



**ЦЕНТР РЕФОРМ
ТА МІСЦЕВОГО
РОЗВИТКУ**

Проектна пропозиція

Створення Агенції місцевого розвитку

Гінкул Андрій

Ginkul Andriy

Експерт з територіального розвитку

ГО «Центр реформ та місцевого розвитку»

01001, Україна, м. Київ, вул. Мала Житомирська, 16/3, офіс 4

+ 38 044 537 63 30

ag@region.net.ua

www.region.net.ua

2017 рік

Зміст

Вступ.....	3
ЧАСТИНА 1. Організаційно-юридична.....	4
Передумови, мета, цілі та завдання створення АМР	4
Актуальність створення АМР	5
Місія АМР.....	5
Роль АМР	6
Основні характеристики АМР	6
Ключові функції АМР	7
Юридичні аспекти створення АМР.....	8
Аналіз юридичних форм АМР.....	8
Правові аспекти створення АМР у формі установи.....	9
Правові підстави для участі в АМР органів місцевого самоврядування, а також відповідних обласних державних адміністрацій	10
Правові аспекти діяльності АМР.....	12
План дій по створенню АМР.....	13
ЧАСТИНА 2 Фінансово - моніторингова	14
Бюджет	14
Сталість та ефективність АМР.....	18
Ключові фактори сталості	18
Ключові фактори ефективності	21
Залучення грантових коштів.....	24
Додатки	25
Інформація про Центр реформ та місцевого розвитку. Досвід та попередні досягнення	25
Опис навчального курсу для персоналу Агенції місцевого розвитку	27
Вартість консультаційних послуг щодо створення АМР	29

Вступ

Представлена нижче проектна пропозиція є узагальненням попередніх консультацій та дискусій, які відбувались протягом 2013-2015 років між європейськими та українськими експертами, представниками Європейської комісії, українських міст та інституцій місцевого розвитку, зокрема і на чотирьох Всеукраїнських Форумах Інституцій Місцевого Розвитку, що відбувалися в Кривому Розі та Вінниці. Представляючи свій досвід роботи, дискутуючи та пропонуючи варіанти вирішення проблемних питань, учасники консультацій та форумів однозначно висловлювались за необхідність створення зокрема агенції, як інструментарію спільно дії для вирішення проблемних питань місцевого економічного та територіального розвитку в цілому.

В цій проектній пропозиції представлені результати аналітичної та планувальної роботи групи експертів, які, узагальнюючи напрацьований в ЄС та Україні досвід, пропонують рішення ключових проблем створення Агенції місцевого розвитку, покликаної посилити спроможності на територіях громад, а також підвищити якість та швидкість процесів місцевого економічного та територіального розвитку.

Запропоновані рішення є найбільш оптимальними для українських реалій, відповідають практикам Європейського союзу та міжнародних фінансових організацій, а також чинному українському законодавству на напрацьованому досвіді.



ЧАСТИНА 1. Організаційно-юридична

Передумови, мета, цілі та завдання створення АМР

Стрижнем радянської системи управління територіальним розвитком було форсування процесів індустріалізації, часто за рахунок потреб населених територій та 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 чи селищний 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. Органи місцевого самоврядування вже не сподіваються на вирішення питань лише за допомогою «рішень зверху» і все частіше починають шукати альтернативу.

Прийнята Кабінетом Міністрів України в квітні 2014 року «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» започаткувала реформу місцевого самоврядування в Україні. Результатом реформи уже є передача частини повноважень і ресурсів (у тому числі фінансових) з центрального на регіональний рівень та рівень базових територіальних громад. Зміни призвели до необхідності брати відповідальність за регіональний та місцевий, в тому числі, економічний розвиток, територіальним громадам та органам місцевого самоврядування відповідного рівня.

Територіальний розвиток став головним рушієм та епіцентром змін в Україні. В свою чергу такий розвиток можливий тільки за наявності спроможності у експертів та працівників інституцій на відповідних територіях здійснювати необхідні та своєчасні заходи, спрямовані на місцевий розвиток. З огляду на одночасне зростання попиту у всіх регіонах України на фахівців та інституції, які спроможні до ефективної діяльності з територіального розвитку, постає завдання підготуватись до таких викликів та уможливити надання вчасних, якісних та кваліфікованих послуг на рівні територіальних громад по всій території України.



В якості одного з механізмів, які повинні стимулювати місцевий розвиток після передачі на місцевий рівень додаткових повноважень, відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» є Агенції регіонального розвитку.

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 агенції регіонального чи місцевого розвитку.

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 (субрегіонів, 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 ж основну увагу приділяють роботі на місцевому рівні, безпосередньо реалізуючи або беручи участь в реалізації місцевих розвиткових проектів і програм, взаємодіють з підприємствами, відіграють роль місцевого партнера АРР на відповідному рівні.

Актуальність створення АМР

Таким чином, актуальність створення АМР 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).

Місія АМР

В загальному вигляді місію АМР 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.

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

Роль АМР

Розуміння ролі АМР 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 АМР у розвитку території.

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

1. Координатор процесу розвитку території.
2. Інформаційний банк даних і знань про територію.
3. PR-агенція території / агенція із залучення інвестицій.
4. Координатор і учасник мереж партнерства.
5. Центр підтримки підприємництва
6. Адміністратор фінансових фондів

Наведений вище перелік не є вичерпним — АМР можуть виконувати й інші ролі. Вони можуть мати широку сферу компетенції або бути вузькоспеціалізованими інституціями. В будь-якому випадку, АМР повинні сприяти всебічному та гармонійному розвитку території розташування.

Основні характеристики АМР

Передусім необхідно підкреслити, що Агенція місцевого розвитку 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;
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;
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.

Ключові функції АМР

- Ідентифікація проблем і можливостей розвитку територій громади
- Розробка стратегій, програм і проектів розвитку громади
- Організація підготовки заявок на залучення коштів для реалізації проектів розвитку громади
- Адміністрування (реалізація, впровадження) проектів розвитку громади
- Організація навчання для представників громади як на місцевому, так і на міжнародному рівні



Юридичні аспекти створення АМР

Аналіз юридичних форм АМР

Відповідно до статті 19 Закону України «Про засади державної регіональної політики»:

«...Агенція регіонального розвитку є неприбутковою установою, що утворюється на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами, організаціями роботодавців та їх об'єднаннями на підставі цього Закону та інших законів України.

Агенція регіонального розвитку не може бути бюджетною установою...»

Таким чином, АМР може об'єднувати фактично будь-яких учасників, як органи місцевого самоврядування та державні установи, так і приватні компанії та громадські об'єднання. Таке поєднання може бути реалізоване в двох організаційно-правових формах:

1. Установа
2. Громадська спілка

АМР у формі установи уможлиблює участь в заснуванні установи, в тому числі, комунальних підприємств, органів місцевого самоврядування чи виконавчої влади. Відповідно до абзацу другого ч. 2 статті 81 та ч. 3 статті 87 Цивільного кодексу України (далі – ЦКУ) АМР у формі установи є юридичною особою приватного права, оскільки створюється на підставі установчих документів (індивідуального або спільного установчого акта, складеного засновником (засновниками)). Законодавство чітко визначає ознаки юридичної особи публічного права, які полягають в особливостях щодо порядку та суб'єктів їх створення. Так, відповідно до абзацу третього ч. 2 статті 81 ЦКУ юридична особа публічного права створюється розпорядчим актом Президента України, органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим або органу місцевого самоврядування.

Альтернативою установи є громадська спілка. Згідно ч. 4 статті 1 Закону України «Про громадські об'єднання» засновниками громадської спілки можуть бути лише юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) – юридичні особи приватного права та фізичні особи, що не може повною мірою відобразити інтереси місцевих громад щодо розвитку територій.

Перевагою організаційно-правової форми установи є можливість об'єднання учасників різних форм власності (комунальні підприємства, органи влади та самоврядування, громадські організації, інші юридичні особи приватного права).

Крім того, перевагою установи як організаційно-правової форми створення та діяльності АМР є можливість гнучкої конфігурації структури управління установою. Так, відповідно до ч. 3 статті 88 ЦКУ, в установчому акті установи визначається структура управління установою. Установчий акт повинен визначати органи управління установи та їх повноваження. Відповідно до ч. 1 статті 101 ЦКУ засновники

установи не беруть участі в управлінні нею. В установі обов'язково створюється правління, що є виконавчим органом та може складатися з однієї або кількох осіб. Установчий акт може передбачати створення інших органів, необхідних для належного функціонування установи, визначати порядок формування цих органів та їх склад. Отже, Установчий акт може передбачати створення будь-яких органів та наділення їх функціями та повноваженнями в залежності від потреби установи в цьому. Відповідно до ч. 2 статті 101 ЦКУ, Наглядова рада здійснює нагляд за управлінням майном установи, додержанням мети установи та за її іншою діяльністю відповідно до установчого акта. Отже, за відсутності Загальних зборів учасників та потреби установи у вищому керівному органі, Установчим актом можна передбачити наділення Наглядової Ради функціями вищого керівного органу.

Правові аспекти створення АМР у формі установи

Як зазначалося вище, найбільш прийнятною організаційно-правовою формою для створення АМР є установа. Правовими підставами для створення установи є Цивільний кодекс України, а саме статті 83, 87, 88, 90, 96, 99, 101-103. Крім того, порядок створення та діяльності АМР у формі установи також передбачений і іншими нормативно-правовими актами, які будуть розглянуті нижче.

Грунтуючись на згаданих статтях, юридичні особи — засновники АМР 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 ч. 3 статті 88 ЦКУ ці положення вказуються в Установчому акті, який підписується повноважними представникам засновників. Підписання такого Установчого акта здійснюється засновниками під час проведення Установчих зборів засновників установи.

Реєстрація установи відбувається з дотриманням положень Цивільного кодексу України, Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», Постанови Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 №258 «Про затвердження Типового положення про Агенцію регіонального розвитку».

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.

Правові підстави для участі в АМР органів місцевого самоврядування, а також відповідних обласних державних адміністрацій

Відповідно до статті 19 Закону України «Про засади державної регіональної політики»:

«...З метою ефективної реалізації державної регіональної політики Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська, Севастопольська міські ради та відповідні державні адміністрації можуть засновувати агенції регіонального розвитку.

Співзасновниками агенцій регіонального розвитку також можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади, наукові установи, профільні громадські об'єднання регіону...»

Ч. 1 статті 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 № 280 (далі Закон № 280) передбачена можливість територіальних громад 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 на праві комунальної власності майном установи як повністю, так і частково, при цьому розмір частки не впливає на її правовий статус.

У свою чергу ч. 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, 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 АРР.

Для цього їм на підставі зазначених вище статей, а також ґрунтуючись на п. 20 статті 43 та ч. 1 статті 59 Закону № 280, необхідно прийняти рішення про участь у створенні Агенції і доручити своєму представнику взяти участь в установчих 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.

Орган місцевого самоврядування може розпоряджатися в тому числі коштами, наприклад, резервного фонду для здійснення внеску на створення установи — АМР. Так відповідно до п.30 ст. 26 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад належить «прийняття рішень... про створення, ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання підприємств, установ та організацій комунальної власності відповідної територіальної громади». Згідно з п. 2 ст. 27 цього ж закону до повноважень у сфері соціально-економічного виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить «забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів». Питання фінансування та утримання об'єктів комунальної власності чітко описане у ст. 60 «Право комунальної власності» розділу III «Матеріальна і фінансова основа місцевого самоврядування». Таким чином, участь органу місцевого самоврядування разом з відповідною радою у створенні Агенції, спрямованої на місцевий розвиток, віднесена законом до предмета його відання, а відповідно може бути профінансована з коштів, якими відповідна місцева рада розпоряджається шляхом внесення змін до існуючих програм соціально-економічного розвитку відповідних громад або розробки таких програм за їх відсутності.

Виділення коштів 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, які 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 органу місцевого самоврядування у створенні АМР.

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 місцевого розвитку без домінування когось одного із засновників. Враховуючи, що метою створення АМР є розвиток територій в інтересах громади, їй слід набути статус неприбуткової організації, оскільки всі кошти повинні витратитися лише на досягнення вказаної цілі.

А крім того, неприбутковий статус агенції надає можливості для роботи з різними джерелами фінансування без 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 враховуючи розглянуті переваги і недоліки, — найбільш прийнятною і ефективною формою для створення АМР, на наш погляд, є передбачена Цивільним кодексом України організаційно-правова форма юридичної особи — «установа».

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 самої установи і її 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, оскільки статутними документами та довідкою з Реєстру неприбуткових установ та організацій буде визначено, що Агенція є юридичною особою, діяльність якої не передбачає отримання прибутку.

По-друге, діяльність Агенції з використання коштів, одержуваних для виконання проектів і програм місцевого і регіонального розвитку громад від бюджетів усіх рівнів, буде регламентуватися затвердженими відповідними Радами програмами місцевого розвитку.

Окремо відзначимо, що відповідно до п. 12 ч. 1 ст. 2 Бюджетного кодексу України «бюджетні установи — органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету». Оскільки Агенція буде фінансуватися не тільки з бюджету (з бюджету — лише в рамках виконання відповідних програм місцевого розвитку), то вона не може мати статус бюджетної установи. Разом з тим, кошти бюджетів різних рівнів зможуть надходити до неї 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.

План дій по створенню АМР

Назва	Строки	Опис
Передпроектний етап		
	1 міс	Підготовка та проведення презентації проекту створення АМР громади для вищого керівництва та потенційних ключових партнерів – представників великого бізнесу регіону, ТПП, впливових громадських та освітніх організацій. Проведення зустрічей з ключовими засновниками та грантодавцями, представлення детального плану дій, бюджету та проектів документів, обговорення та уточнених заходів до плану дій, проектів розвитку територій та вирішення нагальних проблем громади. Ціль: залучення до заснування АМР та внесення співфінансування
	0,5 міс	Узгодження проектного плану дій щодо створення та роботи АМР в перші 2 роки із Стратегією та Операційним планом місцевого розвитку, а також фактичною ситуацією в громаді та в цілому в регіоні
Проектний етап		
	1 міс	Підготовка установчих документів, презентацій, і ілюстраційного матеріалу, узгодження формату участі в заснуванні Установи АМР Слобожанської ОТГ, способів та форми внесення внесків в її установчий капітал. Підготовка проектів документів для учасників-засновників Установи.
	1 міс	Організація та проведення загальних зборів засновників Реєстрація АМР як Установи та неприбуткової організації
	2 міс	Проведення конкурсу з відбору основного та резервного персоналу АМР, проведення тренінгів та навчань
	0,5 міс	Обладнання офісу та початок роботи АМР громади налагодження всіх процесів роботи
	3 міс	Навчання та спільна робота над оформленням, подачею та реалізацією проектів, підготовка шаблонів основних операційних документів та стандартних заявок, звітів та презентацій
	2,5 міс	Подача проектних заявок на отримання фінансування з ДФРР, ЄС, інших міжнародних фінансових та донорських установ
	3 міс	Отримання фінансування для реалізації проектів регіонального та місцевого розвитку, навчання персоналу процедурам проектного управління, поточної та підсумкової звітності
Завершення проекту		
	0,5 міс	Підведення підсумків проекту, оцінка та аналіз, підготовка пропозицій щодо подальшого розвитку АМР громади

ЧАСТИНА 2 Фінансово - моніторингова

Бюджет

Місцевий розвиток відноситься до діяльності, що вимагає значних вкладень коштів, перш за все – на початковому етапі. Це обумовлено необхідністю провести велику підготовчу роботу, пов'язану з навчанням персоналу, плануванням діяльності, описом стратегії та залученням громадськості. При цьому «стартові» витрати можуть сягати до 50-60% від річних «операційних» витрат.

Стартові — це витрати на запуск проекту, формування плану дій та концепції місцевого розвитку і АМР. Витрати включають підготовку та тренінги персоналу а також їх стажування, організацію публічних заходів (форумів, зборів) **для пояснення необхідності створення АМР в суспільстві і формування груп зацікавлених сторін, які мають прийняти участь в роботі та фінансуванні операційної діяльності АМР.**

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

Операційні витрати будуть покриватися з 3 джерел:

1. 30 % - орган місцевого самоврядування
2. 35% - місцеве бізнес-середовище
3. 35% - дохід від впровадження та реалізації проектів місцевого розвитку (витрати на реалізацію та управління в бюджетах проектів)

При цьому п.1 та п.2 повинні покривати власне операційні витрати, а п.3 – це так званий «бюджет розвитку», який буде містити, в тому числі, й преміальні витрати. Отже, активність та результативність роботи Агенції буде безпосередньо впливати не розмір преміального фонду, що відповідає практикам ЄС та вимогам міжнародних фінансових організацій до фінансування та реалізації проектів регіонального та місцевого розвитку.

Слід відзначити, що існуючі програми підтримки регіонального та місцевого розвитку, а також АМР можуть покривати до 60% від поточних витрат за рахунок грантових програм та програм технічної допомоги, що дозволить або збільшити «бюджет розвитку» та, відповідно, кількість проектів, які буде виконувати АМР; або дозволить зменшити витрати від засновників на фінансування поточної діяльності.

Орієнтовний бюджет АМР на 1й рік роботи

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
1.	Заробітна плата				1 623 000
1.1.	Тимчасовий персонал				995 000
1.1.1.	Консультанти	991 320	78 410	12	995 000
1.2.	Штатний постійний персонал				628 000
1.2.1.	Керівник АРР	місяць	14 000	10	140 000
1.2.2.	Фінансовий менеджер АРР	місяць	12 000	8	96 000
1.2.3.	Проектний Менеджер	місяць	10 000	8	80 000
1.2.4.	Проектний Менеджер	місяць	10 000	8	80 000
1.2.5.	Адміністратор проектів	місяць	8 000	8	64 000
1.2.6.	Адміністратор проектів	місяць	8 000	8	64 000
1.2.7.	Аналітик	місяць	8 000	4	32 000
1.2.8.	Бухгалтер	місяць	6 000	8	48 000
1.2.9.	Перекладач	місяць	6 000	4	24 000
2.	Оренда приміщення				60 000
2.1.	Оренда приміщення	місяць	5 000	12	60 000
3.	Відрядження та транспорт				32 400
3.1.	Добові	людино/доба	250	48	12 000
3.2.	Проживання	людино/доба	500	24	12 000
3.3.	Транспортні витрати (залізниця, автотранспорт)	поїздка	350	24	8 400
4.	Обладнання та програмне забезпечення				158 000
4.1.	Спеціалізоване та загальне програмне забезпечення	шт.	2 700	10	27 000
4.2.	Компютери	шт.	11 000	8	88 000
4.3.	Оргтехніка	шт.	9 000	3	27 000
4.4.	Інше обладнання	шт.	2 000	8	16 000
5.	Матеріальне забезпечення				19 200
5.1.	Канцприладдя	місяць	600	12	4 800
5.2.	Офісний папір	місяць	800	12	6 000
5.3.	Витратні матеріали для оргтехніки	місяць	700	12	8 400
6.	Зв'язок				14 400

6.1.	Оплата послуг стаціонарного зв'язку	місяць	3 600	3 600	3 600
6.2.	Оплата послуг Інтернет	місяць	4 800	4 800	4 800
6.3.	Оплата послуг поштової та кур'єрської доставки	місяць	6 000	6 000	6 000
7.	Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом				90 350
7.1.	Розробка сайту	од.	18 000	1	18 000
7.2.	Витрати на оренду приміщень для проведення заходів в рамках проектної діяльності	днів	2 800	10	28 000
7.3.	Витрати на оренду обладнання для заходів в рамках проектної діяльності	днів	600	10	6 000
7.4.	Кейтерінг	днів	1 800	2	3 600
7.5.	Витрати на поліграфічні послуги для проведення заходів в рамках проектної діяльності (тиражування, копіювання тощо)	од.	45	350	15 750
7.6.	Витрати на розробку дизайну та брендинг поліграфічної, канцелярської продукції для учасників масових заходів, організованих в рамках проекту	од.	350	8	2 800
7.7.	Дизайн інфографіки та проектів	од	900	10	9 000
7.8.	Дизайн та виготовлення банерів, розтяжок, стендів для брендингу приміщень	од.	1 200	6	7 200
8.	Інші прямі витрати				4 800
8.1.	Банківське обслуговування	міс.	400	12	4 800
Всього (1-8)					2 002 150

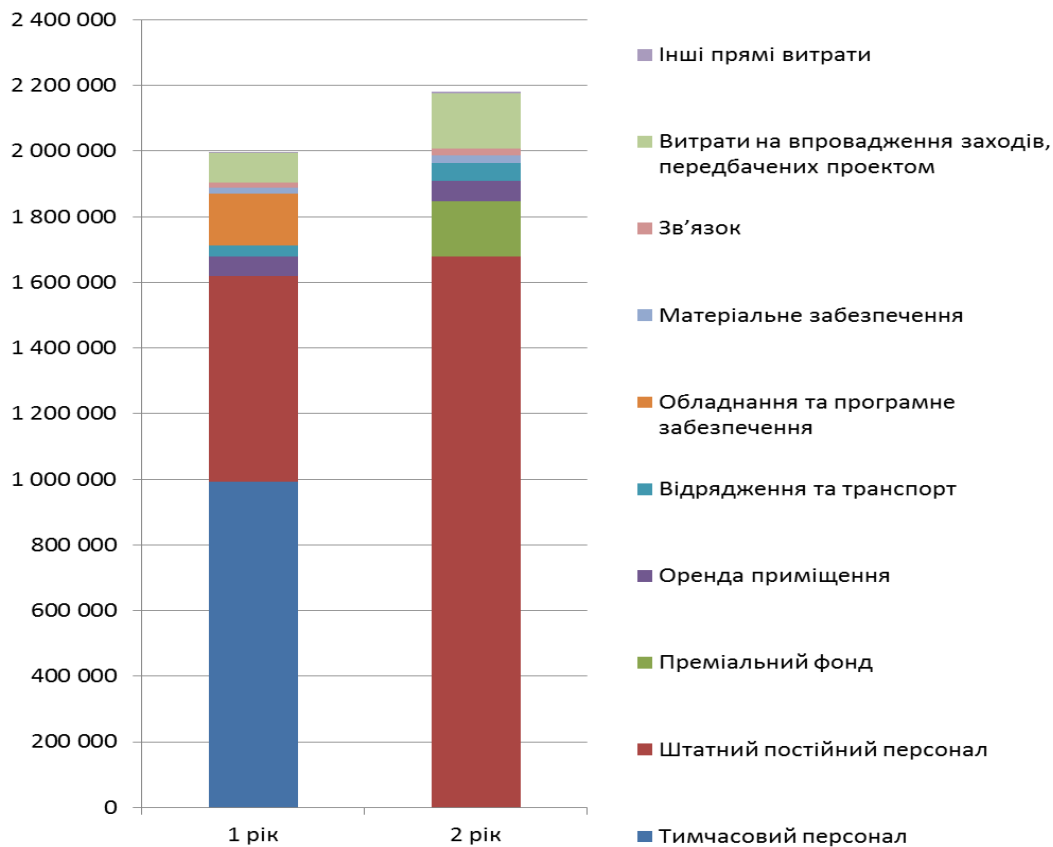
Орієнтовний бюджет АМР на 2й та наступні роки роботи

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
1.	Заробітна плата				1 848 000
1.1.	Штатний постійний персонал				1 680 000
1.1.1.	Керівник АРР	місяць	18 000	12	216 000
1.1.2.	Фінансовий менеджер АРР	місяць	16 000	12	192 000
1.1.3.	Проектний Менеджер	місяць	14 000	12	168 000
1.1.4.	Проектний Менеджер	місяць	14 000	12	168 000
1.1.5.	Проектний Менеджер	місяць	14 000	12	168 000
1.1.6.	Адміністратор проектів	місяць	10 000	12	120 000

1.1.7.	Адміністратор проектів	місяць	10 000	12	120 000
1.1.8.	Адміністратор проектів	місяць	10 000	12	120 000
1.1.9.	Аналітик	місяць	10 000	12	120 000
1.1.10.	Бухгалтер	місяць	10 000	12	120 000
1.1.11.	Перекладач	місяць	8 000	12	96 000
1.1.12.	Дизайнер	місяць	6 000	12	72 000
1.2.	Преміальний фонд				168 000
1.2.1.	Преміальний фонд	рік			168 000
2.	Оренда приміщення				60 000
2.1.	Оренда приміщення	місяць	5 000	12	60 000
3.	Відрядження та транспорт				55 200
3.1.	Добові	людино/доб	300	52	15 600
3.2.	Проживання	людино/доб	700	36	25 200
3.3.	Транспортні витрати (залізниця, автотранспорт)	поїздка	400	36	14 400
5.	Матеріальне забезпечення				22 800
5.1.	Канцприладдя	місяць	500	12	6 000
5.2.	Офісний папір	місяць	600	12	7 200
5.3.	Витратні матеріали для оргтехніки	місяць	800	12	9 600
6.	Зв'язок				21 600
6.1.	Оплата послуг стаціонарного зв'язку	місяць	400	12	4 800
6.2.	Оплата послуг Інтернет	місяць	600	12	7 200
6.3.	Оплата послуг поштової та кур'єрської доставки	місяць	800	12	9 600
7.	Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом				168 000
7.1.	Витрати на оренду приміщень для проведення заходів в рамках проектної діяльності	днів	3 600	12	43 200
7.2.	Витрати на оренду обладнання для заходів в рамках проектної діяльності	днів	800	12	9 600
7.3.	Кейтерінг	днів	2 200	6	13 200
7.4.	Витрати на поліграфічні послуги для проведення заходів в рамках проектної діяльності (тиражування, копіювання тощо)	од.	60	500	30 000
7.5.	Навчання, конференції, семінари, треннги	од	4 000	18	72 000
8.	Інші прямі витрати				6 000
8.1.	Банківське обслуговування	міс.	500	12	6 000
Всього (1-8)					2 181 600

Зведений бюджет на 1 та 2 роки роботи AMP:

	1 рік	2 рік
Тимчасовий персонал	995 000	0
Штатний постійний персонал	628 000	1 680 000
Преміальний фонд	0	168 000
Оренда приміщення	60 000	60 000
Відрядження та транспорт	32 400	55 200
Обладнання та програмне забезпечення	158 000	0
Матеріальне забезпечення	19 200	22 800
Зв'язок	14 400	21 600
Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом	90 350	168 000
Інші прямі витрати	4 800	6 000
Разом	2 002 150	2 181 600



Сталість та ефективність AMP

Ключові фактори сталості

Як зазначалося раніше, головним стимулом до створення AMP є усвідомлення необхідності наявності інституції, яка підтримувала б і організовувала процес розвитку території на основі наявних і залучених ресурсів. AMP 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 вже існуючих агенцій 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 органами виконавчої влади чи органами місцевого самоврядування, ні з організаціями громадянського суспільства. Концепція та роль АМР полягає в тісній співпраці з ними, об'єднанні їх як партнерів, бенефіціарів.

АМР засновується відповідними органами місцевого самоврядування: місцевою радою та муніципалітетами. Співзасновниками АМР можуть бути місцеві торгово-промислові палати, місцеві асоціації підприємців, місцеві та регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування або асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади 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 місцевого 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 місцевого розвитку стають партнерами і досягають поставлених завдань для загального блага.

Більше того, таке об'єднання у свою чергу є результуючим 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 громади.

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. Тому, створюючи АМР як сучасний і ефективний інструмент місцевого 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:

1. Інституційна підтримка,
2. Надходження від діяльності.

1. Інституційна підтримка через:

- 1.1. цільові програми, що фінансуються з місцевих бюджетів;
- 1.2. всеукраїнські конкурси та програми регіонального та місцевого 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 національній 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 даної 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 місцевого 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.

Ключові фактори ефективності

Наявність кваліфікованості команди, необхідних ресурсів та підтримки з боку зацікавлених 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:

1. стратегічний план розвитку громади;
2. операційний план реалізації стратегії розвитку громади;
3. стратегічний план організації (або середньостроковий бізнес-план — залежно від специфіки агенції);
4. посібники з процедур для співробітників АМР;
5. річний (операційний) план роботи;
6. річний бюджет і фінансовий план (план надходження доходів та витрачання коштів);
7. квартальний план діяльності (внутрішній документ).

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

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

Використовуючи у своїй роботі інструменти планування, АМР фокусується на досягненні поставлених цілей, вирішенні найбільш гострих проблем розвитку громади. Концентрація на пріоритетах і плановість в підходах до розвитку громади — 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.

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.

Дану проблему планується вирішити через об'єднання АМР України в мережеву структуру, що дозволить залучати фахівців з інших АМР при вирішенні масштабних завдань та для обміну досвідом.

Залучення грантових коштів

Важливим елементом для забезпечення сталості та подальшої ефективної життєдіяльності Агенції місцевого розвитку є робота з альтернативними джерелами фінансування розвитку території та громади.

Зокрема, АМР може залучати зовнішні ресурси 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.

До моменту створення та діяльності АМР функцію із залучення додаткових позабюджетних коштів на розвиткові проекти можуть виконувати органи місцевого самоврядування, тобто бути безпосередніми заявниками / аплікатами. З моменту створення АМР над розробкою та реалізацією проектів регіонального та місцевого розвитку радимо органам місцевого самоврядування працювати спільно з АМР, поступово залишаючи за останніми дане завдання.

Важливою складовою успіху в питанні залучення грантових коштів є підготовка якісних проектів (проектних пропозицій), які будуть відповідати вимогам донора (наприклад Європейського Союзу або Державного фонду регіонального розвитку). Тільки в такому випадку суттєво збільшуються шанси заявника отримати фінансову підтримку на умовах вигідного грантового контракту.

Над підготовкою проектних пропозицій на початковому етапі краще працювати із залученими позаштатними працівниками, безпосередньо з кваліфікованими проектними менеджерами.

Зазвичай пакет проектної пропозиції включає в себе наступні документи:

- описова частина проектної пропозиції (concept note);
- логічна матриця (logical framework);
- план дій по реалізації проекту (action plan);
- бюджет проекту;
- презентація в формі «Power Point».

За умови залучення та діяльності команди проектних менеджерів протягом 2 місяців її роботи може бути підготовлено 2 проекти, які будуть відповідати вимогам ЄС та можуть бути подані на отримання фінансування з боку ЄС та 3 проекти на Держаний фонд регіонального розвитку.

Залучення позаштатного фахового персоналу дозволить зекономити до 6 місяців, які були б витрачені на підготовку аналогічних проектів персоналом органу місцевого самоврядування та дозволить в найкоротші терміни отримати додатковий фінансовий ресурс для розвитку громади.

Додатки

Інформація про Центр реформ та місцевого розвитку. Досвід та попередні досягнення

Громадська організація «Центр реформ та місцевого розвитку» створена у м. Київ в 2007 році за ініціативи групи експертів з територіального розвитку. Тому і сьогодні Центр реформ та місцевого розвитку об'єднує фахівців в галузі регіонального розвитку, а метою його роботи є створення сучасних Агенцій регіонального та місцевого розвитку як структури концентрації спроможних експертів та менеджерів в кожному регіоні та громаді.

Метою діяльності Центру є сприяння становленню та розвитку в Україні ефективних систем сталого розвитку на рівні громад та територій, відкритої для громадян системи місцевого самоврядування, пошук рішень для вирішення найбільш пріоритетних завдань розвитку територій, створення умов для ефективнішого здійснення повноважень місцевого самоврядування та ОТГ.

Основними завданнями є:

- поширення успішного досвіду та знань щодо планування розвитку міст, розробки і впровадження місцевих програм, використання і розвитку місцевих ресурсів;
- сприяння формуванню системи фахової підготовки, навчання і підвищення кваліфікації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;
- сприяння підвищенню прозорості діяльності центральної та місцевої влад, зокрема шляхом залучення громадськості до обговорення суспільно значимих рішень;
- сприяння реформуванню органів місцевого самоврядування, органів влади всіх рівнів, а також системи державного управління загалом;
- сприяння реалізації державної політики у сфері розвитку міст, громад та територій, сталому регіональному та місцевому розвитку;
- сприяння розвитку основних інститутів громадянського суспільства на найнижчому рівні.

Для досягнення своєї мети та виконання завдань Центр реформ та місцевого розвитку здійснює **таку діяльність:**

- організовує та проводить симпозиуми, конференції, семінари, круглі столи, презентації, конкурси, форуми, зустрічі, диспути, тренінги та інші інформаційні й навчальні заходи;
- виконує аналітичну, організаційну та управлінську роботу;
- здійснює громадську експертизу та готує власні пропозиції щодо проектів нормативно-правових документів, спрямованих на забезпечення процесу реформування системи державного управління, інститутів громадянського суспільства, територій та регіонів;
- розробляє і забезпечує виконання проектів та програм, спрямованих на забезпечення регіонального розвитку.

У 2016 році Центр реформ та місцевого розвитку відкрив спеціалізований інформаційний ресурс www.region.net.ua покликаний бути джерелом якісної та достовірної інформації про сучасні Інституції розвитку територій.

Вся інформація та документи – результат багаторічної праці та досвіду роботи у всіх регіонах України, проектів розвитку територій ініційованих українськими та міжнародними установами та організаціями.

За участі експертів Центру реформ та місцевого розвитку **було розроблено:**

- Практичний посібник для українських міст та районів «Як створити життєздатну Агенцію місцевого розвитку»,
 - проект закону «Про основні принципи регіонального розвитку»
 - правову концепцію Фонду Регіонального Розвитку, а також статутів Фонду та Агентства Регіонального Розвитку
 - пакет проектів реформ регіонального розвитку (за результатами Проекту підтримки сталого регіонального розвитку, фінансованого ЄС),
 - Каталог кредитних, грантових програм та програм міжнародної технічної допомоги в сфері енергоефективності,
 - План дій по розвитку туризму та нарощуванні потенціалу для Державного агентства України з туризму і курортів,
 - Стратегія туристичного розвитку міст: Київ, Івано-Франківськ та Кам'янець-Подільський, включаючи маркетинг та плани дій,
- та ряд інших стратегічних документів для регіонів та громад України.

Також за участі експертів Центру реформ та місцевого розвитку було **реалізовано ряд проектів з питань підвищення спроможності органів влади** у впровадженні моделей розвитку:

- Проект ЄС «Підтримка реформи місцевого самоврядування»
- Проект ЄС «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів».
- Проект USAID «Підтримка інституційної спроможності українських міст в розробці та реалізації політик сталого енергетичного розвитку»
- Проект ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку»
- Проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Черкаській області»
- Проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Херсонській області»
- Проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Кіровоградській області»
- Проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Закарпатській області»
- Проект «Підготовка проектів та підвищення практичних навичок персоналу Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви»

З додатковою інформацією про діяльність Центру реформ та місцевого розвитку, а також про склад та досягнення нашої команди ви можете ознайомитися на нашому сайті <http://www.region.net.ua/>

Опис навчального курсу для персоналу Агенції місцевого розвитку

Цілі навчального курсу: підготувати майбутній персонал агенції до самостійної діяльності, підготовки та реалізації проектів регіонального та місцевого розвитку із залученням місцевих, державних та міжнародних ресурсів: від розробки ідеї до реалізації проекту.

Набуті знання та навички:

- принципи та цінності управління розвитком території; розподіл між розвитком та утриманням території діагностика та аналіз території;
- застосування інструментів територіального розвитку (APP, AMP, ГУП, кластери, геопортали, схеми планування та генеральні плани, програми, проекти, бізнес плани, нормативні документи, схеми фінансування, людські та природні ресурси);
- організація діяльності та план роботи), моніторинг та оцінка індикаторів, бюджетування та організаційна структура
- бізнес-планування та моделювання сценаріїв розвитку території;
- підготовки стратегій та операційних планів їх реалізації, планувальні документи різних рівнів;
- ознайомлення зі складовими комунікації, аналіз факторів, що заважають ефективному спілкуванню;
- роботи в динамічному та стресогенному середовищі, управління змінами та ризиками
- організація співпраці із бізнесом, громадою, органами місцевої та центральної влади, фінансовими інституціями;
- проектний менеджмент - від теорії до практики створення документів, фандрейзинг, особливості роботи державних та міжнародних фінансових інституцій в галузі регіонального та місцевого розвитку;
- практична підготовка програм та проектів регіонального розвитку.

Теми тренінгів:

- Загальні характеристики та сутність управління розвитком території
- Діагностика території
- Ефективні комунікації
- Важливість секторальної співпраці для розвитку території. Міжмуніципальна співпраця
- Взаємодія зі стейколдерами
- Робота в динамічному середовищі
- Управління змінами
- Стратегія та план дій
- Бізнес-планування та моделювання сценаріїв
- Забезпечення сталості діяльності
- Проектний менеджмент
- Джерела залучення додаткових коштів
- Роль інституцій місцевого економічного розвитку
- Мета, функції та завдання створення та функціонування AMP

- Ресурсне забезпечення створення та функціонування АМР
- Організаційна структура АМР
- Управління персоналом АМР
- Кошторис діяльності та джерела фінансування
- Моніторинг та оцінка індикаторів
- Практичні заняття з підготовки проектних заявок

Тривалість навчального курсу – 2 місяці



Вартість консультаційних послуг щодо створення АМР

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
1.	Заробітна плата				
1.1.	Тимчасовий персонал АМР (Експерти з регіонального та місцевого розвитку)				
1.1.1	Експерт 1 зі створення АМР (50% зайнятості) (підготовка установчих документів, презентацій, підготовка проектів документів для учасників-засновників Установи, проведення зустрічей з ключовими засновниками, організація та проведення загальних зборів засновників, реєстрація АМР як Установи, представлення детального плану дій, бюджету та проектів документів)	Місяць	45 000	6	135 000
1.1.2	Експерт 2 (50% зайнятості) – оцінка персоналу, актуалізація Стратегії розвитку та Плану Дій	Місяць	35 000	6	105 000
1.1.3	Експерт 3 (50% зайнятості) – підготовка заявок до ДФРР та МФО	Місяць	60 000	6	180 000
1.1.4	Експерт 4 (50% зайнятості) – написання бізнес-планів	Місяць	35 000	6	105 000
1.1.5	Експерт 5 (50% зайнятості) – створення, підготовка внутрішніх документів АМР	Місяць	40 000	6	120 000
	Разом			635 000	
2	Двомісячна тренінгова програма (враховуючи витрати кейтерингу, оренди та плати лекторам)				
			Загальна вартість	Без врахування кейтерингу та оренди	
2.1.	Бачення та цінності. Управління часом, знаннями, здоров'ям. Коучинг. Управління ризиками та робота в динамічному середовищі	5-денний захід	95 000	50 000	
2.2.	Лідерський, командний тренінг –team building	5-денний захід	105 000	60 000	
2.3.	Діагностика території. Стратегії розвитку, план дій по реалізації Стратегії	5-денний захід	85 000	40 000	
2.4.	Проектний менеджмент - від теорії до практики заповнення документів	5-денний захід	145 000	100 000	
2.5.	Бізнес планування та моделювання сценаріїв	5-денний захід	110 000	65 000	
2.6.	Організація діяльності та План роботи АМР. Результати - зміст і форма. Моніторинг та оцінка індикаторів. Бюджетування та організаційна структура	5-денний захід	90 000	45 000	
	Разом		630 000	360 000	
	Всього (1-2) (з урахуванням оподаткування)		1 265 000	995 000	