» в Луганській області (з 2012 р.).

За час існування Агенція провела більше 20 досліджень (з відстеження результативності прийнятих рішень місцевих рад, участі громадськості в процесах прийняття рішень органами влади, стану домогосподарств, проблематики діяльності обласних служб у процесах видачі документів дозвільного характеру та ін.).

Агенція сталого розвитку розробила 20 навчальних програм, з яких найбільш популярними є тренінги: «Основи інвестиційної діяльності», «Регуляторна політика: принципи, правила, методи», «Стратегічне планування розвитку територіальних громад», «Територіальний маркетинг», «Розробка «м'яких» і «твердих» проектів».

#### За час діяльності Агенція виконувала роботи/замовлення для проектів міжнародної технічної допомоги:

- BIZPRO (USAID), «Соціальне-економічне відродження Донбасу. Україна» (DFID)
- ПРООН «Цілі розвитку тисячоліття» (UNDP)
- ПРООН «Чорнобильська програма відродження та розвитку» (UNDP)
- Міністерства праці США «Сприяння розвитку економіки Донбасу» і компанії «PEER» «Партнерство з енергетичної та екологічної реформи», США
- «Економічний розвиток міст. Україна» (USAID)
- «Сталий місцевий розвиток в Україні» (TACIS), Фондація ПАУСІ (PAUCI), Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)
- «Сприяння активній участі громадян у протидії корупції в Україні «Гідна Україна» (MSI USAID)
- «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (EU/UNDP), а також органи місцевого самоврядування та виконавчої влади.

Агенція сталого розвитку здійснює свою діяльність за рахунок залучення коштів міжнародних донорів (залучено понад 7 млн грн.), бюджетних соціальних замовлень, членських внесків та благодійних пожертвувань бізнес-організації.

**Приклад 3<sup>7</sup>. Агенція «ІнвестІнРівне»** — це спеціалізована агенція для залучення інвестицій та обслуговування інвесторів у Рівненській області. Воно було засноване спільно з Рівненською обласною державною адміністрацією, Виконавчим комітетом Рівненської міської ради та Рівненською торгово-промисловою палатою, за фінансової підтримки Координатора проектів ОБСЄ в Україні. Агентство офіційно розпочало свою діяльність у травні 2005 року. Організаційно-правова форма діяльності — неприбуткова установа.

Агенція діє за принципом «єдиного вікна» для інвесторів, що полегшує процес входження на ринок і становлення бізнесу. Організація тісно співпрацює з регіональною мережею партнерів, представниками громадського та приватного сектору та міжнародними партнерами, надаючи інвестору ключову інформацію, необхідної для прийняття стратегічного рішення. Перебуваючи в близькому контакті з інвесторами та представниками бізнесу, Агентство «ІнвестІнРівне» здійснює моніторинг бізнес-клімату регіону та надає рекомендації місцевій владі щодо шляхів його поліпшення.

Врегульовані відносини з місцевою владою, індивідуальний підхід до інвестора та професійна команда менеджерів, які розуміють ключові фактори впливу на бізнес, гарантують успіх Агентства «ІнвестІнРівне» та інвесторів, які інвестують в Рівненську область.

Місія агентства виражається в трьох його головних цілях:

- просувати Рівненську область і стимулювати потік прямих іноземних інвестицій в регіон;
- надавати всі необхідні послуги та підтримку інвесторам, які приходять в область;
- поліпшувати інвестиційний та бізнес клімат Рівненської області.
- Агентство «ІнвестІнРівне» має триярусну структуру, яка складається з наглядової ради, правління і команди.

Наглядова рада функціонує для здійснення контролю та надання рекомендацій, що забезпечує гарне управління і прозорість дій Агентства «ІнвестІнРівне». До складу наглядової ради входять шість членів, призначених Рівненською обласною державною адміністрацією, Рівненською міською радою та Рівненською торгово-промисловою палатою.

Правління — першочерговий керівний орган агенції, який здійснює його стратегічний менеджмент.

<sup>7</sup> Джерело інформації: сайт «ІнвестІнРівне» <http://www.investinrivne.org>



## РЕАЛІЗОВАНІ ПРОЕКТИ:

РІК ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	2008
Назва компанії, країна походження	N+N, Данія
Назва та короткий опис проекту	Завод з виробництва автоклавованого газопінобетону
Обсяг інвестицій (дол. США);	32 млн
Кількість робочих місць	100
Населений пункт	с. Вельбівне, Острозького району, населення — 1,7 тисяч мешканців

РІК ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	2007
Назва компанії, країна походження	Lichtner Beton, Германия
Назва та короткий опис проекту	Приватний промисловий парк. Компанії, які там працюють, — ЛіхтнерБетон Україна, BMS AG
Обсяг інвестицій (дол. США);	5 млн
Кількість робочих місць	100
Населений пункт	м. Рівне, населення — 250 тисяч мешканців

РІК ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	2007
Назва компанії, країна походження	Faromed, Португалія
Назва та короткий опис проекту	Фабрика з виробництва одноразового мед. одягу
Обсяг інвестицій (дол. США);	5 млн
Кількість робочих місць	250
Населений пункт	смт. Гоща, Рівненська область, населення — 5,1 тисяч мешканців

РІК ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	2007
Назва компанії, країна походження	Tibro, Польща
Назва та короткий опис проекту	Фабрика з виробництва панчішно-шкарпеткової продукції
Обсяг інвестицій (дол. США);	1 млн
Кількість робочих місць	100
Населений пункт	с. Жадківка, Корецького району, населення — 0,8 тисяч мешканців

**Ведуться переговори з реалізації наступних інвестиційних проектів:**

- Будівництво заводу з переробки деревини всесвітньо відомої австрійської компанії;
- Будівництво заводу з виробництва кабельних мереж для автомобілів німецької корпорації, якій належить понад 20% світового ринку цієї продукції;
- Будівництво заводу з виробництва світлодіодних ламп відомої французької компанії;
- Створення великого логістичного центру на базі Міжнародного аеропорту "Рівне" англійською інвестиційною компанією;
- Будівництво сонячної електростанції потужністю до 100 мВт і заводу з виробництва модулів для сонячних батарей німецькою компанією, що займає провідне місце серед європейських компаній в галузі сонячної енергетики;
- Будівництво польською компанією заводу з виробництва металевих комплектуючих для м'яких меблів;
- Реалізація інвестиційного проекту з вирощування енергетичної рослини Міскантус Гігантеус та її подальшої переробки на паливні гранули національним інвестором;
- Реалізація інвестиційного проекту з будівництва оптового ринку сільськогосподарської продукції національним інвестором;
- Промисловий парк Рівненської області.

Агенція в постійному режимі готує необхідну інформацію про інвестиційні можливості міста Рівне та області і розсилає як у відповідь на запити органів влади та місцевого самоврядування, так і для надання в ЗМІ та спеціалізовані організації (наприклад European Business Association, FDI Magazine та інші).

# РОЗДІЛ 3.

## ЯК СТВОРИТИ АГЕНЦІЮ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

### 3.1 ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ АМР КРОК ЗА КРОКОМ

Створенню Агенції місцевого розвитку у вигляді організаційної структури та/або юридичної особи передують кілька важливих і принципово необхідних етапів самоорганізації учасників і суб'єктів розвитку території. Під тиском існуючих проблем і внаслідок усвідомлення необхідності об'єднання зусиль для більш ефективного вирішення завдань розвитку різні суб'єкти розпочинають співпрацю, яка іноді переростає в партнерські відносини. Такими суб'єктами, як правило, є громадські організації та органи місцевого самоврядування і влади. Іноді в цих процесах беруть участь міжнародні організації, представники бізнесу та інші зацікавлені особи. При цьому в процесі спільної діяльності кожен з таких суб'єктів тією чи іншою мірою виконує певну частину функцій, необхідних для розвитку території.

Отримуючи позитивний досвід спільного вирішення проблем або завдань розвитку, вони приходять до необхідності більш тісної координації та розуміння вигод від об'єднання зусиль. Такий досвід є наслідком реалізації спільних проектів, спрямованих як на вирішення проблем, так і на поліпшення умов та якості життя на конкретній території. Позитивний досвід та спільні дії формують довіру, здатність і бажання спільно впливати на майбутнє території. При цьому ініціаторами спільних дій можуть бути як органи влади, так і громадські організації або бізнес-структури. На цьому етапі їх взаємодія залежить від особистої ініціативності людей, що представляють ці інституції. Часто формою угоди між ними є усна домовленість. З часом такі партнерства і домовленості можуть оформлюватися і письмово — відповідними угодами, меморандумами. Прикладом може стати проект, що виник в результаті співпраці суб'єктів розвитку території за підтримки Проекту ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму» Меморандум про міжсекторальне співробітництво та організацію взаємодії у сфері місцевого розвитку Бахчисарайського району (**див. Додаток 1**).

Передбачити конфігурацію таких об'єднань або час існування усних чи письмових угод, які фактично регулюють діяльність, спрямовану на місцевий розвиток, заздалегідь неможливо. Але в цьому і немає необхідності, оскільки процес формування спільноти, зацікавленої у спільному розвитку території, повинен відбуватися органічно і послідовно. Важливим при цьому є сам факт виконання учасниками цього процесу функцій, необхідних для забезпечення процесу розвитку території. Таким чином, перераховані в розділі 1.4. функції АМР (всі або деякі) можуть виконуватися або виконуються інституціями, що вже існують на територіях, — громадськими організаціями, комунальними підприємствами, довірними партнерствами і т.д.



*Приклад Протоколу  
створення та  
Статуту однієї  
з цих організацій  
наведені у  
Додатку 2.*

Прикладами громадських організацій, які частково виконують роль агенцій розвитку на певному етапі інституційного розвитку території, є Центри місцевого/регіонального розвитку, що виникли в процесі широких консультацій з місцевими зацікавленими сторонами в рамках Проекту ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму»:

1. «Центр місцевого і регіонального розвитку Криму», м. Сімферополь, АР Крим;
2. «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим», смт. Нижньогірське, АР Крим;
3. «Центр сприяння розвитку Кіровського району Автономної Республіки Крим», смт. Кіровське, АР Крим;
4. «Феодосійський регіональний центр розвитку», м. Феодосія, АР Крим;
5. «Центр проектних ініціатив Чорноморського району Автономної Республіки Крим», смт. Чорноморське, АР Крим.

Водночас слід визнати, що такий розподіл функцій є лише тимчасовим рішенням. Це прийнятно на етапі усвідомлення необхідності спільних дій на конкретній території, формування взаємодовіри та інфраструктури територіального розвитку. Однак надалі організаційні відмінності суб'єктів, що виконують перелічені функції, відсутність інституційної пам'яті, а також обмеження, пов'язані з залученням грошових коштів, можуть стати серйозною перешкодою для ефективного виконання функцій із підтримки процесу розвитку території. У деяких випадках відсутність необхідних форм інституційного об'єднання буде прямою перешкодою для отримання коштів, необхідних для розвитку території. Тому, використовуючи створені зв'язки і позитивний досвід співпраці, учасники та суб'єкти розвитку території створюють більш ефективні спільні структури для виконання перерахованих функцій, а саме — Агенції місцевого розвитку.

Те, що створення АМР викликає багато страхів і питань, — явище об'єктивне. В Україні мало успішних прикладів діяльності таких агенцій. Істотні обмеження в ресурсах тяжіють над громадами, і в таких умовах важко говорити про роботу на віддалену перспективу, коли необхідно інвестувати сьогодні, щоб отримати результат через 5, 10, а то й більше років.

Для полегшення розуміння процесу створення Агенції місцевого розвитку можна використовувати покроковий план дій. Однак на початку необхідно ще раз акцентувати увагу на відправній точці діяльності АМР. Ключова перевага агенцій важко відчутна для людей з радянським минулим. Наші усталені звичаї і правила державного та муніципального управління дуже відрізняються від моделі співробітництва. Не зрозумівши суті співпраці, не можна отримати бажаний результат від АМР. Адже це основа роботи агенцій.

Модель співпраці виникає як спосіб виходу з ситуації, коли:

- службовці місцевого самоврядування та державних органів змушені вирішувати дедалі складніші завдання;
- з кожним роком на вирішення цих завдань відводиться дедалі менше часу;
- дедалі важче знаходити оптимальні неконфліктні рішення, які задовільняють мешканців громади;
- рутинні щоденні завдання не дозволяють службовцям зосередитися на довгострокових планах.

**Важливо!** У громадах, які роблять перші кроки зі створення АМР, завжди є спокуса взятися за вирішення всіх питань місцевого розвитку і відразу. Це, найімовірніше, призведе до невдач та розчарування. Саме тому модель консультування з громадськістю є дуже важливою — вона дає можливість обрати декілька пріоритетних напрямів, які будуть доручені Агенції місцевого розвитку.

В той же час члени громади мають ресурси, можливості і досвід, які через модель співпраці (і тільки) можуть бути залучені для вирішення проблем самої громади, відбувається перехід від конфліктної моделі відстоювання власних інтересів до пошуку загального компромісу між членами громади і влади.

Саме тому перед створенням АМР необхідно провести широкі консультації із зацікавленими сторонами для визначення їхньої готовності до такого кроку і предмета його діяльності. Можливо, проведені консультації підтвердять ваше бачення — у такому випадку отримаєте багато союзників, в іншому — перегляньте погляди. Адже ніхто не буде займатися діяльністю, яка його не цікавить. І до цього треба бути готовим.

## СХЕМА ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ПИТАНЬ СТВОРЕННЯ АМР



# 1.

## Крок 1. Ідентифікувати мету створення і діяльності створюваної АМР

Створення Агенції місцевого розвитку завжди починається з ініціативи невеликої групи активістів, об'єднаних ідеєю вирішення питань місцевого розвитку. Їхні мотиви докладно описані в першому розділі і показують, що єдиного способу створення агенції немає. Українські громади різні, з різними потребами і станом громадської активності.

Для успішного старту АМР необхідно зрозуміти, яку роль буде виконувати ваша організація. Визначаючи мету створення АМР, ви тим самим пов'язуєте агенцію з конкретними потребами вашої громади і готуєте основу для роботи груп зацікавлених сторін.

Для того, щоб сформувати попередній перелік пріоритетів вашої АМР, її ролі і функцій, необхідно проаналізувати наступні питання:

- які географічні кордони обрані для діяльності агенції (місто, район, кілька районів)?
- наскільки мешканці території обізнані з проблемами місцевого розвитку?
- чи є у місцевої громади чітке усвідомлення проблеми місцевого розвитку (в економічному, екологічному та соціальному контексті), чи для цього необхідно здійснити оцінку?
- чи є у місцевої громади Стратегія розвитку території?
- якщо існує Стратегія, коли вона розроблена, ким і за якою методологією?
- чи є Стратегія робочим документом?
- чи визначено чіткі пріоритети розвитку, які широко визнаються населенням, чи їх необхідно визначити?
- наскільки обрані пріоритети відповідають завданням сталого розвитку, тобто, чи спрямовані ваші зусилля на об'єднання заходів економічного, суспільного, соціального, екологічного розвитку і чи враховують принцип соціальної справедливості?
- наскільки тісно діяльність АМР буде пов'язана з іншими поточними плановими процесами органу місцевого самоврядування (наприклад розробкою міського плану забудови, утилізації твердих побутових відходів, роботи з туристами тощо)?
- чи є в громаді активісти, готові включитися в процес місцевого розвитку? Хто вони? Чи формалізовані ці групи і які заходи вже реалізують? Чи можуть ці заходи бути частиною спільних дій або потребують доопрацювання?
- скільки часу займе процес планування діяльності та які періоди обирати для вирішення різних завдань територіального розвитку з допомогою АМР?

Даючи відповіді на поставлені питання, ви отримаєте загальну картину стану розвитку території, пріоритетні напрями розвитку (точки концентрації проблем чи потенційного прориву). Відповіді підкажуть, які межі діяльності створюваної Агенції місцевого розвитку вам необхідно обрати. Буде агенція насамперед вирішувати питання стратегічного планування, підтримки бізнесу, залучення інвестицій чи зосередить свою діяльність на чомусь більш необхідному для даної території.

Після того як межі діяльності АМР уточнені, можна розпочинати постановку цілей, тобто визначення того, чого саме ви хочете досягти. Перелік може включати, наприклад, такі цілі:


- ідентифікувати, провести оцінку і визначити пріоритетність проблем місцевого розвитку (від найважливіших до малозначущих);
- організувати вивчення громадської думки про стан розвитку території та підвищити рівень обізнаності громадськості;
- поліпшити умови розвитку в одному або декількох пріоритетних напрямках;
- поліпшити взаємодію між місцевою владою та іншими секторами суспільства;
- підвищити потенціал учасників процесу місцевого розвитку з метою взаємодії та впровадження проектів і програм;
- сформувати пакет проектів розвитку для подальшого залучення коштів міжнародної технічної допомоги, грантів тощо;

### Приклад досягнення АМР мети з розробки стратегії розвитку території

Одним з ключових завдань для Інституту міста (м. Львів) стала розробка комплексної стратегії розвитку Львова на 2012-2015 роки, в преамбулі якої зазначено: «Розробляючи дану структуру стратегії, ми виходили з припущення, що необхідно максимально використовувати всі наявні джерела інформації та експертні думки. На момент початку роботи з цією стратегією у Львові існувало більше ста різних стратегічних документів (стратегії, плани, програми, концепції), які регламентували або описували довгостроковий розвиток міста. Тому завданням Інституту міста було не створення чергової «сто двадцятої стратегії», а об'єднання всіх кращих ідей і методик, розроблених до теперішнього часу і адаптованих відповідно до сучасних умов з використанням найбільш успішних європейських моделей ...»

...На різних етапах до роботи з підготовки стратегії, враховуючи опитування громадської думки, залучалися понад 3000 осіб, і тільки за вересень 2011 р. на сайті Інституту міста з проектом ознайомилися близько 9000 чоловік. Максимальне залучення зовнішніх експертів, управлінців міської ради та представників громадськості дозволяє запобігти прояву слабких сторін кожного з підходів і дозволяє використовувати всі джерела інформації та переваги всіх зазначених вище підходів»

Приклади документів про створення АМР у формі Комунального підприємства наведені в **Додатках 3 і 4.**



*Після визначення меж діяльності та цілей можна розпочати підготовку до проведення рекламної кампанії створення агенції місцевого розвитку в суспільстві, щоб захопити цією ідеєю групу зацікавлених сторін. Після того як така група буде сформована, відбудеться остаточне доопрацювання завдань Агенції місцевого розвитку.*



# 2.

## Крок 2. Пошук коштів для покриття стартових витрат (бюджетування)

Місцевий розвиток відноситься до діяльності, що вимагає значних вкладень коштів. Швидше за все, вам не вдасться сформувати значний бюджет, і це не страшно. В цілому, бюджет є еквівалентом плану ваших робіт у грошовому вираженні, він відображає вартість вашої роботи. Дуже сумнівно, що на стартовому (вихідному) етапі діяльності Агенції місцевого розвитку персонал зможе розгорнути масштабну роботу. Це, крім браку досвіду, обумовлено необхідністю провести велику підготовчу роботу, пов'язану з плануванням діяльності, описом стратегії та залученням громадськості. А тому важливо сконцентруватися на збалансованості бюджету — де прогнозовані надходження покривають основні витрати.

Для зручності і кращої підготовки бюджету пропонуємо скористатися такими класифікаціями витрат:

I. На початковому етапі доцільно оцінювати витрати, розділивши їх на категорії «стартові» та «операційні».

Стартові — це витрати на первинну рекламу концепції місцевого розвитку і АМР в суспільстві і формування груп зацікавлених сторін. Витрати включають підготовку рекламних матеріалів, поштову розсилку, організацію публічних заходів (форумів, зборів) і забезпечення їх діяльності.

Операційні витрати пов'язані з впровадженням заходів місцевого розвитку і включають утримання офісу (оплата телефону/ аксу, ксерокса, поштові витрати, канцелярські товари), здійснення соціологічних досліджень і консультацій з фахівцями з проблемних напрямків, оплату праці персоналу.

II. Надалі, для оперативного керівництва доцільно розглядати витрати з точки зору їх взаємозв'язку з виконуваними завданнями — «постійні» і «змінні».

Розуміння того, які витрати є постійними (оплата персоналу, оренди та утримання офісу, абонентська плата за телефон та інші постійні платежі), необхідно для визначення бюджетного мінімуму (на місяць, квартал) коштів, необхідних для утримання та життєздатності організації в певний період.

Після цього необхідно подбати про формування плану бюджетних надходжень. Це передбачає збір інформації про потенційні джерела надходжень. Потім відбираються джерела фінансування і приймається рішення про структуру фінансування і методи фінансування окремих груп витрат.

Наступний крок — це поєднання проекту доходів та проекту витрат. Оцінка і коригування у разі невідповідності сум. Якщо прогнозні показники надходжень великі, то є можливість сформувати в бюджеті резервний фонд. Якщо витрати перевищують — необхідно обміркувати додаткові джерела наповнення або скорочення витрат (як правило, змінних).

Залишається затвердити бюджет Агенції місцевого розвитку з допомогою процедури прийняття рішень уповноваженим на це органом.



**Важливо!** Інституція місцевого розвитку повинна широко використовувати весь спектр фінансових можливостей. Однак досить часто планування бюджетів створеного АМР (особливо джерел надходжень) доручається працівниками фінансових відділів органу місцевого самоврядування. І це, з одного боку, правильно, адже так вдається мінімізувати витрати на оплату праці залучених для створення фінансових документів осіб. Але існує небезпека прояву інерції мислення таких працівників і неврахування повного спектру можливостей. Адже статус неприбутковості дозволяє відійти від жорстких схем, які нав'язує бюджетне законодавство з управління публічними фінансами.

## Що слід пам'ятати при формуванні бюджету АМР

Нижче наведені деякі поради щодо мобілізації коштів<sup>8</sup>.

- Диверсифікуйте джерела фінансування, залучайте фінансування з різних джерел: місцевий бюджет, внески підприємств і спільно реалізовані заходи, допомога від місцевих бізнес-еліт.

Такий підхід, з одного боку, буде спонукати проводити рекламні заходи про діяльність АМР і обмежувати надмірну залежність від якогось одного джерела фінансування, з іншого — дозволить сформувати широке коло зацікавлених груп та осіб, стане буфером до прагнень того чи іншого джерела фінансування «контролювати» весь процес (особливо актуально для забезпечення політичної стійкості керівництва АМР на виборах органів місцевого самоврядування).

- Натуральний внесок — це також кошти: треба пам'ятати, що бюджет — це грошовий вираз витрат на послуги, товари та заробітну плату персоналу. Тобто далеко не все вимагає грошових надходжень. Є частки бюджету, які можуть надійти безпосередньо готовими до використання. Приміщення може бути отримано від влади, бізнесу та приватних осіб. Аналогічно офісне обладнання, транспортні послуги, видавництво. Слід також пам'ятати, що відпуск товарів і послуг за зниженими цінами або за собівартістю — це також наповнення бюджету. Деякі рідкісні види послуг можуть взагалі не продаватися (наприклад експертні висновки перенавантажених фахівців), але для вас — завдяки емоційним та іншим факторам — вони будуть надані. Варто також нагадати про використання волонтерської праці, що вимагає особливої уваги через відсутність в самоврядуванні усталеної практики такої роботи.

- Гранти — важливе джерело фінансування місцевого розвитку. Отримати їх можна в приватних установах та міжнародних фондах, іноді на грантовій основі ведеться розподіл бюджетного фінансування.



**Порада.** Пошук джерел фінансування повинен бути максимально всеосяжним. Саме тому потрібно подбати про те, щоб до участі в ініціативі зі створення Агенції місцевого розвитку були залучені найширші кола населення, особливо з середовища громадських організацій.

<sup>8</sup> Джерело: «Посібник із впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній і Східній Європі». — Будапешт, 2002 — С. 33

## ЗРАЗОК БЮДЖЕТУ ДЛЯ АГЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ЗРАЗОК БЮДЖЕТУ			
	СТАТТІ ВИТРАТ	СТАРТОВІ ВИТРАТИ (3–6 МІСЯЦІВ)	ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ НА ПЕРІОД ПЛАНУВАННЯ (12 МІСЯЦІВ)
1.	Оплата праці штатних працівників		
1.1.	Директор		
1.2.	Аналітик (на початку роботи АМР — 50 % робочого часу)		
1.3.	Адміністратор проєктів (на початку роботи АМР — 50 % робочого часу)		
2.	Оплата послуг зовнішніх консультантів		
3.	Обладнання і меблі		
3.1.	Комп'ютери		
3.2.	Принтер/сканер/копір (МФУ)		
3.3.	Засоби зв'язку (телефон, факс)		
3.4.	Меблі (столи, стільці, шафи)		
4.	Витрати на утримання офісу		
4.1.	Орендна плата		
4.2.	Комунальні та інші послуги (опалення, електроенергія, прибирання, охорона, паркування)		
4.3.	Оплата послуг зв'язку (телефон, інтернет)		
4.4.	Поштові витрати		
4.5.	Витратні матеріали, канцелярське приладдя		
5.	Відрядження		
5.1.	Компенсація проїзду		
5.2.	Добові		
6.	Витрати на проведення заходів (конференції, тренінги, семінари)		
7.	Витрати на створення Веб-сторінки і хостинг (у тому числі ел. пошти)		
8.	Інші витрати		
	<b>ВСЬОГО</b>		

## 3.

## Крок 3. Ідентифікація та залучення зацікавлених сторін

Як зазначалося вище, місцевий розвиток настільки багатогранний процес, що не під силу невеликій групі активістів. А тому на початку підготовчих дій зі створення АМР необхідно оцінити можливість залучити зацікавлені сторони в процес громадського консультування.

Потрібно усвідомлювати, що всі зацікавлені особи в розвитку території повинні в тій чи іншій мірі бути включені в роботу. У даному випадку треба розглядати кілька критеріїв для визначення потенційних груп зацікавлених осіб.

**Перший** — залучення «з обов'язку служби», коли окремі повноваження і відповідальність за стан розвитку території є частиною компетенції органу влади або посадової особи. Сюди необхідно віднести всі державні і муніципальні органи, депутатів різних рівнів, які так чи інакше залучені в процес планування та розвитку території.

**Другий** — залучення «в силу інтересу», коли питання розвитку цікаві для суб'єкта, бо стосуються його повсякденного життя. Сюди можна віднести представників готельного та ресторанного бізнесу, представників музеїв при обговоренні питання розвитку туризму в регіоні.

**Третій** — залучення «в силу можливостей», коли окремі суб'єкти можуть зробити певний внесок у розвиток території. До цієї категорії відносяться активні громадяни, наявні будинкові комітети, громадські організації, фонди розвитку громад і т.д.

Ось приблизне коло потенційних зацікавлених сторін для вирішення питання про спільну участь у розробці програм та цілей створюваної Агенції розвитку:

1. органи державної влади та органи місцевого самоврядування — ключовий представник. Відсутність розуміння мети діяльності АМР в цій категорії може завдати найбільшої шкоди. Ви можете витратити значні зусилля і кошти на просування ідей розвитку в суспільстві і навіть переконати всіх мешканців. Але якщо ключові особи органів влади будуть скептично налаштовані — це зруйнує всю виконану роботу і зусилля;

2. громадські організації, профспілки, ОСББ та громадські агенції регіонального розвитку — дуже добре, коли в зоні дії АМР є дієві організації та неформальні групи. І особливо Вам пощастило, якщо в регіоні присутні громадські агенції регіонального розвитку, це додаткова можливість отримати досвід та експертні знання;

3. представники локальних бізнес еліт: компанії та їх керівництво, особливо якщо вони залежать від розвитку чи занепаду території (залежні від ресурсів регіону);

4. оператори систем життєдіяльності міста (території) — державні, комунальні або приватні структури обслуговування водопостачання, каналізації, переробки твердих побутових відходів. Їм добре відомі проблеми в сферах своєї компетенції, а також вони можуть виступати технічними радниками з цих питань;



5. релігійні громади, їх підрозділи та навчальні заклади — свобода совісті і гармонійні міжконфесійні відносини є одним з важливих чинників формування комфорту проживання. Для України це актуальне питання;

6. школи, професійно-технічні училища, інститути та університети — як середовище знань вони концентрують значний експертний та науковий потенціал, крім того, можуть бути гарними постачальниками волонтерів;

7. фахівці в галузі охорони здоров'я, навколишнього середовища, соціології, архітектури та урбаністики, транспорту тощо — екологи та інші натуралісти, медики, ландшафтні архітектори, а також фахівці з планування землекористування та експлуатації природних ресурсів;

8. регіональні державні установи — серед них екологічні інспекції, управління з охорони здоров'я та регіональні туристичні бюро;

9. землевласники і приватні домовласники — земля та будівлі є активом з невід'ємною прив'язкою до території. Що в кращому стані розвиток території — то дорожчі ці активи. Така залежність є основою інтересу цієї групи в розвитку території;

10. національні меншини, етнічні групи;

11. місцеві жителі — з метою представництва власних інтересів і від імені окремих груп;

12. місцеві та регіональні ЗМІ — представники місцевих газет, радіо і телебачення.

Не варто обмежуватися географічними рамками міста чи району. Питання розвитку можуть бути цікавими для багатьох людей, які проживають далеко за межами громади. До таких груп можуть відноситись:

- аспіранти при написанні кандидатських робіт (вони отримують базу дослідження, АМР можуть скористатися їх знаннями);
- випускники інститутів, університетів, які можуть виявляти готовність допомогти розвитку їх навчальних закладів (слід формувати ці запити з урахуванням розвитку регіону);
- колишні мешканці міста, району, які вибули в інші регіони чи країни, але мають тісні зв'язки (наприклад: проживання батьків, дітей, родичів тощо).

Залучення широкого кола зацікавлених сторін на початку робіт є запорукою успіху. Завжди присутній елемент опору змінам. Цього не вдасться уникнути в жодній діяльності. Однак залучення особливо активних представників зацікавлених сторін дозволяє спільно знайти вирішення проблем. Основне правило зменшення опору середовища змінам — залучення до розробки рішень, а не постановка перед фактом.

# 4.

## Крок 4. Провести підготовчі заходи з інформування громадськості

Органи місцевого самоврядування все ще недооцінюють роль широкого інформування громадськості. Це пов'язано з дією стереотипів минулого, коли процес управління був максимально закритим. Однак коли ми прагнемо будувати механізми партнерства, інформування стає не просто потребою, а життєвою необхідністю. В питаннях залучення суспільства, активізації її членів як ніде працює принцип: «Подія, не відображена в медіа — не відбулася». Частіше зустрічається вже похідне з попереднього: «Погано відображена в медіа подія — відбулася погано і завдала шкоди вашим намірам».

У даному випадку метою просвіти має стати інформування членів суспільства про масштаби і цілі вашої ініціативи щодо створення АМР, з'ясування їх думки, а також пробудження інтересу суспільства до участі в групах зацікавлених сторін. Хороша комунікація з суспільством включає двосторонній зв'язок (з цим також в Україні спостерігаються значні проблеми). Це означає не тільки просвітництво, але й опитування, анкетування. У цьому криється велика можливість зіставити пріоритети та рішення з потребами мешканців.

Допомогти проінформувати суспільство та отримати зворотній зв'язок можуть такі інструменти.

1. Почніть з конференції або громадського форуму. Такий захід дає можливість миттєво зібрати зацікавлених осіб і широко ознайомити їх з ініціативами створення Агенції місцевого розвитку. Почути думки суспільства, ідентифікувати проблеми і виявити односторонні для роботи груп зацікавлених сторін. Важливо вдало підібрати гасло заходу.

2. ЗМІ — ваш партнер. Важливість цієї роботи вказана вище. Додамо лише, що необхідно працювати з місцевим телебаченням, радіо та газетами, акцентуючи увагу на таких інструментах, як зустрічі в прес-клубах; презентація (а краще залучення до спільної роботи) завдань і робіт редакторам та журналістам на зустрічах, формування інформаційних приводів (нестандартних кроків, пов'язаних з тематикою регіонального розвитку і здатних привернути увагу), постійна розсилка прес-релізів та інформаційних повідомлень; активна робота в соціальних мережах.

3. Спілкуйтеся з мешканцями — проводьте опитування. Без думки громади ваша Агенція місцевого розвитку не матиме прив'язки до територіальних проблем. Варто застосовувати інтерв'ювання, анкетування, масові та експертні опитування. Застосовуйте різні механізми з'ясування думки людей про розвиток міста (району), про те, які проблеми найбільш важливі, хто повинен увійти до групи зацікавлених сторін. Застосуйте пошту, телефон, смс-розсилки. Добре зарекомендували себе стимулятори участі в опитуваннях у вигляді лотерей, ексклюзивної зустрічі з відомою особистістю тощо.

4. Розробляйте і поширюйте промо-матеріали. Необхідно завжди мати матеріали, які дозволять у наочній формі показати цілі, завдання АМР та їх плановану діяльність. Гарний результат дають брошури, плакати, буклети, інформаційні листки і навіть візитки. Слід пам'ятати про присутність у мережі Інтернет: сайт, сторінки в соціальних мережах, доступність відео-презентацій на YouTube і PowerPoint.



# 5.

5. Проводьте заходи. В Україні погано розвинене привернення уваги до подій (event-менеджмент), на цьому тлі є можливість бути яскраво представленим у медіа-просторі. Для таких цілей придатні Дні міста, професійні свята. Головне завдання — зробити захід справжньою подією. Тоді вам гарантована увага ЗМІ та мешканців.

6. Варто також широко застосовувати так звані нішеві заходи. У даному випадку виникає можливість адресувати свою інформацію конкретно визначеним категоріям. Наприклад, курси підвищення кваліфікації музейних працівників, з'їзд працівників бібліотечної справи, збори випускників тощо. Це дозволяє сформувати повідомлення, максимально враховуючи особливості даної цільової групи.

## Крок 5. Сформувати групу зацікавлених сторін і робочі комітети

Початок формування груп зацікавлених сторін ставить перед організаціями дилему визначення чисельного складу груп. З одного боку (недолік), чим більше людей, тим менше можливості у кожного висловитися, важче проводити засідання і отримати якісний результат. З іншого боку (позитив) — що більше учасників, то ширший спектр думок і можливості охопити значну кількість питань, розподіляючи навантаження.



*Підходьте до визначення чисельного складу виважено. Враховуйте ваші кадрові можливості (наявність кваліфікованих ведучих і модераторів), за необхідності спробуйте розділити групи.*

Формуючи групи зацікавлених сторін, слід розуміти завдання, які ставляться перед ними:

- з'ясувати думку мешканців громади щодо пріоритетів розвитку території та вироблення рішень;
- просвітницька діяльність — інформування мешканців, про існуючі проблеми в розвитку території;
- активне залучення громадськості до справ територіального розвитку.

Для формування найбільш об'єктивних висновків до складу груп повинні входити представники всіх верств і організацій регіону. Таким чином, основа високої якості консультативної допомоги — добре підібраний склад. Загальними порадами при формуванні груп є:

- ініціатори створення АМР спільно (або за погодженням) з органом місцевого самоврядування формують попередній список зацікавлених сторін. Як правило, в нього включають тих, хто має певний специфічний досвід, знання, вміння;
- потрібно враховувати, що стосовно деяких кандидатур неможливо встановити критерій; головним є прагнення їх залучити. Внутрішнє переконання про необхідність участі — це теж важливий фактор залучення такого учасника.

Пропонований спосіб роботи, як правило, є новим для громади та її представників. Саме тому необхідно докласти максимум зусиль, щоби представники зацікавлених сторін погодилися на участь у групі.

Для цього слід:

- зробити процес відбору відкритим, прозорим, що дозволить сформувати місток довіри в громади до складу групи, а згодом і до напрацьованих нею результатів;
- намагайтеся залучити представників усіх зацікавлених сторін: переконання, прохання, переговори.

### Приклад роботи групи зацікавлених сторін:

склад Ради з конкурентоспроможності м. Львів

Львівська міська рада спільно з міжнародною консалтинговою компанією Monitor Group та Фондом «Ефективне управління» розробили Стратегію економічної конкурентоспроможності міста (червень 2009 року).

Передумовою реалізації проекту економічного розвитку регіонів став проект із вивчення конкурентоспроможності України. Для здійснення загального нагляду за процесом реалізації Стратегії створено:

Раду з конкурентоспроможності, що складається з ключових лідерів громадськості, бізнесу, влади, науково-освітніх кіл та громадянського суспільства в кількості 24 осіб.

Обов'язки Ради:

- Донесення стратегії до жителів міста та її пропаганда
- Загальне керівництво процесом реалізації стратегії через визначення і комунікацію пріоритетів розвитку
- Прийняття стратегічних рішень з бюджету, ресурсів і персоналу
- Делегування обов'язків і підтримка всієї організаційної структури
- Визначення та комунікація пріоритетних напрямків роботи
- Розробка та організація ініціатив для реалізації стратегії економічного розвитку
- Керівництво робочими групами
- Розробка та впровадження механізмів звітності робочих груп про результати діяльності
- Мотивація, контроль і оцінка результатів діяльності членів робочих груп
- Забезпечення узгодженості дій місцевої влади, ВУЗів та організацій з питань економічного розвитку



**Важливо!** Крім запрошених за попереднім списком, необхідно залучити до участі у роботі груп представників громади. Як зазначено вище, гарним способом появи інтересу до участі в роботі є проведення форуму або конференцій.

Склад Ради з конкурентоспроможності:

- Голова Ради з конкурентоспроможності, директор сервісного центру для України, Росії, Чехії та Словаччини «Австрійських Авіаліній»
- Директор ІКФ «Інтехна-Львів», депутат Львівської міської ради
- Директор Львівського вищого професійного училища ресторанного сервісу та туризму
- Ректор Національного університету «Львівська політехніка»
- Директор «People Performance Value»
- Ректор Українського Католицького університету
- Голова Правління ЗАТ «Європейський дім»



- Генеральний директор «Системи швидкого харчування», президент Гільдії рестораторів Львова
- Проректор з навчальної роботи Львівського національного університету імені Івана Франка
  - Директор фонду «Ефективне управління»
  - Директор «SoftServe»
  - Голова правління Інституту міста
  - Директор “Чудо-тур”
  - Перший заступник голови Львівської облдержадміністрації
  - Директор ВАР “Тротолла”, голова Комітету підприємців Львівщини
  - Мер Львова
  - Партнер консалтингової компанії Monitor Group
  - Перший заступник міського голови Львова
  - Генеральний директор “Eleks Software”
  - Керівник відділу консультаційних послуг в області бізнес-ризиків «Ernst & Young»
    - Голова Правління Агентства з розвитку приватної ініціативи
    - Співвласник холдингу емоцій «!ФЕСТ»
    - Генеральний директор ТОВ “Аделіна Коллекшен Груп”
    - Заступник Голови Правління Західноукраїнської філії Європейської бізнес-асоціації, директор ТОВ “ГУЛЬДМАНН — Україна”

Довірені особи членів Ради з конкурентоспроможності:

- Старший майстер з підготовки фахівців туризму Львівського вищого професійного училища ресторанного сервісу та туризму
- Проректор із зовнішніх зв'язків Українського Католицького університету

Робоча група зацікавлених сторін працює у форматі засідань. На першому засіданні рекомендується встановити правила, які можна оформити меморандумом:

- визначити періодичність засідань, місце і час проведення;
- обирати голову групи або співголів;
- сформувати плановані організаторами межі та цілі діяльності створеного АМР;
- передбачити ротацию голів через певний строк;
- встановити інші правила.

Завданнями голови (співголів) є загальне керівництво (вести засідання, готувати порядок денний, координувати діяльність комітетів у разі їх створення).

Якщо територіальна громада велика, то можна застосувати принцип роботи в комітетах. За таких умов на робочу групу покладено завдання ке-



*Необхідно розуміти, що група зацікавлених сторін не може виступати від імені суспільства. Їй лише делеговано право виявлення думок і поглядів та вироблення ефективних способів, але не закріплення рішень. А тому важливо, щоб самоврядний орган уповноважив групу зацікавлених сторін на розробку заходів місцевого розвитку.*

рувати всім процесом планування, а комітети займаються тільки окремими питаннями планування.

Чисельність комітету набагато менша і, як правило, включає осіб, призначених групою. До складу комітету входить лише невелика група представників зацікавлених сторін, які виявили особливе бажання брати участь у певному комітеті або мають досвід в поставленому на розгляд комітеті завданні. До складу комітету можна включити фахівців, які не належать до груп зацікавлених сторін. В окремих випадках можна залучити найманих експертів.

Робочі комітети працюють над дослідженнями, готують тематичні матеріали аналітичного характеру, а також формують висновки та рішення. Ця інформація розглядається групою залучених осіб, які обговорюють і схвалюють план дій. Надалі план дій затверджує орган місцевого самоврядування. Далі АМР працюватиме за затвердженим планом.

У тривалих проєктах є ймовірність втрати інтересу до тем, що розробляються. За таких умов існує можливість виходу представників з груп зацікавлених осіб. Необхідно врахувати критерії для прийому нових членів або запрошення замість вибулих.

## Крок 6. Сформуйте бачення АМР

Формування образу майбутнього дає всім учасникам громади загальний посыл про те, якою вони хочуть бачити свою територію проживання і життєдіяльності. За великим рахунком, те, що повинна робити ваша Агенція місцевого розвитку, в якому напрямку працювати і як — залежить виключно від внутрішнього запиту мешканців, висловленого в мрії.

Хто і яким чином повинен сформувавши уявлення про майбутню діяльність АМР? Це одне з питань, над яким має працювати група зацікавлених сторін:

- сформує єдиний для всіх напрямок діяльності;
- допоможе прийняти сміливі рішення;
- забезпечить спадкоємність і послідовність роботи, враховуючи зміну кадрів;
- дасть прекрасну можливість залучити до діяльності АМР пересічних громадян.

Обговорюючи уявлення про майбутнє, групі зацікавлених сторін варто підняти питання:

- економічного розвитку регіону;
- врахувати динаміку демографічних змін;
- розвитку громадського сектору;
- екологічні питання;
- стану комунального господарства та публічних благ;
- питання освіти та охорони культурної спадщини.



**Порада!** Будьте готові до того, що для багатьох представників зацікавлених сторін буде складно зазирнути в майбутнє. Деякі вважають це безглуздом. Проте їхні думки теж важливі, і іноді в запереченні можна знайти набагато більше інформації, ніж в інших пропозиціях.

# 7.

## Крок 7. Призначте координатора з питань створення АМР

Наявність людини, яка отримує заробітну плату і відповідає за організаційний процес, може зіграти вирішальну роль у підготовці всіх заходів якості отриманих результатів. Це запорука того, що питанню буде приділено достатньо часу та енергії. Вона потрібна, тому що всі представники групи зацікавлених сторін працюють на громадських засадах, а це накладає певну специфіку (є основне місце роботи, у разі невиконання певних завдань, можна апелювати тільки до свідомості, брак часу).

Обов'язки координатора можуть включати<sup>9</sup>:

- організацію засідань групи зацікавлених сторін (ведення протоколів і розсилку порядку денного);
- організацію зустрічей з представниками державних установ та інших інформаційних джерел;
- організацію збору даних і ведення інших необхідних досліджень;
- виконання різних завдань в рамках просвітницьких заходів;
- допомогу у підготовці проектів опису проблем та інших ключових документів.

Кого призначити координатором? Як мінімум, є два рішення: стороння особа і штатний працівник органу місцевого самоврядування (за сумісництвом виконує завдання координатора). Прийнятним вважаємо кожне з них. Більшою мірою це залежить від ресурсних можливостей органу місцевого самоврядування, а також стратегічного бачення. Якщо планується залучити стороннього фахівця, то рекомендуємо зупинити свій вибір на потенційній кандидатурі керівника Агенції місцевого розвитку. Це буде додаткова можливість перевірити кандидата в дії. Якщо у вашому регіоні існує громадська організація, яка працює в якості агенції регіонального розвитку, — на умовах договору їй можна доручити це завдання.

## 3.2. ВИБІР ЮРИДИЧНОЇ ФОРМИ ДЛЯ АМР

Обрана для створення АМР форма юридичної особи повинна забезпечити ефективність і гнучкість оперативного і стратегічного управління. Це особливо важливо, враховуючи динаміку постійних змін умов життя громад і відповідної зміни їхніх потреб і пріоритетів, а також змін у соціальних і економічних сферах життя країни і світу в цілому. Агенція повинна мати можливість оперативного залучення для роботи в інтересах територіальної громади кращих фахівців, експертів-професіоналів, як тих, що проживають на території області, так і запрошених з інших регіонів або навіть країн. Тільки при винагороді за роботу таких фахівців у відповідності з ринковими ставками оплати праці результатом діяльності Агенції і програм, які нею фінансуватимуться, буде досягнуто реальний корисний ефект для мешканців відповідних територій.

При виборі юридичної форми для АМР також важлива можливість участі у створенні Агенції ключових інститутів, зацікавлених у створенні території, які представляють як публічний, так і приватний сектори. Іншими словами, в ідеальному випадку АМР як юридична особа має бути заснована як органами самоврядування, державної влади, так і асоціаціями органів самоврядування, громадськими організаціями чи їх об'єднаннями, підприємницькими об'єднаннями, навчальними закладами та іншими установами. Це забезпечить, по-перше, підтримку у щоденній діяльності Агенції з боку ключових вигодоотримувачів — засновників, а по-друге, надасть довіру до неї як регіональних чи центральних постачальників ресурсів, так і міжнародних організацій та установ.

Саме тому ефективно і стало АМР не може існувати у формі благодійної організації або громадської організації (об'єднання). Це пояснюється встановленими чинним законодавством обмеженнями для органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також для державних та комунальних підприємств, установ, організацій, які повністю або частково фінансуються з бюджетів. Відповідно до Господарського кодексу України (ч. 3 ст. 131), ЗУ «Про громадські об'єднання» (ч. 1. Ст. 1) вони не можуть бути засновниками (засновником) та/або членами благодійної чи громадської організації чи громадського об'єднання. У свою чергу, юридичні особи приватного права (громадські організації, приватні компанії, об'єднання таких юридичних осіб) не можуть бути співзасновниками в комунальних підприємствах.

Крім того, головною проблемою створення АМР у формі унітарного підприємства (державного чи комунального) є неможливість залучення до активної діяльності з організації та ресурсозабезпечення такого підприємства інших суб'єктів регіонального розвитку. Єдиний засновник і відсутність колегіального органу управління, в який могли б увійти представники від таких суб'єктів, — суттєво впливає на баланс інтересів в середовищі вигодоотримувачів від діяльності АМР. Його ліквідація, перетворення, зміна керівництва відбувається досить швидко за рішенням засновника і тому створює додаткові ризики для донорів і суб'єктів регіонального розвитку.

<sup>9</sup> Посібник із впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній та Східній Європі. Угорщина, 2002. — С. 43

Найбільш імовірними труднощами при створенні АМР можуть стати:

- пошук засновників і визначення їх зобов'язань з участі у фінансуванні агенції, особливо на першому етапі;
- відсутність реальної практики участі в утворенні органами виконавчої влади юридичної особи поряд з іншими засновниками;
- побоювання з боку органів влади, що створена з їхньою участю юридична особа може відійти від прямого їх управління;
- звинувачення з боку опонентів, що влада передає ресурс для юридичної особи змішаної форми власності і в подальшому це може привести до розмивання і втрати частки державної (комунальної) власності.

#### Загальні вимоги до вибору юридичної форми для АМР

1. Визначення оптимальної для АМР організаційно-правової форми залежить від цілей і завдань, які покладаються на цю Агенцію.
2. Агенція може існувати як підприємницька (прибуткова), так і не-підприємницька (неприбуткова) юридична особа.
3. Важливим елементом успішності діяльності Агенції є її відкритість, прогнозованість керівництва, доступ до спостереження за його діяльністю.
4. Агенція повинна мати певний мінімум гарантованого фінансування з боку засновників (донорів, бюджету) і мати можливості для нарощування своєї платоспроможності шляхом надання оплачуваних послуг клієнтам. При цьому вона не повинна створювати позаконкурентні умови для бізнесу, який може працювати в сферах діяльності агенції.

#### АМР як підприємницька структура

Виходячи з кола типових завдань АМР, можна припустити, що Агенція, в принципі, може бути підприємством, яке виконує поставлені перед ним завдання на основі договору з органами влади та підприємницькими юридичними особами. Однак тут виникає цілий ряд проблем, перерахованих нижче, які вимагають серйозної оцінки.

1. Отримання коштів від органів влади або органів місцевого самоврядування має відбуватися на основі тендерних процедур, що вимагає досить тривалого часу. При цьому перемагає тендерна пропозиція, яка дешевша, про якість можна судити тільки після надання відповідної послуги.
2. У бюджетах знайти кошти на іміджеві проекти досить складно, а передбачити в кошторисі тендерної заявки високу заробітну плату виконавців дуже проблемно, оскільки є загроза відповідних негативних висновків КРУ.
3. Спроби отримання фінансування АМР виключно від інвесторів містять ризики збільшення недовіри до органів влади та агенції, оскільки вартісні послуги агенції можуть виглядати як додаткові податки, або спроба «продажу преференцій» з боку таких органів влади.
4. Агенція не зможе безперешкодно отримувати гранти від міжнародних організацій і пожертвування від місцевого бізнесу, а також пряму бюджетну підтримку.



*Агенція як підприємницька юридична особа може створюватися органами виконавчої влади (місцевими державними адміністраціями) і органами місцевого самоврядування. Підприємницька юридична особа може створюватися у формі державного/комунального підприємства або у формі товариства (ТОВ, АТ тощо).*

#### АМР у формі товариства

Товариство може мати численних засновників (учасників). Згідно зі статтею 3 Закону України «Про господарські товариства», їх засновниками можуть бути громадяни, юридичні особи, міжнародні організації, за виключенням державних підприємств.

Статутний капітал, наприклад, товариства з обмеженою відповідальністю дуже незначний — одна мінімальна заробітна плата. Проте стаття 13 згаданого закону не дозволяє вносити в статутний капітал бюджетні кошти.

Управління товариством є досить гнучким, і засновники (учасники) беруть участь в управлінні відповідно своєї частки в статутному капіталі. Стаття 23 Закону «Про господарські товариства» передбачає випадки, коли представники органів влади можуть брати участь у його органах управління.

Створення, реєстрація, забезпечення участі в ТОВ також є досить простими. А правильно складені статутні документи можуть попередити можливий конфлікт інтересів. Вихід учасника з товариства не веде до його припинення, оскільки частка набувається іншими учасниками або її купує інша особа.

Сьогодні в Україні вже є практика створення органами місцевого самоврядування і комунальними підприємствами товариств з участю фізичних осіб, органів самоорганізації населення чи кооперативів.

#### АМР як непідприємницька структура

В силу специфіки своєї діяльності, ролі та місії АМР її існування у формі непідприємницької структури є більш природним. А вже при створенні АМР її засновники априорі не ставлять за мету придбання приватних вигод (зокрема отримання прибутку), турбуючись про благо всієї територіальної громади і майбутнє своєї території. З цієї точки зору, Агенція місцевого розвитку у формі непідприємницької структури є найбільш логічним.

#### АМР у формі установи

Правовий статус, порядок створення та діяльності визначається ЦКУ (ст. 83, 86, 87, 88). Особливістю АМР як установи є те, що засновники не беруть безпосередньої участі в управлінні установою. При прийнятті установчого акта визначається порядок заміщення посад в органах управління установою по закінченню терміну першого призначення або вибуття окремих членів таких органів.

Засновники при утворенні установи повинні передати їй майно або визначити графік і порядок його передачі установі протягом року з моменту утворення.

Орган влади чи орган місцевого самоврядування може бути засновником АМР у формі установи, і при цьому в установчому акті і положенні про агенцію може бути прописана участь інших суб'єктів регіонального розвитку в установі та управлінні агенцією, порядок заміщення посад в органах управління та наглядовій раді і таке подібне.

В Україні вже існує певна практика утворення органами влади небюджетних установ (наприклад регіональні агенції залучення інвестицій «ІнвестІнРівне» та «ЛьвівІнвест»).

## ВИСНОВОК

Агенція місцевого розвитку може бути утворена як юридична особа в різних організаційно-правових формах, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Щоб відповідати загальноприйнятим у Європі вимогам до таких організацій, АМР має бути максимально відкритою, завдання, для виконання яких вона створюється і функціонує, повинні бути публічними. Обрана при створенні АМР мета — розвиток територій — має залишитися незмінною, і вся діяльність, і всі ресурси повинні бути спрямовані на її досягнення.

Також АМР повинна бути досить автономною у прийнятті рішень, а органи управління мають формуватися різними суб'єктами регіонального розвитку без домінування когось одного із засновників. Враховуючи, що метою створення АМР є розвиток територій в інтересах громади, їй слід набуту статус неприбуткової організації, оскільки всі кошти повинні витрачатися лише на досягнення вказаної цілі. А крім того, неприбутковий статус агенції відкриває можливості для роботи з різними джерелами фінансування, без загрози стягнення податків з таких надходжень.

Підсумовуючи аналіз норм чинного законодавства щодо різних організаційно-правових форм створення юридичних осіб, з точки зору відповідності ключовим критеріям вибору, реалізації поставленої мети і завдань, досягнення очікуваних результатів, а також маючи на увазі розглянуті переваги і недоліки, — найбільш прийнятною і ефективною для створення АМР формою, на наш погляд, є передбачена Цивільним кодексом України організаційно-правова форма юридичної особи — «установа».

### 3.3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ АМР У ФОРМІ УСТАНОВИ

Як зазначалося вище, найбільш прийнятною формою для створення АМР є юридична особа у формі установи. Правовими підставами для створення установи є Цивільний кодекс України (ЦКУ), а саме статті 83, 87, 88, 90, 96, 99, 101-104. Крім того, порядок створення та діяльності АМР у формі установи також передбачений і іншими нормативно-правовими актами, які будуть розглянуті нижче.

Ґрунтуючись на згаданих статтях, юридичні особи — засновники агенції мають можливість визначити і об'єднати свої майнові або грошові вклади, визначити мету створення і завдання для діяльності установи, а також передбачити порядок і структуру її управління. Згідно з п. 3 статті 88 ЦКУ ці положення вказуються в Установчому акті (**див. Додаток 5**), який підписується повноважними представниками засновників. Підписання такого Установчого акта здійснюється засновниками/учасниками під час проведення загальних зборів установи.

Відповідно до статей 98, 99 і 101 ЦКУ «в установі обов'язково створюється Правління, а засновники установи не беруть участі в її управлінні. Установчий акт може передбачати створення також інших органів, визначати порядок формування цих органів та їх склад. Нагляд за діяльністю установи здійснює його Наглядова рада. Наглядова рада здійснює нагляд за управлінням майном установи, дотриманням мети установи та за її іншою діяльністю відповідно до установчого акта».

У свою чергу Правління установи може складатися з однієї або декількох осіб. Виконавчий орган, що складається з кількох осіб, приймає рішення простою більшістю від числа присутніх учасників, якщо інше не встановлено установчими документами або законом.



*Особливістю установ є те, що відповідно до ч.2 п.1 ст. 90 «найменування установи має містити інформацію про характер її діяльності». Звідси і необхідність визначення в її назві мети діяльності — установка «Агенція місцевого розвитку».*

Реєстрація юридичної особи агенції відбувається з дотриманням положень ЦКУ, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» № 755 від 15 травня 2003 за кодом реєстрації/класифікації «435», передбаченим Наказом Державного комітету статистики від 18 квітня 2005 року № 96 «Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України».

Разом з тим стаття 103 ЦКУ передбачає механізм зміни мети установи та структури управління установою. Так, «якщо здійснення мети установи стало неможливим або воно загрожує суспільним інтересам, то відповідний орган, який здійснює державну реєстрацію, може звернутися до суду з заявою про визначення іншої мети установи за погодженням з органами управління установою. Суд може змінити структуру управління установи, якщо це необхідно внаслідок зміни мети установи або з інших поважних причин». Ці положення дають можливість засновникам за наявності значних порушень у діяльності або з причин зміни мети діяльності установи змінити її установчий акт. З одного боку, порядок зміни мети та структури управління через суд дає можливість мати стабільність в управлінні установою, з іншого — все-таки передбачає можливість для засновників впливати на установу, удосконалюючи її діяльність.





**Окремо варто описати правові підстави для прийняття рішення про участь у АМР для органів самоврядування, таких як обласна і районна ради, а також для відповідних обласних і районних державних адміністрацій.**

Так, стаття 169 ГКУ дозволяє територіальним громадам створювати юридичні особи приватного права (підприємницькі товариства тощо), брати участь в їхній діяльності на загальних підставах.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 № 280 (далі Закон № 280) територіальні громади самостійно або через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, можуть створювати юридичні особи приватного права, якими АМР у формі установи і є відповідно до ст. 81 і 83 ЦКУ.

Більш того, пунктом 1 статті 60 цього ж Закону № 280 передбачена можливість територіальним громадам сіл, селищ, міст, районів у містах безпосередньо або через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, володіти, зокрема, установами як повністю, так і частково, при цьому розмір частки не впливає на її правовий статус — така частка залишається об'єктом права комунальної власності.

У свою чергу пункти 4 і 5 статті 60 визначають правовий режим об'єктів права комунальної власності та повноваження органів місцевого самоврядування (відповідних рад) від імені та в інтересах територіальних громад відповідно до закону здійснювати правочини щодо володіння, користування та розпорядження об'єктами права комунальної власності, в тому числі виконувати всі майнові операції, передавати об'єкти права комунальної власності у постійне або тимчасове користування юридичним та фізичним особам, здавати їх в оренду, продавати і купувати, використовувати як заставу, вирішувати питання їхнього відчуження, визначати в угодах та договорах умови використання та фінансування об'єктів, що приватизуються та передаються у користування і оренду. Таким чином, районні та обласні ради від імені територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюють управління об'єктами їхньої спільної власності, що задовольняють спільні потреби територіальних громад, і відповідно можуть виділяти кошти і майно і стати одними із засновників АМР.

Для цього їм на підставі зазначених вище статей, а також ґрунтуючись на п. 20 статті 43 та п. 1 статті 59 Закону № 280, необхідно прийняти рішення про участь у створенні агенції і доручити Голові ради взяти участь у зборах засновників АМР та підписати відповідний Установчий акт, а також прийняти рішення про одноразове виділення коштів та майна для забезпечення діяльності Агенції. Надалі виділення коштів відбуватиметься в порядку розгляду і затвердження програм місцевого розвитку на відповідний період.



Для обласних і районних державних адміністрацій можливості участі як одних із засновників Агенції місцевого розвитку визначені, з одного боку, статтею 43 Закону № 280 (зокрема пунктами 20 і 27) і рішеннями відповідних районних та обласних рад про делегування місцевим державним адміністраціям окремих повноважень з управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах. Такі повноваження підтверджені частиною 1 статті 14, частиною 2 статті 15, пунктом 1 статті 19 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» № 586 від 9 квітня 1999 року.

З іншого боку, власне і сама місцева державна адміністрація може розпоряджатися коштами, наприклад, резервного фонду для здійснення внеску на створення установи — АМР. Так, відповідно до п. 3 ст. 13 згаданого закону № 586, «у відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань: 2) соціально-економічного розвитку відповідних територій». Згідно зі ст. 19 п. 1 державна адміністрація «приймає рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, а також здійснює делеговані відповідною радою функції управління майном, що перебуває у спільній власності територіальних громад». Таким чином, участь державної адміністрації разом з відповідною радою у створенні Агенції, спрямованої на регіональний розвиток, віднесена законом до предмета її відання, а відповідно може бути профінансована з коштів, якими адміністрація розпоряджається. Більше того, можливість здійснення фінансового внеску на ці цілі передбачена і п. 4 та 5 ст. 18 Закону № 586.

Це можна здійснити з резервного фонду з дотриманням правил і процедур, передбачених Постановою КМУ від 29 березня 2002 № 415 «Про затвердження Порядку використання коштів резервного фонду бюджету». Згідно з підпунктом б) пункту 6 Постанови «кошти резервного фонду бюджету можуть використовуватися на здійснення: інших непередбачених заходів, відповідно до законів можуть здійснюватися за рахунок коштів бюджету, але не мають постійного характеру і не могли бути передбачені при складанні проекту бюджету». Ухвалення рішення про виділення коштів навіть у невеликому обсязі забезпечить участь місцевої державної адміністрації у створенні АМР.

І хоча відповідно до частини 2 пункту 11 «кошти з резервного фонду бюджету суб'єктам господарської діяльності недержавної форми власності або суб'єктам господарської діяльності, у статутному фонді яких корпоративні права держави становлять менше 51 відсотка, виділяються через головних розпорядників бюджетних коштів лише на умовах повернення», питання віднесення АМР до суб'єктів господарської діяльності або співвідношення часток майна засновників агенції є предметом обговорення і домовленості засновників на місцевому рівні. Відповідно, питання повернення коштів може бути вирішене як позитивно, так і негативно. Нарешті, норми чинного законодавства не визначають наслідком повернення внесених коштів припинення діяльності АМР.

### 3.4. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ АМР

Після створення і проведення державної реєстрації Агенції місцевого розвитку її діяльність регламентується чинним законодавством України, що застосовується до юридичних осіб, а також Установчим актом (**Додаток 5**) самої установи і його внутрішніми положеннями. Проте варто відзначити кілька особливостей, які будуть впливати на всю діяльність Агенції та визначати її статус у відносинах з третіми особами.

По-перше, це отримання Агенцією статусу неприбуткової організації відповідно до підпункту «г» пункту 157.1. та пункту 157.5 Податкового кодексу України (ЗУ № 2755 від 02 грудня 2010 року), оскільки статутними документами та довідкою з Реєстру неприбуткових організацій та установ буде визначено, що Агенція є юридичною особою, діяльність якої не передбачає отримання прибутку згідно зі ст. 86 ЦКУ, яка передбачає можливість вибору: здійснювати підприємницьку діяльність установі або ні.

У свою чергу, відповідно до пункту 157.5. Податкового кодексу «від оподаткування звільняються доходи неприбуткових організацій, визначених у підпункті “г” пункту 157.1 цієї статті, отримані у вигляді: разових або періодичних внесків, відрахувань засновників і членів; коштів або майна, які надходять таким неприбутковим організаціям від проведення їх основної діяльності та у вигляді пасивних доходів; дотацій або субсидій, отриманих з державного або місцевих бюджетів, державних цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітарної, допомоги, крім дотацій на регулювання цін на платні послуги, які надаються таким неприбутковим організаціям або через них їх отримувачам згідно із законодавством, з метою зниження рівня таких цін».

По-друге, діяльність Агенції з використання коштів, одержуваних для виконання проектів і програм місцевого і локального розвитку громад від бюджетів усіх рівнів, буде регламентуватися затвердженими відповідними Радами програмами місцевого розвитку, Законом України № 2289 від 1 червня 2010 року «Про здійснення державних закупівель», а також розробленим засновниками та затвердженим загальними зборами спеціально для Агенції «Положенням про проведення закупівель» щодо витрат небюджетних коштів. Крім того, для підвищення ефективності роботи Агенції та забезпечення її інституційної спроможності виконувати Програми місцевого розвитку, проводити необхідні для цього закупівлі і відповідно звітувати належним чином, загальними зборами засновників спеціально для Агенції необхідно затвердити «Положення про порядок конкурсного відбору працівників Агенції та оплати їх праці та преміювання».

Окремо відзначимо, що відповідно до п.б ч.1 ст. 2 Бюджетного кодексу України «бюджетна установа — це орган, установа чи організація, визначена Конституцією України, а також установа чи організація, створена у встановленому порядку органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим або органами місцевого самоврядування, яка повністю утримується за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевих бюджетів». Оскільки Агенція

буде фінансуватися не тільки з бюджету, а з бюджету — лише на підставі відповідних програм місцевого розвитку, то вона не може мати статус бюджетної установи. Разом з тим, кошти бюджетів різних рівнів зможуть надходити до них не напряму, а відповідно до ч.2 ст. 21 чинного Бюджетного кодексу України — тільки через розпорядників бюджетних коштів. Відповідно, при плануванні роботи Агенції необхідно від самого початку готувати і приймати бюджетні програми місцевого розвитку, закладаючи в них часткове фінансування діяльності АМР, отримуючи натомість ефективне виконання функцій управління процесом розвитку.

# РОЗДІЛ 4.

## ЯК ЗРОБИТИ АМР СТАЛОЮ ТА ЕФЕКТИВНОЮ

### 4.1. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СТАЛОСТІ

Як зазначалося, головним стимулом до створення АМР є усвідомлення необхідності наявності інституції, яка підтримувала б і організувала процес розвитку території на основі наявних і залучених ресурсів. АМР може бути досить ефективним інструментом для просування території, налагодження співпраці, залучення інвестиційних коштів, а також надання різних послуг суб'єктам розвитку території.

Однак слід також усвідомлювати, що побудова сталої та ефективної інституції — не короткотерміновий проект, а процес, що вимагає цілеспрямованої роботи протягом якнайменше декількох років.

Досвід показує, що найважливішими чинниками сталості (життєздатності) АМР є:

- підтримка засновників і вибір стійкої організаційно-правової форми для створення АМР;
- наявність кваліфікованих фахівців;
- достатній «стартовий капітал» для фінансування діяльності, підтримання зручно розташованого офісу та придбання якісного обладнання;
- помітність — присутність в інформаційному полі.

Для сталого і тривалого функціонування АМР як інституції важливо у своїй діяльності не конкурувати ні з обласними та місцевими адміністраціями, ні з організаціями громадянського суспільства. Концепція та роль АМР полягає в тісній співпраці з ними, об'єднанні їх як партнерів, бенефіціарів.

АМР засновується відповідними адміністраціями, регіональною радою та муніципалітетами. Співзасновниками АМР можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування або асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади та наукові установи регіону та інші зацікавлені установи та організації.

Таким чином, одним із перших чинників сталості АМР є вибір організаційно-правової форми її створення. Запропонована тут форма створення АМР у формі установи, засновником якої можуть бути юридичні особи приватного та публічного права, якраз і є такою стійкою організаційно-правовою формою. При цьому важливим є не стільки факт вибору саме цієї форми — а те, що її юридична конструкція і набір ключових характеристик повністю відповідає цілям, завданням і функціям, досягнення і виконання яких забезпечує ефективний територіальний розвиток. Це відбувається в результаті об'єднання інтересів ключових суб'єктів територіального розвитку — як органів влади та самоврядування (юридичні особи публічного права), так і громадських організацій та бізнес структур (юридичні особи приватного права).

Погодивши спільні цілі і завдання, визначивши операційні плани дій, спільно створивши і наділивши АМР ресурсами для роботи і реалізації проектів, суб'єкти територіального розвитку стають партнерами і досягають поставлених завдань для загального блага.



*Отриманий досвід  
спільної роботи і  
побудовані довірчі  
відносини —  
головний фактор  
стійкості  
роботи АМР.*

Більше того, таке об'єднання у свою чергу є результиуючим по відношенню до попереднього процесу взаємодії на конкретній території в процесі взаємин і вирішення специфічних локальних проблем і завдань.

Разом з тим, відмінною рисою і ще одним фактором сталості АМР, створеної у формі установи, є незалежність менеджменту від засновників, що дозволяє приймати необхідні для ефективного територіального розвитку рішення. Керівники АМР перш за все повинні досягати цілей, які визначені в статуті установи, стратегічних і операційних планах розвитку, відповідно в першу чергу працювати на сталий розвиток територій.

І, природно, необхідними умовами для сталості будь-якої інституції є забезпеченість її ресурсами для якісного виконання поставлених перед нею завдань. Зокрема, Агенція місцевого розвитку повинна володіти достатніми фінансовими ресурсами і матеріально-технічною базою для виконання своїх специфічних функцій. Саме тому потрібно ще раз підкреслити:

**Нічого не береться з порожнечі. На виконання завдань необхідні ресурси. На виконання амбітних завдань — потрібні значні ресурси!**

Тому, створюючи АМР як сучасний і ефективний інструмент територіального розвитку, вкрай важливо забезпечити його ресурсами і кваліфікованим персоналом.

Сталість АМР роботи безпосередньо залежить від стабільності наповнення ресурсами — фінансовими, матеріальними і нематеріальними. Агенція створюється з метою організаційного забезпечення сталого економічного та соціального розвитку території. Відповідно, стійкість у фінансуванні самого АМР повинна стати одним з головних принципів в організації її роботи та визначенні доступних для використання джерел фінансування. Засновникам АМР спочатку слід подбати про наявність джерел такого сталого фінансування. Всі джерела фінансування АМР, враховуючи їх, доречно розділити на дві основні категорії: інституційна підтримка (1) і надходження від діяльності (2).

#### 1. Інституційна підтримка через:

- 1.1. цільові програми, що фінансуються з місцевих бюджетів;
- 1.2. всеукраїнські конкурси та програми регіонального розвитку, фінансовані державними та приватними фондами;
- 1.3. міжнародні грантові програми;
- 1.4. одноразові або періодичні внески засновників.

#### 2. Надходження від діяльності у вигляді:

- 2.1. благодійних внесків третіх осіб;
- 2.2. отримання оплати за надані послуги;
- 2.3. плати за адміністрування проектів;
- 2.4. комісії та інших пасивних доходів (процентів, орендної плати, роялті).

АМР може мати у власності, реалізувати і використовувати рухоме і нерухоме майно, у тому числі приміщення, фінансові кошти в національ-

ній та іноземній валюті, цінні папери, нематеріальні активи, транспортні засоби, землю та інше майно, необхідне для її функціонування, яке може бути передано їй як засновниками, так і третіми особами.

Для створення і початку діяльності АМР доцільно передати на його баланс майно та кошти в мінімальному розмірі, необхідному Агенції для виконання встановлених завдань і функцій. Ці активи можуть мати форму:

- нерухомості (без надання АМР права на її відчуження);
- фінансових коштів, які повинні бути перераховані протягом перших же днів після відкриття банківського рахунку АМР.

Сталість діяльності АМР забезпечується також сформованою можливістю надання власних послуг (у тому числі платних), необхідних для забезпечення безперервності процесу розвитку території.

#### Такими послугами Агенції можуть бути:

1. розробка стратегій і планів розвитку території і її суб'єктів;
2. адміністрування фондів розвитку;
3. реалізація (адміністрування) проектів і програм;
4. навчання і підвищення кваліфікації;
5. консультування та експертна підтримка;
6. ведення баз даних;
7. організація та проведення заходів;
8. збір даних і проведення досліджень.

Цей список далеко не повний і може бути розширений (або звужений) залежно від специфіки конкретної АМР.

Формування пакету власних унікальних послуг і якісне їх надання — процес, заснований на вищевказаних факторах сталості. Але саме з метою створення інструменту надання таких послуг та виконання таких робіт на високому якісному рівні для конкретної території і створюється АМР. Використання Агенції місцевого розвитку як інструменту відбувається через споживання перелічених послуг і робіт учасниками та суб'єктами територіального розвитку, в тому числі і засновниками. У свою чергу потреба отримання таких послуг і є причиною ініціації створення АМР, а також є гарантією сталого її існування.



*Останній, але не менш важливий чинник сталості АМР — його професійна інформаційна політика. Постійна присутність у ЗМІ, наявність власного інформативного і зручного веб-сайту забезпечує стійкість інтересу до діяльності Агенції як з боку влади, так і з боку представників суспільства. Зв'язка АМР через медіа-канали з громадянами, що населяють територію, гарантує реальність розвитку і відповідно стійкість потреби в АМР і з боку громадян, і з боку представників влади.*



## 4.2. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Наявність кваліфікованості команди, необхідних ресурсів та підтримки з боку заінтересованих сторін (отримувачів вигоди) — ось фундамент, на якому будується діяльність АМР. Але для ефективного досягнення цілей розвитку території цього недостатньо. Найважливішими факторами ефективності АМР є:

- розуміння процесу розвитку і знання території;
- чітко визначені довгострокові і короткострокові цілі;
- наявність якісно підготовлених проектних документів і документів планування;
- належна внутрішня і зовнішня організація;
- якісний менеджмент;
- початкова підготовка та подальше навчання персоналу;
- зв'язок з мережею зовнішніх структур і постачальників послуг.

Для ефективного вирішення проблем території та розвитку її потенціалу, в першу чергу, необхідне глибоке розуміння цих проблем (у тому числі прихованих) і знання території. Також важливо розуміти, в чому полягає сутність управління процесом розвитку території, які існують підходи та найкращі практики, а також знання передового досвіду в цій галузі. Оскільки фахівців у цій галузі в Україні на сьогоднішній день не так багато, швидше за все, керівництву і персоналу Агенції знадобиться отримання спеціальних знань шляхом участі у спеціалізованих тренінгових програмах, курсах, семінарах та тренінгах, а також шляхом самоосвіти.

Наступний фактор ефективності — наявність якісно підготовлених документів для АМР. Чітко визначений стратегічний і операційний плани роботи Агенції, узгоджені і деталізовані її цілі і завдання, реалістичний бюджет і план його наповнення та витрачання коштів — необхідні умови для сталості в діяльності АМР. Розуміючи план дій і умови роботи, засновники, співробітники АМР та інші суб'єкти розвитку території можуть погоджувати свої плани і досягати синергії у своїх діях. Крім того, наявність плану роботи та розрахунку необхідних ресурсів — важливі умови для отримання фінансової підтримки з будь-якого боку.

Після створення і проведення державної реєстрації Агенції місцевого розвитку її діяльність регламентується чинним законодавством України, а також установчими документами самої інституції: установчим актом, положеннями, статутом. Крім статутних документів, мінімальний набір документів, необхідних для належного функціонування та управління АМР, включає:

- а) стратегічний план розвитку території;
- б) операційний план реалізації стратегії розвитку території;
- в) стратегічний план організації (або середньостроковий бізнес-план — залежно від специфіки агенції);
- г) посібники з процедур для співробітників АМР;
- д) річний (операційний) план роботи;
- е) річний бюджет і фінансовий план (план надходження доходів та витрачання коштів);
- ж) квартальний план діяльності (внутрішній документ).

До необхідних для ефективного управління і контролю над діяльністю АМР відносяться також документи звітності:

- а) річний звіт про результати діяльності;
- б) квартальний звіт про результати діяльності (внутрішній документ).

*В силу специфіки діяльності АМР процес отримання нових знань і підвищення рівня професійної підготовки повинен бути безперервним. Це потрібно розуміти від початку і передбачити необхідні для цього кошти в бюджеті АМР і час — у плані роботи.*

Використовуючи у своїй роботі інструменти планування, АМР фокусується на досягненні поставлених цілей, вирішенні найбільш гострих проблем розвитку території. **Концентрація на пріоритетах і плановість в підходах до розвитку територій** — ще один інтегральний чинник ефективності роботи АМР. Крім того, для підвищення ефективності роботи Агенції і забезпечення її інституційної спроможності рекомендується затвердити «Положення про порядок конкурсного відбору працівників Агенції та оплати їх праці та преміювання».

Останнє тісно пов'язане з питанням формування та розвитку кадрового потенціалу АМР. Основою ефективності діяльності та розвитку АМР є ефективна і гнучка кадрова політика, мережевий та проектний підходи до формування людських ресурсів. Для забезпечення стабільності та ефективності роботи Агенції, а також якості та своєчасності надання відповідних послуг вона повинна бути забезпечена кваліфікованим і досвідченим персоналом. З точки зору фінансової ефективності весь персонал АМР рекомендується розділити на три рівня залучення до основної діяльності:

1. штатні співробітники;
2. ключові позаштатні співробітники;
3. менеджери проектів та залучені експерти.

Такий поділ, з одного боку, забезпечить ефективність використання коштів при відповідному співвідношенні зі стабільним функціонуванням та виконанням покладених на АМР завдань і функцій, а з іншого боку, дозволить оперативно і гнучко реагувати на потреби замовників послуг, донорів проектів, розширюючи або скорочуючи структуру АМР залежно від проектного навантаження.

На початковому етапі діяльності АМР основу її штату можуть скласти 3 ключових співробітники:

- директор (100% робочого часу) — управління, представлення інтересів АМР, обов'язок забезпечити надходження фінансових ресурсів та інформації;
- аналітик (50% робочого часу) — проведення аналізу фактичної ситуації, офіційних даних, пошук проектних ідей, соціально-економічний аналіз і побудова картин майбутнього;
- адміністратор проектів (50% робочого часу) — організація управління процесами в АМР, контроль і облік, вирішення оперативних завдань.

Надалі розширення їх кількості можливе до 5 штатних співробітників (з доданням бухгалтера та адміністратора офісу). Таке розширення стане можливим, якщо робота Агенції почне налагоджуватися, збільшиться проектне та поточне навантаження на директора та адміністратора проектів, а залучених АМР коштів вистачить на оплату додаткових штатних одиниць.

Підбір співробітників повинен відбуватися на конкурсній основі на території, яку обслуговує АМР, а в разі відсутності кандидатур, що відповідають критеріям відбору, — за її межами. Оплата праці повинна відповідати ринковій вартості праці таких працівників, а завдання, які перед ними ставляться, повинні бути сформульовані і деталізовані. Сформований на таких принципах штат співробітників стане одним з найцінніших активів АМР і забезпечуватиме вимірювану ефективність роботи.

Додатковим фактором ефективності повинна стати інформаційна база експертів і фахівців, які можуть забезпечити виконання передбачених операційним планом заходів, зокрема тих, для виконання яких в Агенції немає достатніх можливостей чи достатньо кваліфікованих кадрів.

*Формування бази даних менеджерів, які можуть бути запрошені для виконання окремих проектів, а також мережі залучених галузевих експертів або тренерів — окреме і дуже відповідальне завдання, яке вимагатиме досвіду роботи в експертному середовищі та навичок формування проектних команд. Від кількості, а тим більше якості експертів, які залучатимуться до виконання поставлених завдань в рамках проектів або замовлень, значною мірою залежить сталість і ефективність як роботи АМР, так і розвитку відповідних територій в цілому.*

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК 1

### МЕМОРАНДУМ

#### ПРО МІЖСЕКТОРАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЮ ВЗАЄМОВІДНОСИН У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ БАХЧИСАРАЙСЬКОГО РАЙОНУ

м. Бахчисарай

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 р.

1. Бахчисарайська района державна адміністрація в Автономній Республіці Крим в особі голови Умерова Ільмі Рустемовича;
2. Бахчисарайська района рада, в подальшому райрада в особі голови Крашкіної Валентини Павлівни;
3. Бахчисарайська міська рада, далі — міськрада, в особі Рубаненка Костянтина Григоровича;
4. Громадська організація Агенція регіонального розвитку «Бахчисарай» в особі Чийгоза Ахтема Зейтулайовича;
5. Громадська організація «Топ-Кая» в особі Целіщева Леоніда Івановича;
6. Громадська організація «Твоя Перемога» в особі Кузьміна Максима Миколайовича;
7. Молодіжна громадська організація «Арслан» в особі Аблаєвої Інари Решатівни;
8. Бахчисарайська громадська організація «Український дім» в особі Головка Олега Михайловича;
9. Громадська організація «Здоров'я» в особі Аблаєвої Світлани Серветівни, надалі разом іменовані Сторонами, маючи спільні цілі у сфері місцевого розвитку, а саме:
  - сприяння місцевому розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку Бахчисарайського району, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим;
    - сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнера-

ми щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їхнього фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства;

- та не маючи на меті одержання та розподіл прибутку, домовилися про таке:

#### I. ПРЕДМЕТ МЕМОРАНДУМУ

1.1. Сторони погодилися розглядати соціальне партнерство в рамках цієї Угоди, як дієвий інструмент сприяння реалізації Стратегії місцевого розвитку, підготовки програм місцевого розвитку, побудованих на принципах довгострокового партнерства.

1.2. Сторони виходять з того, що для сприяння активізації місцевого соціально-економічного розвитку суспільства необхідне удосконалення форм і засад соціального партнерства, організації співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, комерційними підприємствами та розвитку між ними діалогу, координації спільних зусиль.

1.3. Сторони домовилися про спільне ефективне впровадження соціально-економічної політики у Бахчисарайському районі Автономної Республіки Крим шляхом організації міжсекторального співробітництва між Бахчисарайською районною державною адміністрацією, Бахчисарайською районною радою, Бахчисарайською міською радою, установами, організаціями, підприємствами, громадськими об'єднаннями, спілками, асоціаціями та іншими структурами району, що мають ознаки системності роботи та взаємодії, керованості та стійкості для практичного вирішення економічних та соціальних проблем місцевої громади, реалізації ефективної політики місцевого розвитку.

1.4. Реалізація даного Меморандуму передбачає, що Сторони мають спільні цілі та не ставлять

за мету комерційні та інші інтереси.

1.5. Сторони, що підписали Меморандум або приєдналися до Меморандуму, у своїй спільній діяльності керуються Конституцією України, законодавством України і цим Меморандумом.

1.6. Засадами особливих взаємовідносин Сторін є: добровільність, рівність, відсутність майнового інтересу, політична нейтральність, прозорість, відкритість та публічність.

1.7. Систематичне невиконання умов Меморандуму будь-якою із Сторін є підставою для позбавлення її права на участь в регламентованих цим Меморандумом особливих взаємовідносинах з іншими Сторонами у порядку, визначеному Меморандумом.

1.8. У цьому Меморандумі під інституціями маються на увазі органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, установи, організації, підприємства, громадські об'єднання, спілки, асоціації та інші структури, що мають ознаки системності роботи та взаємодії, керованості та стійкості.

## II. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА НАПРЯМИ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Метою спільної діяльності Сторін в рамках Меморандуму є сприяння місцевому та регіональному розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку Бахчисарайського району Автономної Республіки Крим, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим.

Спільна діяльність Сторін в рамках Меморандуму також має на меті сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства.

2.2. Завданнями спільної діяльності Сторін в рамках Меморандуму є:

2.2.1. сприяння розробці, актуалізації та впровадженню Стратегії розвитку Бахчисарайського

району на період до 2017 року (далі — Стратегія), стратегій розвитку окремих громад та планів щодо їх реалізації;

2.2.2. сприяння підвищенню рівня обізнаності місцевої громади у питаннях регіонального та місцевого розвитку;

2.2.3. сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства та самоорганізації населення, зокрема органів самоорганізації населення (ООН) та об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);

2.3. сприяння розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва.

2.4. Основними напрямками спільної діяльності Сторін в межах повноважень є:

2.3.1. проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку громад та підготовка пропозицій щодо їх вирішення;

2.3.2. участь у моніторингу та оцінці результатів реалізації Стратегії та стратегій розвитку окремих громад та підготовка пропозицій щодо їх актуалізації;

2.3.4. участь у розробці та впровадженні програм економічного і соціального розвитку, цільових програм та планів щодо їх реалізації;

2.3.5. ініціювання, підготовка та впровадження проектів (у тому числі локальних, субрегіональних, регіональних, міжрегіональних та міжнародних) у різних сферах економічного і соціального розвитку, а також створення груп з підготовки та реалізації проектів та організація їх роботи;

2.3.6. залучення фінансових та інших ресурсів, а також технічної допомоги для впровадження програм та проектів у різних сферах економічного і соціального розвитку;

2.3.7. проведення заходів з підвищення інвестиційної привабливості територій та залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства;

2.3.8. участь у розробці та реалізації програм інвестиційної діяльності, а також окремих заходів із залучення інвестицій та кредитів;

2.3.9. надання інформаційної, методологічної, консультативної, матеріально-технічної та іншої допомоги та підтримки;

2.3.10. розроблення методичних рекомендацій та навчальних програм, організація навчання;

2.3.11. підготовка та проведення конференцій, семінарів, круглих столів та інших інформаційних заходів;

2.3.12. організація заходів щодо обміну досвідом та поширення кращих підходів та практик;

2.3.13. поширення інформації та популяриза-

ція ідеї партнерства заради розвитку.

### III. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СТОРІН

3.1. Сторони підтверджують свою готовність дотримуватися у своїй роботі при вирішенні визначених Меморандумом завдань принципів соціального партнерства, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості під час вирішення усіх питань щодо реалізації у Бахчисарайському районі стратегічних цілей, позначених у Стратегії сталого розвитку Бахчисарайського району на період до 2017 року, у сфері місцевого соціально-економічного розвитку, зокрема:

- просування принципів сталого розвитку Бахчисарайського району;

- просування механізмів партнерства та спільного прийняття рішення з питань місцевого сталого розвитку за участю усіх зацікавлених сторін у місті;

- розробка пріоритетних проектів для залучення коштів міжнародної технічної допомоги, інших ресурсів для підтримки соціально-економічного розвитку міста;

- підвищення рівня кваліфікації фахівців у сфері підготовки інвестиційних проектів.

3.2. Сторони здійснюють періодичне взаємне інформування щодо стану виконання положень Меморандуму. Сторони гарантують використання отриманої згідно з цим Меморандумом інформації відповідно до чинного законодавства та нерозголошення отриманої інформації, яка стала відома одній із Сторін відносно діяльності іншої Сторони.

3.3. За необхідності Сторони щорічно узгоджуватимуть проекти співробітництва на наступний рік, виходячи із відповідних фінансових можливостей.

3.4. Сторонами можуть бути будь-які інституції, що мають достатній потенціал для виконання передбачених цим Меморандумом обов'язків, зацікавлені у розвитку Бахчисарайського району та участі в спільній діяльності в рамках Меморандуму.

3.5. Для установ, що звернулися із пропозицією про приєднання до Меморандуму у статусі сторони, обов'язковою є відповідність наступним критеріям:

3.5.1. інституція має досвід розробки та/або реалізації проектів у сфері соціального та/або економічного розвитку;

3.5.2. інституція має досвід реалізації проектів у сфері соціального та/або економічного розвитку: як мінімум одна з поданих нею на розгляд організацій-донорів проектних пропозицій була підтримана, і відповідний проект

був успішно реалізований;

3.5.3. інституція рекомендована в якості Сторони мінімум двома Сторонами, що підтверджується відповідними листами.

3.6. Для приєднання до Меморандуму заявник подає на розгляд Ради з координації міжсекторального співробітництва письмову пропозицію щодо приєднання до Меморандуму, що підтверджує готовність приєднатися до Меморандуму та виконувати його умови, а також документи, що підтверджують відповідність обов'язковим критеріям, зазначеним у п. 3.5. Рішення приймає Рада з координації міжсекторального співробітництва на черговому засіданні після одержання пропозиції.

3.7. Сторони мають право:

3.7.1. брати участь у спільній діяльності в рамках Меморандуму;

3.7.2. брати участь у діяльності Органів координації відповідно до Меморандуму;

3.7.3. мати власного представника у Раді з координації міжсекторального співробітництва з правом участі у голосуваннях;

3.7.4. звертатися до Органів координації з запитом щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму;

3.7.5. отримувати від Органів координації інформацію щодо спільної діяльності в рамках Меморандуму у визначеному порядку;

3.7.6. отримувати інформацію від інших Сторін про їхні плани щодо діяльності у сфері регіонального та місцевого розвитку, зокрема відносно намірів щодо розробки та реалізації проектів у різних сферах соціального та економічного розвитку, або окремих заходів у рамках таких проектів, підготовки проектних пропозицій та заявок на участь у конкурсах проектів, а також отримувати інформацію від інших Сторін про існуючі можливості партнерства в рамках вказаних проектів та/або заходів, для планування спільних дій;

3.7.7. отримувати підтримку Сторони в рамках спільної діяльності у формах, визначених Меморандумом.

3.8. Сторони зобов'язані:

3.8.1. дотримуватись умов, визначених Меморандумом;

3.8.2. пропагувати цілі спільної діяльності;

3.8.3. брати участь у спільній діяльності згідно з Меморандумом, у тому числі брати участь у виконанні рішень Органів координації, які прийняті в межах їх повноважень згідно з цим Меморандумом та не суперечать нормам чинного законодавства;

3.8.4. своєчасно інформувати інші Сторони



ни про власні плани щодо діяльності у сфері регіонального та місцевого розвитку, зокрема щодо намірів із розробки та реалізації проєктів у різних сферах соціального та економічного розвитку, або окремих заходів в рамках таких проєктів, підготовки проєктних пропозицій та заявок на участь у конкурсах проєктів, а також своєчасно інформувати інші Сторони про існуючі можливості партнерства в рамках вказаних проєктів та/або заходів, для планування спільних дій.

3.9. Формами спільної діяльності Сторін є:

3.9.1 участь у роботі Органів координації;

3.9.2 взаємний обмін інформацією;

3.9.3 взаємна інформаційна підтримка;

3.9.4 взаємна консультативна та експертна допомога;

3.9.5 спільне проведення аналізу, моніторингу, оцінки та іншої експертної роботи;

3.9.6 спільна розробка та впровадження проєктів в різних сферах соціального та економічного розвитку;

3.9.7 спільна організація і проведення заходів, що спрямовані на досягнення спільної мети та відповідають основним напрямкам співпраці, переліченим у Меморандумі.

#### ЧАСТИНА IV. КООРДИНАЦІЯ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Органами координації спільної діяльності Сторін в рамках Меморандуму є Рада з координації міжсекторального співробітництва, Голова Ради з координації міжсекторального співробітництва (далі — Голова Ради).

4.2. Органи координації можуть створювати і припиняти інші постійні або тимчасові робочі групи за напрямками спільної діяльності, визначати завдання та правила діяльності таких груп, затверджувати їх персональний склад.

V. Рада з координації міжсекторального співробітництва

5.1. Рада з координації міжсекторального співробітництва (далі — Рада) є головним органом із координації спільної діяльності Сторін.

5.2. Кожна зі Сторін делегує до складу Ради одного представника (далі — Представник Сторони). Кожен Представник Сторони є рівноправним членом Ради і має право голосу. До обов'язків Представника Сторони входить участь у засіданнях Ради, а також забезпечення комунікації органів координації зі Стороною, яку він представляє.

5.3. Основною формою роботи Ради є засі-

дання, які проводяться не рідше одного разу на місяць. Засідання Ради скликаються Головою Ради.

5.4. У разі неналежного виконання обов'язків Головою Ради члени Ради можуть ініціювати позачергове засідання Ради з метою переобрання Голови Ради.

5.5. Засідання Ради можуть відбуватися шляхом одночасного голосування через засоби зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Ради.

5.6. Рада має право приймати рішення, якщо присутня більшість представників Сторін. Рішення з будь-яких питань приймаються простою більшістю голосів.

5.7. До компетенції Ради належить:

5.7.1. затвердження змін і доповнень до Меморандуму;

5.7.2. обрання та переобрання Голови Ради;

5.7.3. визначення пріоритетних завдань та форм організації спільної діяльності (у т.ч. щодо співпраці з іншими особами або їх об'єднаннями);

5.7.4. створення і припинення інших постійних або робочих груп за напрямками спільної діяльності, визначення завдань та правил діяльності таких груп, затвердження їх персонального складу;

5.7.5. розгляд та затвердження звітів інших органів координації та створених Радою постійних або тимчасових робочих груп;

5.7.6. прийняття рішення про припинення дії Меморандуму.

#### VI. ГОЛОВА РАДИ

6.1. Голова Ради обирається Радою з числа Представників Сторін на термін дії Меморандуму.

6.2. Голова Ради забезпечує організацію роботи Ради та головує на її засіданнях.

6.3. До компетенції Голови Ради належить:

6.3.1. скликання засідання Ради та головування на її засіданнях;

6.3.2. виконання інших організаційних обов'язків задля забезпечення оперативної координації спільної діяльності в рамках Меморандуму.

#### VII. ПОРЯДОК ІНФОРМУВАННЯ СТОРІН ПРО ПОТОЧНИЙ СТАН ТА РЕЗУЛЬТАТИ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Органи координації відповідно до власних функцій та компетенції готують інформацію та інформують Сторони щодо поточного стану та результатів спільної діяльності в рам-

ках Меморандуму на засіданнях Ради.

#### VIII. РОЗІРВАННЯ МЕМОРАНДУМУ

8.1. Сторони сприятимуть забезпеченню успішної реалізації Меморандуму, у тому числі, ефективного вирішення спірних питань, що можуть виникати під час його реалізації.

8.2. Сторона Меморандуму, що вважатиме за необхідне змінити або розірвати Меморандум, повинна надіслати пропозицію про це іншим сторонам по даному Меморандуму. Сторони Меморандуму, які отримали пропозицію про зміну чи розірвання Меморандуму, у 20-денний строк після отримання пропозиції повідомляють сторону про результати її розгляду. У разі якщо сторони не досягли згоди щодо зміни (розірвання) Меморандуму або у разі неотримання відповіді у встановлений строк з урахуванням часу поштового обігу, зацікавлена сторона має право передати спір на рішення суду. Якщо судовим рішенням Меморандум змінено або розірвано, Меморандум вважається зміненим або розірваним від дня набрання чинності даним рішенням, якщо іншого строку набрання чинності не встановлено за рішенням суду.

#### IX. СТРОК ДІЇ МЕМОРАНДУМУ

Цей Меморандум укладено до 2017 року, якщо Сторони залишаться зацікавленими у продовженні спільної діяльності.

#### X. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1. Меморандум не є попереднім дого-

вором у розумінні ст. 635 Цивільного кодексу України та ст. 182 Господарського кодексу України і не покладає на Сторони юридичні обов'язки.

10.2. Зміни до даного Меморандуму можуть бути внесені за взаємною згодою Сторін, що оформляється додатковою угодою до Меморандуму.

10.3. Будь-які зміни та доповнення, додаткові угоди та додатки до цього Меморандуму є його невід'ємною частиною і мають юридичну силу у разі, якщо вони викладені у письмовій формі, підписані уповноваженими представниками Сторін та скріплені їх печатками.

10.4. Меморандум укладено при повному розумінні Сторонами його умов та термінології українською мовою у 9 (дев'яти) примірниках, кожний з яких має однаково юридичну силу, з них — один для Бахчисарайської районної державної адміністрації, інші для організацій та підприємств підписантів Угоди.

10.5. Меморандум є відкритим для підписання з боку громадських організацій та комерційних підприємств району протягом дії Меморандуму.

10.6. Меморандум набуває чинності з моменту його підписання та діє до 2017 року, якщо раніше Сторони не приймуть рішення про його припинення або розірвання.

Вчинено в м.Бахчисарай 4 квітня 2013 року в 9 (дев'яти) примірниках, кожний українською мовою.

## ДОДАТОК 2

### ПРОТОКОЛ №1 УСТАНОВЧИХ ЗБОРІВ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ НИЖНЬОГІРСЬКОГО РАЙОНУ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ»

від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 р.

снт. Нижньогірське

Присутні на зборах –

Список учасників Установчих зборів (додається).

#### ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Про утворення Громадської організації „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим” та визначення повної й скороченої назви громадського об'єднання.

2. Про затвердження Статуту Громадської організації „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим”.

3. Про обрання керівних органів управління громадського об'єднання відповідно до затвердженого Статуту Громадської організації „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим”.

4. Про визначення особи, яка має право представляти Громадську організацію „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Ав-



тономної Республіки Крим" у правовідносинах з державою та іншими особами і вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового повноваження.

5. Про визначення особи, яка має право представляти Громадську організацію „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим" для здійснення реєстраційних дій.

6. Різне.

### 1. ПО ПЕРШОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

Слухали \_\_\_\_\_, яка запропонувала Установчим зборам утворити відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» добровільну, незалежну, неприбуткову Громадську організацію „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим", метою діяльності якої є:

- задоволення та захист законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів громадян шляхом сприяння місцевому та регіональному розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціально-розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим;

- сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємства та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства;

- та визначити повну назву українською мовою: Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» й скорочене найменування — ГО «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району».

#### Вирішили:

- утворити відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» добровільну, не-

залежну, неприбуткову Громадську організацію „Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим", метою діяльності якої є:

- задоволення та захист законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів громадян шляхом сприяння місцевому та регіональному розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим;

- сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємства та залученню державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства;

- визначити повну назву українською мовою: Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» й скорочене найменування — ГО «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району».

#### Голосували: "за" — одногосно.

### 2. ПО ДРУГОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

#### Слухали:

- \_\_\_\_\_, який запропонував зборам затвердити проект Статуту Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим»;

- \_\_\_\_\_, яка запропонувала зборам підтримати попередню пропозицію і затвердити проект Статуту без змін і доповнень.

#### Вирішили:

- затвердити проект Статуту Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» без змін і доповнень.

#### Голосували: "за" — одногосно.

### 3. ПО ТРЕТЬОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

#### Слухали:

- \_\_\_\_\_, яка запропонувала зборам обрати Правління Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» у кількості 3 (трьох) осіб у складі:

\_\_\_\_\_;  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;

#### Вирішили:

- до складу Правління Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» обрати:

\_\_\_\_\_;  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;

#### Голосували: "за" — одногосно.

- \_\_\_\_\_, який запропонував зборам обрати \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) Головою Правління Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим».

#### Вирішили:

- обрати \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) Головою Правління Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим».

#### Голосували: "за" — одногосно.

- \_\_\_\_\_, яка запропонувала зборам обрати Наглядову Раду Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» у кількості 3 (трьох) осіб у складі:

\_\_\_\_\_;  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;

#### Вирішили:

- до складу Наглядової Ради Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» обрати:

\_\_\_\_\_;  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_;

#### Голосували: "за" — одногосно.

- \_\_\_\_\_, який запропонував зборам обрати \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) Головою Наглядової Ради Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим».

#### Вирішили:

- обрати \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) Головою Наглядової Ради Громадської організації «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим».

#### Голосували: "за" — одногосно.

### 4. ПО ЧЕТВЕРТОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО

Виступив \_\_\_\_\_, який запропонував надати право представляти Громадську організацію «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» у правовідносинах з державою та іншими особами і вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового повноваження Голові Правління \_\_\_\_\_ (п.і.б.)

#### Вирішили:

- надати право представляти Громадську організацію «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» у правовідносинах з державою та іншими особами і вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового повноваження Голові Правління \_\_\_\_\_ (п.і.б.)

#### Голосували: "за" — одногосно

5. ПО П'ЯТОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО виступив \_\_\_\_\_, який запропонував надати право представляти громадське об'єднання для здійснення реєстраційних дій Голові Правління \_\_\_\_\_ (п.і.б.).

#### Вирішили:

- надати право представляти громадське об'єднання для здійснення реєстраційних дій Голові Правління \_\_\_\_\_ (п.і.б.).

#### Голосували: "за" — одногосно

6. ПО ШОСТОМУ ПИТАННЮ ПОРЯДКУ ДЕННОГО виступила \_\_\_\_\_, з інформацією щодо Перспективного плану роботи організації.

Голова зборів \_\_\_\_\_  
Секретар зборів \_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРОТОКОЛУ \_\_\_\_\_  
Список (Реєстр) учасників Учредительного собрания

№	Прізвище, ім'я, по-батькові	Дата народження	Підпис учасника Установчих зборів
1			
2			
3			

Председатель собрания \_\_\_\_\_ Ф.И.О.

## СТАТУТ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЦЕНТР СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ НИЖНЬОГІРСЬКОГО РАЙОНУ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ»

### СТАТТЯ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» (далі — Центр) створена як добровільна, незалежна, неприбуткова громадська організація на підставі рішення Установчих зборів засновників відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання».

1.2. Центр у своїй діяльності керується Конституцією України, законодавством України і цим Статутом.

1.3. Центр діє на засадах добровільності, самоврядності, вільного вибору території діяльності, рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів (засновників та учасників), прозорості, відкритості та публічності.

1.4. Центр є юридичною особою згідно з законодавством України та може від власного імені набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов'язання, бути позивачем чи відповідачем у судах, господарських та адміністративних судах, а також у третейських судах.

1.5. Центр може створювати відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи відповідно до порядку, визначеного цим Статутом.

1.6. Центр має відокремлене майно і самостійний баланс. Центр відкриває рахунки в національній та іноземній валюті в установах банків в установленому законодавством порядку.

1.7. Центр має круглу печатку, що містить повну назву українською мовою, штампи та бланки, логотип, символіку, що реєструється в установленому порядку, та інші реквізити, зразки яких затверджує Правління.

1.8. Центр має повну назву українською мовою: Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим». Центр може використовувати скорочену назву: ГО «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району».

1.9. Повна назва російською мовою: Общественная организация «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым». Скорочена назва російською мовою: ОО «Центр содействия развитию Нижнегорского района».

1.10. Повна назва кримсько-татарською мовою: «Qırım Muhtar Cumhuriyeti Seyitler rayonniñ inkişaf merkezi» cemaat teşkilâtı. Скорочена назва кримсько-татарською мовою: «Seyitler rayonniñ inkişaf merkezi» СТ.

1.11. Повна назва англійською мовою: Non-governmental organization «Development Center of Nizhnegorskiy district of the Autonomous Republic of Crimea». Скорочена назва англійською мовою: NGO «Development Center of Nizhnegorskiy district».

1.12. Місцезнаходження (юридична адреса) постійно діючого керівного органу Центру — Правління: 97140, Україна, АР Крим, Нижньогірський район, село Желябівка, вул. Ювілейна, 27.

### СТАТТЯ II. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Метою діяльності Центру є задоволення та захист законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів громадян шляхом сприяння місцевому та регіональному розвитку, розвитку місцевого самоврядування та інших форм самоорганізації населення, розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва, впровадженню ефективних рішень та інновацій в різних сферах економічного та соціального розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим, а також розповсюдження позитивного досвіду на інші території Автономної Республіки Крим.

Центр також має на меті сприяння впровадженню на місцевому рівні державної регіональної політики, кращих підходів та практик регіонального і місцевого розвитку, співпраці з органами влади та місцевого самоврядування, національними та міжнародними фінансовими установами та донорськими організаціями та іншими партнерами щодо розроблення проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування, сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та залучення державних і приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства.

Центр не має на меті одержання та розподіл прибутку.

2.2. Завданнями Центру є:

2.2.1. сприяння розробці, актуалізації та впровадженню Стратегії розвитку Нижньогірського району (далі — Стратегія), стратегій розвитку окремих громад та планів щодо їх реалізації;

2.2.3. сприяння підвищенню рівня обізнаності місцевої громади у питаннях регіонального та місцевого розвитку;

2.2.4. сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства та самоорганізації населення, зокрема органів самоорганізації населення (ОСН) та об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ);

2.2.5. сприяння розвитку внутрішньорегіонального, міжрегіонального та міжнародного співробітництва.

2.3. Основними напрямками діяльності Центру є:

- а) проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку громад та підготовка пропозицій щодо їх вирішення;
- б) участь у моніторингу та оцінці результатів реалізації Стратегії та стратегій розвитку окремих громад та підготовка пропозицій щодо їх актуалізації;
- в) участь у розробці та впровадженні програм економічного і соціального розвитку, цільових програм та планів щодо їх реалізації;
- г) ініціювання, підготовка та впровадження проектів (у тому числі локальних, субрегіональних, регіональних, міжрегіональних та міжнародних) у різних сферах економічного і соціального розвитку, а також створення груп з підготовки та реалізації проектів та організація їх роботи;
- д) залучення фінансових та інших ресурсів, а також технічної допомоги для впровадження програм та проектів у різних сферах економічного і соціального розвитку;
- е) проведення заходів з підвищення інвестиційної привабливості територій та залучення інвестицій, розвитку державно-приватного партнерства;
- ж) участь у розробці та реалізації програм інвестиційної діяльності, а також окремих заходів із залучення інвестицій та кредитів;
- з) надання інформаційної, методологічної, консультативної, матеріально-технічної та іншої допомоги та підтримки;
- и) розроблення методичних рекомендацій та навчальних програм, організація навчання;
- к) підготовка та проведення конференцій, семінарів, круглих столів та інших інформаційних заходів;
- л) організація заходів щодо обміну досвідом та поширення кращих підходів та практик;
- м) поширення інформації та популяризація власної діяльності.

### СТАТТЯ III. ЧЛЕНИ, НАБУТТЯ І ПРИПИНЕННЯ ЧЛЕНСТВА, ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ

3.1. Членами Центру можуть бути дієздатні особи — громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, що досягли 18-річного віку та зацікавлені у розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим та участі в діяльності Центру.

3.2. Для набуття членства або асоційованого членства в Центрі заявник подає Правлінню письмову заяву, що підтверджує зобов'язання виконувати цей Статут. Рішення щодо прийняття особи в члени або асоційовані члени Центру приймає Правління на черговому засіданні після одержання заяви.

3.3. Особи, які бажають брати участь лише в окремих заходах чи програмах Центру, можуть одержати статус асоційованих членів на підставі письмової заяви відповідно до пункту 3.2 статті III цього Статуту.

3.4. Членство в Центрі (у т.ч. асоційоване членство) припиняється на підставі письмової заяви члена (асоційованого члена), а також рішення Правління.

3.5. Правління може прийняти ухвалу про припинення членства на підставі:

- а) неодноразових порушень Статуту;
  - б) вчинків, які Правління визнає несумісними з цілями Центру;
  - в) неучасті в діяльності Центру протягом 12 місяців.
- 3.6. Члени Центру мають право:
- а) брати участь у статутній діяльності та окремих заходах Центру;
  - б) брати участь у діяльності органів управління Центру відповідно до Статуту;
  - в) звертатися до керівних органів Центру з запитом щодо статутної діяльності;
  - г) доручати Центру представництво своїх інтересів і захист прав відповідно до статутних цілей і завдань Центру;
  - д) отримувати звіти керівних органів Центру щодо статутної діяльності Центру у порядку, визначеному Статутом;
  - е) оскаржувати рішення, дії чи бездіяльність керівних органів Центру у порядку, визначеному Статутом;
  - ж) вільно припиняти членство в Центрі.

3.7. Члени Центру зобов'язані:

- а) дотримуватись вимог Статуту;
- б) брати участь у діяльності Центру згідно зі Статутом; в) пропагувати цілі, завдання і діяльність Центру;

г) дбати про зміцнення авторитету Центру;  
д) виконувати рішення керівних органів Центру, які прийняті в межах їх повноважень згідно зі Статутом та не суперечать нормам чинного законодавства.

3.8. Для забезпечення діяльності Центру його члени здійснюють добровільні внески та пожертви.

3.9. У разі припинення членства у Центрі відповідно до цього Статуту та правового принципу діяльності громадського об'єднання — відсутності майнового інтересу — сплачені добровільні внески та пожертви не повертаються і претензії на частину майна Центру не задовільнюються.

#### СТАТТЯ IV. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРУ

4.1. Органами управління Центру (надалі — керівні органи) є Загальні збори, Правління, Голова Правління і Наглядова Рада.

4.2. Керівні органи можуть створювати і припиняти інші постійні або тимчасові органи за напрямками діяльності Центру, затверджувати положення про такі органи, призначати і звільняти їхніх членів.

#### СТАТТЯ V. ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

5.1. Загальні збори є найвищим керівним органом Центру. Правління скликає Загальні збори принаймні раз на рік, а також протягом 30 днів на письмову вимогу не менш як 1/10 членів Центру, або Наглядової Ради, або Голови Правління.

5.2. Загальні збори мають право приймати рішення, якщо присутня більшість членів Центру. Рішення з будь-якого питання, вказаного в пункті 5.3 статті V (підпункти а, д та е), та з відчуження принаймні 25% активів Центру потребують кваліфікованої більшості в 3/4 голосів членів Центру. Рішення з будь-яких інших питань приймаються простою більшістю голосів.

5.3. До компетенції Загальних зборів належить:

- затвердження Статуту, а також змін і доповнень до Статуту;
- обрання голів і членів Правління та Наглядової Ради;
- розгляд та затвердження фінансових та інших звітів керівних органів;
- розгляд і затвердження пріоритетних напрямів діяльності Центру;
- здійснення права власності Центру та делегування окремих повноважень Правлінню;
- затвердження рішення про припинення діяльності Центру.

#### СТАТТЯ VI. ПРАВЛІННЯ

6.1. Правління є постійно діючим керівним органом Центру у складі принаймні трьох членів, включаючи Голову, обраних Загальними зборами на три роки. Голова Правління та його члени можуть переобиратися на наступні терміни.

6.2. До компетенції Правління належить:

- складати і змінювати операційні плани діяльності Центру відповідно до Статуту і пріоритетних напрямів його діяльності, затверджених Загальними зборами;
- визначати внутрішні правила та процедури Центру;
- приймати рішення щодо залучення та використання майна і коштів Центру;
- складати бюджети, баланси і звіти, в тому числі про залучення і використання коштів і майна Центру;
- приймати рішення щодо вступу Центру в асоціацію, спілку або в спільний проект з іншими особами;
- розглядати заяви про надання і припинення членства та приймати рішення з інших питань, що не належать до компетенції інших керівних органів згідно з цим Статутом.

6.3. Голова Правління скликає засідання Правління принаймні двічі на рік. На письмову вимогу будь-якого члена Правління Голова скликає позачергове засідання протягом 10 днів.

6.4. Засідання Правління може приймати рішення, якщо присутня більшість членів Правління. Рішення приймаються простою більшістю голосів.

6.5. За відсутності Голови інший член Правління, призначений Правлінням на цю посаду до затвердження Загальними зборами, приймає на себе обов'язки Голови.

6.6. Засідання Правління можуть відбуватися шляхом одночасного голосування через засоби зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Правління.

#### СТАТТЯ VII. ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ

7.1. Голова Правління обирається Загальними зборами. Голова Правління забезпечує поточну діяльність Центру, керуючись діючим законодавством України, цим Статутом та рішеннями Правління.

7.2. До компетенції Голови Правління належить:

- представляти Центр у відносинах з органами державної влади України, інших держав, з органами місцевого самоврядування, фізичними і юридичними особами;

- діяти від імені Центру без довіреності і видавати відповідні довіреності іншим особам;
- укладати угоди та інші правочини і фінансові документи від імені Центру з метою виконання його бюджету, рішень Правління і Наглядової Ради;
- відкривати і закривати рахунки Центру в установах банків за згодою Правління;
- приймати на роботу і звільняти працівників Центру відповідно до законодавства;
- розподіляти обов'язки працівників Центру і керувати їхньою діяльністю;
- видавати накази, інструкції та інші акти, обов'язкові для працівників Центру;
- виконувати інші адміністративні обов'язки задля забезпечення виконання рішень Правління.

#### СТАТТЯ VIII. НАГЛЯДОВА РАДА

8.1. Наглядова Рада має дорадчі і контрольні повноваження щодо діяльності Центру відповідно до чинного законодавства і цього Статуту.

8.2. Загальні збори призначають Наглядову Раду в складі принаймні трьох членів, включно з головою Наглядової Ради. Члени Правління і працівники Центру не можуть бути членами Наглядової Ради.

8.3. Збори Наглядової Ради скликаються її головою двічі на рік, а також протягом 10 днів на письмову вимогу Правління або будь-якого члена Наглядової Ради. Наглядова Рада може делегувати одного чи кількох членів на засідання Правління з правом дорадчого голосу.

8.4. Збори Наглядової Ради можуть приймати рішення, якщо на них присутня більшість її членів. Рішення ухвалюються простою більшістю голосів.

8.5. До компетенції Наглядової Ради належить:

- підготовка пропозицій щодо пріоритетних напрямів діяльності Центру для подальшого розгляду Загальними зборами;
- отримання за письмовим запитом від керівних органів Центру будь-якої інформації про фінансову та статутну діяльність;
- складання висновків з фінансової та статутної діяльності Центру для подальшого розгляду Загальними зборами;
- залучення, за дорученням Загальних зборів, аудиторів та інших експертів для проведення аудиту фінансової діяльності Центру;
- розгляд скарг щодо рішень, дій та бездіяльності керівних органів Центру та складання відповідних висновків для подальшого розгляду Загальними зборами.

#### СТАТТЯ IX. ПОРЯДОК ЗВІТУВАННЯ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ ПЕРЕД ЧЛЕНАМИ

9.1. Керівні органи Центру відповідно до компетенції та обов'язків, визначених Статутом, готують та виносять на затвердження Загальних зборів фінансові та інші звіти щодо статутної діяльності Центру.

9.2. Керівні органи Центру звітують перед його членами (учасниками) принаймні раз на рік під час проведення чергових Загальних зборів, а також під час проведення позачергових Загальних зборів, що мають бути скликані Правлінням протягом 30 днів на письмову вимогу 1/10 членів Центру.

#### СТАТТЯ X. ПОРЯДОК ОСКАРЖЕННЯ РІШЕНЬ, ДІЙ, БЕЗДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ ТА РОЗГЛЯДУ СКАРГ

10.1. Будь-які рішення, дії, бездіяльність керівних органів Центру можуть бути письмово оскаржені членами Центру до Наглядової Ради або безпосередньо до Загальних зборів.

10.2. Наглядова Рада протягом 10 днів після отримання розглядає скаргу та готує відповідний висновок для затвердження Загальними зборами, а також приймає рішення щодо необхідності скликання позачергових Загальних зборів. У разі визнання необхідності, Наглядовою Радою звертається з письмовою вимогою до Правління щодо скликання позачергових Загальних зборів.

10.3. Рішення щодо скарг на рішення, дії, бездіяльність керівних органів Центру приймаються під час чергових Загальних зборів, а в разі необхідності — під час позачергових Загальних зборів, скликаних на вимогу Наглядової Ради або не менш як 1/10 членів Центру.

10.4. У разі якщо рішення, дії, бездіяльність керівних органів Центру порушують законні права членів Центру або інших осіб, вони також можуть бути оскаржені у судовому порядку відповідно до норм діючого законодавства України.

#### СТАТТЯ XI. ВЛАСНІСТЬ, МАЙНО ТА КОШТИ

11.1. Центр може бути власником, володіти, розпоряджатися і користуватися рухомим і нерухомим майном, транспортними засобами, цінними паперами, коштами у національній та іноземній валюті, нематеріальними активами, земельними ділянками та іншим майном, необхідним для його статутної діяльності.

11.2. Центр може здійснювати щодо майна і коштів, які перебувають у його власності, будь-



які правочини, що не суперечать Статуту і законодавству України. Правління визначає правила Центру щодо залучення коштів і майна, а також інших фінансових питань.

11.3. Центр не несе відповідальності за зобов'язаннями членів. Члени не несуть відповідальності за зобов'язаннями Центру, якщо інше не передбачено законом.

11.4. Джерелами формування коштів та майна Центру можуть бути:

- а) кошти і майно, одержані як безповоротна фінансова допомога або добровільні внески і пожертвування учасників Центру, інших громадян і юридичних осіб України, та міжнародних організацій;
- б) пасивні доходи відповідно до законодавства України;
- в) дотації або субсидії з державного чи місцевих бюджетів, державних цільових фондів;
- г) благодійна (в тому числі гуманітарна) та міжнародна технічна допомога відповідно до міжнародних договорів та законів України;
- д) доходи від основної діяльності Центру.

#### СТАТТЯ XII. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ

12.1. Центр веде оперативний і бухгалтерський облік, а також статистичну, фінансову, податкову та іншу звітність в установленому чинним законодавством України порядку. Центр подає звіти та іншу інформацію про свою діяльність органам виконавчої влади відповідно до чинного законодавства України.

12.2. Центр оприлюднює звіти про джерела залучення коштів і майна для здійснення статутної діяльності і про напрями їх використання відповідно до законодавства України, але не рідше одного разу на рік.

#### СТАТТЯ XIII. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ, ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

13.1. У складі Центру можуть бути створені відокремлені підрозділи (далі — місцеві осередки) без статусу юридичної особи.

13.2. Рішення про створення та припинення діяльності місцевих осередків приймаються на Загальних зборах та підтверджуються відповідними рішеннями.

13.3. Місцеві осередки діють на підставі цього Статуту та своїх Положень, які приймаються Загальними зборами.

13.4. Положення про осередки визначають порядок їх діяльності, компетенції їх керівних органів та інші питання діяльності.

13.5. Дані про місцеві осередки подаються до відповідного органу з питань реєстрації громадських об'єднань.

#### СТАТТЯ XIV. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО СТАТУТУ

14.1. Загальні збори затверджують зміни та доповнення до статуту Центру за попередньої згоди Наглядової Ради, кваліфікованою більшістю у 3/4 голосів учасників, які присутні та беруть участь у голосуванні, якщо інший порядок не встановлено законодавством.

14.2. Будь-які зміни до статуту набирають чинності щодо будь-яких третіх осіб з моменту державної реєстрації таких змін у порядку, встановленому законодавством України.

#### СТАТТЯ XV. ПРИПИНЕННЯ ЦЕНТРУ

15.1. Центр може бути припинено шляхом його реорганізації чи ліквідації (саморозпуску) в порядку, встановленому законодавством України. Загальні збори приймають рішення про припинення Центру в результаті реорганізації чи ліквідації кваліфікованою більшістю у 3/4 голосів членів, які присутні та беруть участь у голосуванні. Підстави і порядок ліквідації (примусового розпуску) Центру визначає законодавство України.

15.2. Правління визначає правонаступниця Центру, що припиняється шляхом реорганізації згідно з законодавством України, і затверджує відповідні баланси. правонаступниками Центру не можуть бути юридичні особи, метою діяльності яких є одержання та розподіл прибутку.

15.3. На підставі рішення Загальних зборів про ліквідацію Центру Правління призначає ліквідаційну комісію і визначає порядок і строки ліквідації Центру згідно з законодавством України, і визначає порядок цільового використання майна Центру, що припиняється. Ліквідаційна комісія виконує функції управління справами Центру з моменту призначення. Ліквідаційна комісія виступає в суді та виконує інші дії від імені Центру, який припиняється.

15.4. Ліквідаційна комісія передає кошти і майно Центру, що залишилися після задоволення вимог кредиторів, принаймні одній зареєстрованій в Україні громадській організації, цілі якої подібні до цілей Центру, або до бюджету Нижньогірського району Автономної Республіки Крим.

15.5. Центр є припиненим з дати внесення відповідного запису до Реєстру громадських об'єднань.

## ДОДАТОК 3

### ЗРАЗОК РІШЕННЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ АМР

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ЛЬВІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
РІШЕННЯ № 172

выд 13.03.2009 р.

#### ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ ІНСТИТУТ МІСТА

Керуючись ст.26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", Бюджетним кодексом України, відповідно до ст.ст. 83, 87 Цивільного кодексу України виконавчий комітет вирішив:

1. Визнати доцільним створення комунальної установи Інститут міста.

2. Визначити виконавчий комітет Львівської міської ради уповноваженим органом комунальної установи Інститут міста.

3. Виконавчому комітету подати на розгляд міської ради проект ухвали про створення комунальної установи Інститут міста та затвердження статуту установи.

Термін: до 01.05.2009 р.

Відповідальний: керуючий справами виконкому.

4. Департаменту фінансової політики при внесенні змін до міського бюджету м.Львова на 2009 рік передбачити видатки на функціонування комунальної установи Інститут міста.

Термін: до 01.05.2009 р.

Відповідальний: директор департаменту фінансової політики.

5. Контроль за виконанням рішення покласти на керуючого справами виконкому.

Міський голова \_\_\_\_\_ А. Садовий



## ДОДАТОК 4

ЗРАЗОК УХВАЛИ ПРО УТВОРЕННЯ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ АМР  
І ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТАТУТУ УСТАНОВИ13-ТА СЕСІЯ 5-ГО СКЛИКАННЯ  
УХВАЛА № 2648

від 21.05.2009 р.

ПРО ЗАТВЕРДЖЕННЯ СТАТУТУ  
КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ ІНСТИТУТУ МІСТА

Керуючись ст.26 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", Бюджетним кодексом України, відповідно до ст.ст. 83, 87 Цивільного кодексу України, враховуючи рішення виконавчого комітету від 13.03.2009 № 172 «Про доцільність створення комунальної установи Інститут міста», міська рада ухвалила:

1. Створити комунальну установу Інститут міста та визначити її уповноваженим органом виконавчий комітет Львівської міської ради.

2. Затвердити статут комунальної установи Інститут міста (додається).

3. Виконавчому комітету Львівської міської ради:

3.1. Здійснити організаційно-правові заходи щодо створення комунальної установи Інститут міста.

3.2. Вносити пропозиції щодо внесення змін до міського бюджету м. Львова на 2009 рік та проектів міських бюджетів на наступні роки стосовно обсягів фінансування та фінансової підтримки проектів, що буде здійснювати комунальна установа Інститут міста.

4. Контроль за виконанням ухвали покласти на керуючого справами виконкому.

Міський голова \_\_\_\_\_ А.Садовий

Додаток  
Затверджено  
ухвалою міської ради  
від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## СТАТУТ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ АМР ІНСТИТУТУ МІСТА

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Комунальна установа Інститут міста (надалі — Інститут міста) створена Львівською міською радою (надалі — Власник) на підставі цієї ухвали як неприбуткова установа, заснована на комунальній власності і підпорядкована виконавчому комітету Львівської міської ради (надалі — Уповноважений орган).

2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА  
МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ІНСТИТУТУ МІСТА

Повне найменування: Комунальна установа Інститут міста.

Скорочене найменування: Інститут міста.

Юридична адреса: м. Львів, пл. Ринок, 1.

## 3. МЕТА І ЗАВДАННЯ ІНСТИТУТУ МІСТА

3.1. Інститут міста створений з метою сприяння реалізації стратегії міста, проведення тренінгів і надання аналітичної підтримки у процесі створення та реалізації стратегії.

3.2. Завданнями Інституту міста є:

3.2.1. Сприяння створенню соціально-економічних, організаційно-правових умов для ефективного відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу м. Львова, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва і реалізації нових видів конкурентноздатної продукції, розвитку економіки м. Львова.

3.2.2. Надання організаційної підтримки і координація зусиль, спрямованих на затвердження і реалізацію стратегії міста.

3.2.3. Проведення досліджень, у тому числі маркетингових, соціологічних, для визначення громадської думки, перспектив розвитку міста у цілому та окремих галузей.

3.2.4. Представлення міста на симпозиумах, конференціях, виставках, семінарах в Україні та закордоном.

3.2.5. Розробка та впровадження методичних рекомендацій розвитку Львівської міської ради, її виконавчих органів, установ, підприємств та організацій комунальної форми власності.

3.2.6. Сприяння створенню сучасної інфраструктури у м. Львові, організація відбору проектів для впровадження їх на підприємствах, в установах та організаціях комунальної власності м. Львова, здійснення фінансової підтримки цих проектів.

3.2.7. Залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для фінансування програм Інституту міста та інших інвестиційних проектів.

3.2.8. Розробка та здійснення комплексу заходів передінвестиційного характеру.

3.2.9. Налагодження партнерств з міжнародними організаціями з метою залучення зовнішніх досвіду/знань і коштів для реалізації та фінансування програм Інституту міста та інших інвестиційних проектів.

3.2.10. Участь у розробленні та здійсненні комплексу заходів організаційного, фінансового, економічного і правового характеру з метою забезпечення розвитку підприємництва, підтримки малого та середнього бізнесу в інноваційній діяльності.

3.3. Відповідно до покладених завдань Інститут міста:

3.3.1. Проводить обстеження та дослідження потенційних об'єктів інвестиційної привабливості, забезпечує інформаційне обслуговування учасників інвестиційних проектів і програм на договірній основі.

3.3.2. Бере участь у підготовці проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань, віднесених до його діяльності.

3.3.3. Готує висновки та пропозиції щодо доцільності залучення кредитів та інвестицій, у тому числі іноземних.

3.3.4. Забезпечує пошук потенційних інвесторів та кредиторів для вітчизняних суб'єктів господарської діяльності.

3.3.5. Організовує і проводить виставки, семінари, конференції, виставки-продажі та аукціони.

3.3.6. Організовує навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку спеціалістів, у тому числі працівників виконавчих органів міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності.

3.4. Відповідно до мети і завдань, визначених у статуті комунальної установи Інституту міста (надалі — Статут), Інститут міста провадить інші види діяльності, що не суперечать законодавству України, взаємодіє з органами виконавчої влади, підприємствами, установами і організаціями України та іноземних держав.

4. ПРАВОВИЙ СТАТУС  
ІНСТИТУТУ МІСТА

4.1. У своїй діяльності Інститут міста є неприбутковою установою, керується чинним законодавством України, нормативними актами міської ради, виконавчого комітету та цим Статутом, здійснює некомерційну діяльність.

4.2. Інститут міста є юридичною особою відповідно до законодавства України, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах Державного казначейства України, банківських установах, круглу печатку зі своїм найменуванням, а також штампи, бланки, інші реквізити.

Інститут міста набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації у порядку, передбаченому законодавством України.

4.3. Інститут міста може набувати майнові та особисті немайнові права, укладати в установленому порядку договори з підприємствами, установами, організаціями та громадянами як на території України, так і за її межами, від свого імені виступати у господарському, адміністративному та третейському суді, а також у судах інших держав.

4.4. Витрати на утримання Інституту міста здійснюються за рахунок коштів, передбачених у підпунктах 6.2.1-6.2.5 цього Статуту, у межах кошторису, затвердженого наглядовою радою Інституту міста.

5. ПРАВА  
ІНСТИТУТУ МІСТА

5.1. Для вирішення завдань та реалізації мети своєї діяльності Інститут міста має право:

5.1.1. Виступати учасником спілок, асоціацій та інших об'єднань відповідно до їх статутних завдань.

5.1.2. Здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до законодавства України, мети і завдань своєї діяльності.

5.1.3. Планувати діяльність і основні напрямки розвитку відповідно до програм, затверджених міською радою, фінансових, економічних, науково-технічних прогнозів та пріоритетів і економічної ситуації.

5.1.4. Брати участь у міжнародних організаціях і рухах.

5.1.5. Проводити науково-практичні конференції та інші наукові зустрічі.

5.1.6. Отримувати у встановленому законодавством порядку інформацію, документи і матеріали для виконання статутних вимог і поставлених перед ним завдань.

5.1.7. Розробляти штатний розпис, встановлювати умови та розмір оплати праці працівників Інституту міста за погодженням з наглядовою радою у межах кошторису, затвердженого уповноваженим органом.

5.1.8. У разі необхідності створювати координаційні, експертні, дорадчі та інші групи.

5.1.9. Вчиняти інші дії, що не суперечать законодавству України.

5.2. Повноваження, зазначені у підпункті 5.1.1 цього Статуту Інституту міста може здійснювати за окремим рішенням міської ради.

## 6. МАЙНО І КОШТИ ІНСТИТУТУ МІСТА

6.1. Майно Інституту міста є комунальною власністю територіальної громади м. Львова і закріплено за ним на правах оперативного управління.

6.2. Джерелами формування коштів та майна Інституту міста є:

6.2.1. Кошти міського бюджету м. Львова, передбачені на реалізацію цільових програм і проектів згідно з чинним законодавством України.

6.2.2. Кошти, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань.

6.2.3 Кошти, які надходять як компенсація вартості отриманих державних послуг, у тому числі доходи, пов'язані з основною статутною діяльністю.

6.2.4. Дотації або субсидії, отримані з державних цільових фондів (або міжнародна благодійність), у тому числі гуманітарна допомога, що надається таким неприбутковим організаціям. Кошти використовуються відповідно до Положення про порядок використання коштів, що затверджує наглядова рада Інституту міста.

6.2.5. Інші джерела, не заборонені законодавством України.

## 7. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ІНСТИТУТОМ МІСТА

7.1. Органом управління Інститутом міста є правління Інституту міста (надалі — правління).

7.2. Правління утворюється у складі голови правління і членів правління. Кількісний склад, термін повноважень членів правління затверджує наглядова рада Інституту міста (надалі — наглядова рада). Членів правління призначає наглядова рада.

7.3. Члени правління призначаються на контрактній основі на термін, визначений у контракті.

7.4. Правління здійснює безпосереднє керівництво діяльністю Інституту міста і несе відповідальність за ефективність його роботи.

7.5. Правління:

7.5.1. Подає наглядовій раді на затвердження шляхи перспективного розвитку Інституту міста, надає допомогу голові правління у реалізації завдань Інституту міста, забезпечує ефективну взаємодію Інституту міста з органами державного управління, місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними та комерційними організаціями в інтересах розвитку Інституту міста.

7.5.2. Затверджує плани діяльності і звіти Інституту міста та основні напрями наукових досліджень.

7.5.3. Погоджує рішення щодо фінансування організаційних заходів з розвитку Інституту міста, якщо це фінансування здійснюється за позабюджетні кошти.

7.6. Засідання правління проводить голова правління не менше одного разу на місяць, а у разі відсутності голови правління — його перший заступник.

7.7. Правління правомочне приймати рішення, якщо у його засіданні бере участь не менш як 2/3 його складу.

7.8. Рішення правління приймає проста більшість голосів.

7.9. У разі незгоди з рішенням правління члени правління можуть вносити свою окрему думку до протоколу засідання.

7.10. Поточне керівництво Інститутом міста здійснює голова правління.

7.11. Голова правління призначається відповідно до окремої ухвали міської ради за пропозицією міського голови. Термін повноважень голови правління встановлюється згідно з ухвалою міської ради.

7.12. Голова правління:

7.12.1. Самостійно у межах чинного зако-

нодавства та цього Статуту вирішує питання діяльності Інституту міста, затверджує його штатний розпис.

7.12.2. Діє від імені Інституту міста, репрезентує його в усіх установах, підприємствах та організаціях як в Україні, так і закордоном.

7.12.3. Відповідає за результати діяльності Інституту міста.

7.12.4. У межах своїх повноважень видає накази, обов'язкові для виконання всіма працівниками Інституту міста.

7.12.5. Виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки.

7.12.6. Приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Інституту міста, окрім членів правління.

7.12.7. Застосовує заходи морального та матеріального заохочення, а також дисциплінарної відповідальності згідно з чинним законодавством.

7.12.8. Забезпечує охорону праці, протипожежну безпеку, дотримання законності та порядку у межах Інституту міста.

7.12.9. Визначає функціональні обов'язки працівників, окрім членів правління.

7.12.10. Забезпечує захист відомостей, що становлять державну, службову та комерційну таємницю.

7.12.11. Забезпечує своєчасне подання статистичної, бухгалтерської звітності, а також інших необхідних відомостей про роботу і стан Інституту міста.

7.12.12. Звітує щорічно про результати діяльності Інституту міста перед міською радою.

7.12.13. Вирішує інші питання діяльності Інституту міста, крім тих, що належать до компетенції правління.

7.13. Для виконання покладених обов'язків голова правління має такі права:

7.13.1. Першого підпису банківських документів.

7.13.2. Без довіреності діяти від імені Інституту міста, представляти його у всіх установах, підприємствах і організаціях України та іноземних держав.

7.13.3. Вчиняти будь-які правочини (з врахуванням наведених вище обмежень), підписувати фінансово-господарські документи, відкривати в органах Державного казначейства України, банківських установах рахунки Інституту міста.

7.13.4. Здійснювати інші дії, що не входять до компетенції правління та/чи за його окремим дорученням.

7.14. Голова правління може доручити вирішення окремих питань, що належать до його компетенції, своїм заступникам, членам правління, керівникам структурних підрозділів Інституту міста.

## 8. НАГЛЯДОВА РАДА

8.1. Наглядова рада Інституту міста є постійно діючим органом Інституту міста. Термін повноважень членів наглядової ради становить два роки.

8.2. Персональний склад наглядової ради у кількості не менше дев'яти членів затверджується відповідно до окремої ухвали міської ради. Голову наглядової ради обирають на засіданні наглядової ради.

8.3. Пропозиції щодо персонального складу наглядової ради можуть надавати міський голова, депутати міської ради.

8.4. Повноваження наглядової ради:

8.4.1. Затвердження основних напрямів і програм розвитку Інституту міста, контроль за їх виконанням.

8.4.2. Затвердження організаційної структури Інституту міста.

8.4.3. Затвердження плану роботи Інституту міста, контроль за його виконанням.

8.4.4. Розгляд та затвердження шляхів перспективного розвитку Інституту міста.

8.4.5. Надання оцінки роботі правління (окремих його членів). Здійснення контролю за діяльністю правління, забезпечення її прозорості, правомірності, законності, доцільності.

8.4.6. Здійснення контролю фінансування цільових програм і проектів та використання майна Інституту міста, затвердження фінансових планів Інституту міста, поданих його правлінням.

8.4.7. Заслуховування інформаційних доповідей правління про його діяльність.

8.4.8. Попередній розгляд питань, поданих Інститутом міста на розгляд власника.

8.4.9. Аналіз результатів перевірок діяльності Інституту міста.

8.4.10. Ініціювання у разі необхідності проведення позапланових ревізій або аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Інституту міста.

8.4.11. Погодження штатного розпису, умов та розмірів оплати праці працівників Інституту міста.

8.5. Для здійснення покладених на неї повноважень наглядова рада має право:

8.5.1. Отримувати інформацію про діяльність Інституту міста, зокрема отримувати ко-

пії всіх договорів, укладених від імені Інституту міста, наказів голови правління та інших вхідних, вихідних та внутрішніх документів.

8.5.2. Вимагати у будь-який час та з будь-якого приводу звіти та пояснення від голови правління та інших органів управління Інституту міста щодо їхньої службової діяльності.

8.5.3. Призначати аудиторські перевірки та розглядати результати їх проведення.

8.5.4. Скасовувати будь-які рішення голови правління, якщо вони прийняті з порушенням законодавства чи цього Статуту та можуть заподіяти шкоду Інституту міста або суперечать цілям його діяльності.

8.6. Організаційною формою роботи наглядової ради є засідання, які проводяться за необхідності, але не рідше одного разу на квартал.

8.7. Засідання наглядової ради є правомочним, якщо на ньому присутні 2/3 її членів.

8.8. Рішення наглядової ради приймаються на її засіданнях відкритим голосуванням більшістю від загальної кількості членів наглядової ради. Рішення оформляються протоколом, який підписує голова наглядової ради. Рішення наглядової ради є обов'язковими до виконання всіма посадовими особами Інституту міста та інших за компетенцією заінтересованих осіб.

## 9. СТАТУТНИЙ ФОНД ІНСТИТУТУ МІСТА

Для здійснення фінансово-господарської діяльності Власник наділяє Інститут міста статутним фондом у розмірі 600000,00 грн., який формується оборотними і необоротними активами.

### 10. Облік і звітність

10.1. Інститут міста веде бухгалтерський облік результатів своєї діяльності відповідно до законодавства України.

10.2. Фінансові результати діяльності Інституту міста визначаються на підставі річного бухгалтерського балансу.

10.3. Інститут міста подає до органів державної статистики звітність в обсягах та у терміни, передбачені законодавством України.

10.4. Голова правління несе персональну відповідальність за додержання порядку ведення та достовірність обліку і статистичної звітності.

10.5. Інститут міста зобов'язаний приймати та виконувати доведені до нього у встановленому законодавством порядку завдання і враховувати їх при формуванні завдань, визначенні перспектив свого економічного і соціального розвитку.

## 11. ЛІКВІДАЦІЯ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ІНСТИТУТУ МІСТА

11.1. Припинення діяльності Інституту міста здійснюється через його реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) або ліквідацію за рішенням міської ради чи рішенням суду.

11.2. Ліквідацію Інституту міста здійснює ліквідаційна комісія, яку утворює власник або орган, що прийняв рішення про ліквідацію. Порядок і терміни проведення ліквідації, а також термін заяви претензій кредиторами визначає власник або уповноважений ним орган чи суд.

11.3. З часу призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження щодо управління Інституту міста. Ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс і подає його на затвердження органу, який прийняв рішення про ліквідацію.

11.4. Працівникам, що звільняються у результаті реорганізації чи ліквідації Інституту міста, гарантується додержання їхніх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

11.5. У разі ліквідації Інституту міста його активи, що залишились після задоволення претензій кредиторів, повинні бути передані іншій неприбутковій організації відповідного виду або зараховані до доходу міського бюджету.

11.6. У разі реорганізації Інституту міста його права та обов'язки переходять до правонаступника.

11.7. Інститут міста вважається реорганізованим або ліквідованим з часу внесення відповідного запису до державного реєстру.

## 12. ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО СТАТУТУ ІНСТИТУТУ МІСТА

12.1. Зміни і доповнення до цього Статуту вносяться у тому ж порядку, яким затверджено цей Статут, і є його невід'ємною частиною.

12.2. Інститут міста у п'ятиденний термін повідомляє орган, що провів реєстрацію, про зміни, які сталися в установчих документах, для внесення необхідних змін до державного реєстру.

## ДОДАТОК 5

### УСТАНОВЧИЙ АКТ

УСТАНОВИ «АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ \_\_\_\_\_ РАЙОНУ»

м. \_\_\_\_\_ - 2013

#### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Установа „Агенція місцевого розвитку \_\_\_\_\_ району”

(далі — Установа), створюється на підставі Цивільного кодексу України. Установа діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, чинного законодавства України, а також цього Установчого Акта.

1.2. Установа створена з метою сприяння та організації місцевого розвитку, розвитку окремих територій області, громад та їх інфраструктури, і відповідного об'єднання для цього організаційних та фінансових ресурсів, що походять як з території області, так і з поза її меж. Разом з тим, Установа створена без мети отримання прибутку для його подальшого розподілу між учасниками.

1.3. Установа є юридичною особою згідно з законодавством України. Установа від власного імені набуває майнові та особисті немайнові права. Установа несе відповідальність по своїх зобов'язаннях та не несе відповідальності по зобов'язаннях держави, так само як і держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Установи.

1.4. Установа має передані засновниками власні основні та обігові кошти, відокремлене майно і самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, кутовий штамп та штампи для діловодства, круглі печатки з власним найменуванням, бланки з власним найменуванням, власний знак для товарів та послуг, емблему та інші необхідні реквізити.

1.5. Установа діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності і самофінансування та має право від свого імені володіти, користуватись та розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення, мети і предмету діяльності Установи, а також укладати угоди, набувати, орендувати і відчу-

жувати майно, бути позивачем та відповідачем у судах, господарському та третейському судах.

1.6. Установа має право самостійно здійснювати міжнародну діяльність.

1.7. Установа має право створювати на території України та за її межами філії, представництва, інші структурні підрозділи, а також дочірні, спільні та інші підприємства відповідно до чинного законодавства України. Установа має право вступати до об'єднань установ в Україні та за її кордонами.

1.8. Повне найменування Установи:

1.8.1. українською мовою: Установа „Агенція місцевого розвитку \_\_\_\_\_ району”;

1.8.2. російською мовою: Учреждение „Агентство местного развития \_\_\_\_\_ района”;

1.8.3. англійською мовою: „Local Development Agency of \_\_\_\_\_ rayon”;

1.9. Скорочене найменування Установи:

1.9.1. українською мовою: Установа «AMP\_p»;

1.9.2. російською мовою: Учреждение «AMP\_p»;

1.9.3. англійською мовою: «LDA\_r» Establishment.

1.10. Місцезнаходження Установи: \_\_\_\_\_

#### 2. МЕТА І ЗАВДАННЯ УСТАНОВИ

2.1. Метою Установи є сприяння та організація місцевого розвитку, розвитку територій району, громад та їх інфраструктури, і відповідного об'єднання для цього організаційних та фінансових ресурсів, що походять як з території району, так і з поза її меж, сприяння залученню інвестицій, формування позитивного іміджу регіону, надання консультативних послуг, покращення інвестиційного кліма-



ту у регіоні, збір та розповсюдження інформації. Установа не має на меті одержання і розподілу прибутку.

2.2. Основними завданнями Установи є:

2.2.1. консолідувати кошти державного, обласного, місцевих бюджетів, а також кошти міжнародних організацій та проектів, кошти підприємств установ, організацій, громадян України;

2.2.2. організувати ефективний процес збору, оцінки та виконання проектів та програм місцевого, і що найголовніше — локального, громадського рівня;

2.2.3. створити та запустити розвиток інфраструктур локальних громад та проектів розвитку територій;

2.2.4. консолідувати доступні їй організаційні зусилля і фінансові ресурси на рівні сільських, селищних, міських територіальних громад та відповідних локальних громадських організацій;

2.2.5. створювати умови для інституційного та інфраструктурного розвитку відповідних територій.

2.3. Для виконання своєї мети і відповідно до чинного законодавства Установа:

2.3.1. представляє інтереси і захищає власні права в органах державного управління і місцевого самоврядування, а також перед іншими фізичними і юридичними особами;

2.3.2. взаємодіє з органами державного управління і місцевого самоврядування, іншими фізичними і юридичними особами для виконання своєї мети та досягнення поставлених завдань;

2.3.3. встановлює і розвиває зв'язки в Україні та інших країнах;

2.3.4. поширює інформацію і пропагує свою мету, завдання, найменування і символіку;

2.3.5. укладає угоди та інші правочини з юридичними особами і громадянами, органами державної влади і місцевого самоврядування для виконання своєї мети та досягнення поставлених завдань;

2.3.6. організовує залучення та використання внесків у грошовій і майновій формах від резидентів України та нерезидентів у відповідності до чинного законодавства та правил і процедур, прийнятих Установою;

2.3.7. бере участь в організації і фінансуванні міжнародних і національних конференцій, семінарів та інших освітніх і просвітницьких заходів, програм та проектів, пов'язаних з цілями та завданнями Установи;

2.3.8. є учасником асоціацій, спілок та ін-

ших об'єднань, що сприяють досягненню мети Установи;

2.3.9. обмінюється інформацією, результатами послуг, спеціалістами і волонтерами з організаціями в Україні та інших державах;

2.3.10. визначає форми, об'єкти та обсяги своєї діяльності, затверджує порядки, правила, процедури, програми та проекти;

2.3.11. засновує філії і представництва в Україні та в інших державах, підприємства, установи та організації, необхідні для статутної діяльності, сприяє видавничій діяльності і є її суб'єктом, створює та утримує освітні та інші обслуговуючі заклади відповідно до законодавства;

2.3.12. є учасником благодійних організацій і міжнародної благодійної діяльності;

2.3.13. організовує конкурси, збори, інші публічні заходи в установленому законом порядку.

2.4. Установа здійснює види діяльності та надає послуги, що підлягають сертифікації чи ліцензуванню, після такої сертифікації чи ліцензування в установленому законодавством порядку, якщо такий порядок встановлений для неприбуткових установ.

### 3. НАГЛЯДОВА РАДА УСТАНОВИ.

3.1. Для здійснення установчих та контрольних функцій щодо діяльності Установи, управління переданими коштами та майном Установи, дотримання мети її створення в Установі створюється Наглядова Рада.

3.2. Наглядова Рада складається з дев'яти членів, перший склад якої призначається засновниками за поданнями:

3.2.1. районної/міської ради — 2 особи;

3.2.2. райдержадміністрації — 2 особи;

3.2.3. об'єднання громадських організацій району — 2 особи;

3.2.4. підприємницького об'єднання району — 1 особа;

3.2.5. ради міжнародних організацій та іноземних інвесторів району — 1 особа;

3.2.6. об'єднання навчальних закладів району — 1 особа;

3.3. У подальшому призначення членів Наглядової Ради відбувається вказаними органами, організаціями чи їх правонаступниками, або уповноваженими ними іншими органами, організаціями чи особами через кожні наступні три роки з дати створення установи.

3.4. Членами Наглядової Ради можуть бути як резиденти України, так і нерезиденти, крім працівників Установи. Члени Правління та запрошені

Наглядною радою особи можуть брати участь у її засіданнях з правом дорадчого голосу.

3.5. Члени Наглядової Ради виконують свої обов'язки до прийняття органами або організаціями, за поданням яких було призначено таких членів, рішень про їх заміну чи відсторонення, в тому числі тимчасове, через втрату здатності або небажання виконувати свої обов'язки, або прийняття рішення судом про визнання їх винними в скоєнні злочину, передбаченого Кримінальним кодексом України.

3.6. У разі звільнення за власним бажанням член Наглядової Ради повинен письмово повідомити про це орган або організацію, за поданням яких його було призначено. У випадку прийняття рішення про його заміну чи відсторонення, в тому числі тимчасове, такі органи або організації повинні одночасно прийняти рішення про призначення нових членів Наглядової Ради та повідомити про це Правління Установи, надіславши відповідне письмове повідомлення, завірене своєю печаткою.

3.7. До завершення трирічного терміну виконання обов'язків членом Наглядової Ради, орган або організація, за поданням яких його було призначено, повинні прийняти рішення або про продовження терміну виконання ним обов'язків члена Наглядової Ради, або про призначення іншої особи та письмово повідомити про це рішення Правління Установи.

3.8. Неприйняття рішення про продовження терміну виконання обов'язків члена Наглядової Ради, або про призначення іншої особи членом Наглядової Ради, органом або організацією, за поданням яких його було призначено, веде до втрати повноважень таким членом Наглядової Ради з дня закінчення періоду для прийняття такого рішення.

3.9. Наглядова Рада самостійно призначає нових членів Наглядової Ради, якщо таке рішення не буде одержано протягом трьох місяців з дня втрати повноважень таким членом Наглядової Ради.

3.10. До компетенції Наглядової Ради відноситься:

3.10.1. контроль за діяльністю Установи, відповідністю її меті, чинному законодавству і Установчому Акту, а також за цільовим використанням коштів і майна Установи;

3.10.2. узгодження змін до установчого акта Установи до затвердження таких змін Правлінням;

3.10.3. затвердження основних напрямків діяльності Установи, її планів і звітів про їх виконання;

3.10.4. затвердження Положення щодо порядку найму Правління, Голови Правління і працівників Установи;

3.10.5. затвердження Положення щодо умов оплати праці та преміювання Правління, Голови Правління і працівників Установи;

3.10.6. затвердження рішень щодо призначення чи заміщення Правління та Голови Правління;

3.10.7. затвердження річних балансів, фінансових звітів та результатів діяльності Установи;

3.10.8. визначення аудитора Установи та затвердження умов договору, що укладається з ним; ініціювання проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Установи;

3.10.9. затвердження рішень про створення і припинення постійних і тимчасових допоміжних органів, а також представництв і філій Установи;

3.10.10. затвердження рішення щодо припинення Установи.

3.11. Голова Наглядової Ради обирається на початку кожного чергового засідання Наглядової Ради і виконує обов'язки Голови до наступного чергового засідання. Засідання Наглядової Ради скликаються принаймні чотири рази на рік. На вимогу Правління чи члена Наглядової Ради Голова скликає позачергове засідання Наглядової Ради протягом 10 днів. Засідання Наглядової Ради можуть відбуватися шляхом особистої присутності, одночасного голосування через засоби зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Наглядової Ради.

3.12. Наглядова Рада правомочна за наявності на її засіданні  $\frac{2}{3}$  голосів членів Наглядової Ради. Наглядова Рада приймає рішення більшістю у  $\frac{2}{3}$  голосів членів Наглядової Ради, присутніх на засіданні.

### 4. ПРАВЛІННЯ УСТАНОВИ

4.1. Правління є постійно діючим керівним виконавчим органом Установи. До складу Правління входить три члена, включаючи Голову Правління та двох його заступників, які одночасно є посадовими особами Установи.

4.2. Перший склад правління призначається засновниками терміном на два роки за поданнями:

4.2.1. обласної ради — 1 особа;

4.2.2. асоціації органів самоврядування району — 1 особа;

4.2.3. об'єднання громадських організацій району — 1 особа;



4.3. У подальшому призначення членів Правління відбувається Наглядом радою за поданням вказаних органів, організацій або їхніх правонаступників, або уповноважених ними інших органів або організацій. До Правління можуть входити як українські, так і іноземні громадяни з дотриманням норм чинного трудового законодавства.

4.4. Члени Правління виконують обов'язки протягом двох років або до прийняття органами або організаціями, за поданням яких було призначено таких членів Правління, рішення про їх заміну чи відсторонення, в тому числі тимчасове, через втрату ними здатності або небажання виконувати свої обов'язки, або прийняття рішення судом про визнання їх винними в скоєнні злочину, передбаченого Кримінальним кодексом України.

4.5. У разі звільнення за власним бажанням член Правління повинен письмово повідомити про це орган або організацію, за поданням яких його було призначено. У випадку прийняття рішення про заміну чи відсторонення членів Правління, в тому числі тимчасове, такі органи або організації повинні одночасно прийняти рішення про призначення нових членів Правління та повідомити про це Правління Установи, надіславши письмове повідомлення, завірене своєю печаткою.

4.6. Після завершення дворічного терміну виконання обов'язків членом Правління орган або організація, за поданням яких його було призначено, повинні прийняти рішення або про продовження терміну виконання ним обов'язків члена Правління, або про призначення іншої особи та письмово повідомити про це рішення Правління Установи.

4.7. Неприйняття рішення про продовження терміну виконання обов'язків членом Правління, або про призначення іншої особи членом Правління, органом або організацією, за поданням яких його було призначено, веде до втрати повноважень таким членом Правління з дня закінчення періоду для прийняття такого рішення.

4.8. До компетенції Правління відноситься:

4.8.1. прийняття рішень в межах визначеної Наглядом Радою компетенції щодо поточної діяльності Установи в період між засіданнями Наглядової Ради;

4.8.2. визначення порядку, правил і процедур щодо залучення та використання коштів і майна Установи;

4.8.3. контроль за використанням коштів і майна Установи та подання відповідних звітів Наглядом Радою;

4.8.4. прийняття рішень про участь Установи в асоціаціях, спілках та інших об'єднаннях;

4.8.5. затвердження правил, процедур і інших документів Установи, її організаційної структури, штатного розкладу, визначення умов оплати праці посадових осіб Установи, крім членів Правління;

4.8.6. затвердження проектів угод та договорів на суму, що перевищує 25 % балансової вартості активів Установи;

4.8.7. затвердження зразків печатки, штампів, бланків, символіки Установи;

4.8.8. прийняття рішень про створення і припинення постійних і тимчасових допоміжних органів, а також представництв і філій Установи, затвердження статутів і положень про них за згодою Наглядової Ради;

4.8.9. визначення переліку інформації, що є конфіденційною, порядку та способів надання інформації працівниками Установи членам Правління та Наглядом Радою;

4.8.10. здійснення інших дій, що впливають з Установчого Акту, інших внутрішніх нормативних документів Установи, рішень Правління та Наглядової Ради;

4.8.11. внесення змін до Установчого Акта Установи за згодою Наглядової Ради;

4.9. Правління обирає Голову Правління з членів Правління на два роки. Голова відповідає за підготовку і проведення засідань Правління та Наглядової Ради, зберігання протоколів та іншої документації Правління та Наглядової Ради.

4.10. Правління правомочне приймати рішення за умови присутності на засіданні всіх його членів і приймає рішення більшістю голосів.

4.11. За відсутності Голови Правління його обов'язки виконує один із заступників, призначений Головою Правління або за відсутності такого призначення протягом 10 днів — Наглядом Радою Установи.

4.12. Установа сплачує винагороди членам Правління за діяльність на цих посадах, в тому числі компенсаційні та преміальні виплати, прямо пов'язані з їхньою участю в успішному досягненні цілей та завдань Установи, визначених засновниками, Установчим Актом та Наглядом Радою.

## 5. ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ УСТАНОВИ

5.8. Голова Правління організовує та забезпечує поточну діяльність Установи відповідно до законодавства, Установчого Акта та рішень Правління та Наглядової Ради Устано-

ви. Голова Правління вирішує усі питання діяльності Установи, крім тих, що належать до компетенції Правління та Наглядової Ради. Голова Правління є підзвітним Правлінню та Наглядом Радою Установи та організовує виконання їх рішень.

5.9. До компетенції Голови Правління належить:

5.9.1. вчинення дій від імені Установи без довіреності у межах повноважень, визначених установчим актом, рішеннями Правління та Наглядом Радою;

5.9.2. представлення Установи у судах та у відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами;

5.9.3. укладання договорів та інших правочинів від імені Установи в межах, визначених установчим актом, рішеннями Правління та Наглядом Радою;

5.9.4. управління та розпорядження коштами і майном Установи в межах, визначених установчим актом, рішеннями Правління та Наглядом Радою;

5.9.5. відкриття і закриття банківських рахунків Установи, за рішенням Правління;

5.9.6. організація розробки штатного розкладу та положень щодо порядку найму працівників та їх подання для затвердження Правлінням;

5.9.7. прийняття на роботу та звільнення працівників Установи згідно з законодавством, штатним розписом та положеннями Установи;

5.9.8. організація розробки оперативних планів діяльності Установи і звітів про їх виконання та подання їх на затвердження Правлінню та Наглядом Радою;

5.9.9. організація розробки та подання на затвердження Правління проектів щорічних кошторисів і звітування про хід їх виконання;

5.9.10. організація розробки та подання на затвердження Правління порядків, правил і процедур щодо залучення та використання коштів і майна Установи;

5.9.11. підготовка кварталних, річних та інших звітів на вимогу Наглядової Ради про результати діяльності Установи та подання їх на затвердження Наглядом Радою;

5.9.12. видання наказів та інших внутрішніх актів, контроль за діяльністю працівників Установи;

5.9.13. виконання адміністративних обов'язків для виконання рішень Правління і Наглядової Ради;

5.9.14. організація ведення бухгалтерського обліку та звітності Установи, організація

проведення щорічного аудиту Установи, надання річного звіту та балансу Установи на затвердження Наглядом Радою;

5.9.15. здійснення інших повноважень, передбачених Установчим актом та рішеннями Правління і Наглядової Ради.

## 6. ВЛАСНІСТЬ, МАЙНО І КОШТИ УСТАНОВИ

6.1. Установа може володіти, розпоряджатися і користуватися будь-яким рухомим і нерухомим майном, включаючи приміщення, транспортні засоби, кошти в національній та іноземній валюті, цінні папери, нематеріальні активи, земельні ділянки та інше майно, необхідне для її діяльності, визначеної Установчим Актом.

6.2. Засновники зобов'язуються виділити і передати у власність та на баланс Установи майно та кошти для досягнення її мети та завдань:

6.2.1. у формі нерухомого майна загальною площею не менше 100 квадратних метрів, без права його подальшого відчуження Установою;

6.2.2. у формі грошових коштів на суму 300 000 гривень, протягом десяти робочих днів після відкриття банківського рахунку Установи;

6.3. Крім того, засновники забезпечують Установі право користування адміністративним приміщенням площею не менше 20 квадратних метрів для власних потреб Установи та здійснення нею діяльності, визначеної в Установчому Акті.

6.4. Джерелами формування коштів і майна Установи можуть бути:

6.4.1. кошти і майно, одержані як безповоротна фінансова допомога, добровільні внески та пожертви засновників Установи та інших резидентів України;

6.4.2. кошти і майно, одержані як благодійна допомога від нерезидентів, включаючи міжнародну технічну і гуманітарну допомогу, відповідно до чинного законодавства;

6.4.3. трансфери, субвенції, кошти бюджетних призначень, дотації і субсидії з державного і місцевих бюджетів, спеціальних державних Агенцій відповідно до чинного законодавства;

6.4.4. пасивні доходи відповідно до чинного законодавства України;

6.4.5. інші доходи, набуті на підставах, що не заборонені законом;

6.4.6. доходи від основної діяльності Установи згідно з законодавством та Установчим актом.

## 7. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ

7.1. Установа веде оперативний і бухгалтерський облік, статистичну та іншу звітність в установленому порядку. Установа подає звіти про свою діяльність державним органам відповідно до законодавства. Звітний рік встановлюється з 1 січня по 31 грудня.

7.2. Установа звітує за використання бюджетних коштів, грантів, цільових внесків і пожертв. Установа звітує за використання інших внесків на підставі запитів. Установа має право вимагати від набувачів наданої нею допомоги звітів про використання такої допомоги.

7.3. Річні баланси та фінансові звіти Установи підлягають аудиту до моменту їх затвердження Наглядовою Радою.

7.4. Установа оприлюднює плани та звіти про надходження коштів і майна та про напрями їх використання відповідно до законодавства України, принаймні один раз на рік.

## 8. ЗМІНИ ДО УСТАНОВЧОГО АКТА УСТАНОВИ

8.1. Зміни до Установчого акта затверджуються рішенням Правління та Наглядової Ради, якщо інший порядок не встановлено рішенням суду відповідно до законодавства України.

8.2. Установа повідомляє орган державної реєстрації про зміни до Установчого Акта протягом строку, встановленого законодавством України. Будь-які зміни до Установчого Акта набирають чинності щодо будь-яких третіх осіб з моменту державної реєстрації таких змін.

## 9. ПРИПИНЕННЯ УСТАНОВИ

9.1. Правління приймає рішення про припинення Установи в результаті реорганізації або ліквідації за згодою Наглядової Ради.

9.2. Правління за згодою Наглядової Ради призначає для ліквідації Установи ліквідаційну комісію та визначає порядок і строки ліквідації Установи відповідно до законодавства. Ліквідаційна комісія керує справами, виступає в суді та виконує інші дії від імені Установи, яка припиняється.

9.3. Ліквідаційна комісія затверджує відповідні баланси і передає майно і майнові права Установи, що залишилися після задоволення вимог кредиторів, одній чи кільком зареєстрованим в Україні неприбутковим організаціям, які визначаються Правлінням і мають цілі, подібні до цілей Установи. правонаступниками Установи не можуть бути суб'єкти підприємницької діяльності.

9.4. Установа є такою, що припинилася, з дати внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру.

10. ЗАСНОВНИКИ УСТАНОВИ:      ПІДПИСИ:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_