



PEOPLE PERFORMANCE VALUE

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ АГЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

За підтримки **D.TEK**



За підтримки:



Публікація присвячена одному із інструментів розвитку територій – агенціям місцевого економічного розвитку. У ній надано інформацію щодо найважливіших аспектів створення та діяльності агенцій місцевого економічного розвитку: інституційних, функціональних, правових, операційних; наведено приклади успішних українських та іноземних практик. Публікація має прикладний характер. Розрахована на фахівців у сфері регіонального та місцевого розвитку, представників місцевого самоврядування, громадських організацій та інших зацікавлених читачів.

Автори: Володимир Воробей, Катерина Кравчук, Люба Мочарська, Лариса Музиченко, Надія Цюра

Дизайн: Христина Максименко www.whitemaksdesign.com

Фото: Наталія Павловська, Сергій Неупокоев

Упорядник списку використаних джерел: Ольга Прокопович

ISBN 978-966-2501-16-2

ТзОВ «Колір ПРО»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК №3794

www.color-pro.com

Друк: ПП Колір ПРО Сервіс

Підписано до друку: 24.10.2013

Формат: 20x20/176

Папір офсетний.

Гарнітура: PF DinDisplay Pro

Ум. друк. Арк. 14,37

Зам. № 2183

© PPV Knowledge Networks, 2013



ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ АГЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ



Зміст

Від упорядників	4
Вступне слово ДТЕК	5
Вступ	6
Розділ 1. Агенції місцевого розвитку	7
АМЕР в інституційному ландшафті	8
Суспільний договір	9
Суспільні системи	9
Міжсекторність	10
Система регіонального розвитку	11
Роль АМЕР в економічному розвитку	17
Знакові проекти АМЕР	23
Інтерес в АМЕР	24
Розділ 2. Модель функціонування	27
Сфери діяльності	28
Інфраструктура	28
Енергоефективність	30
Розвиток малого та середнього бізнесу	32
Інновації та інвестиції	34
Навчання та освіта	36
Соціальна активність	38
Три моделі функціонування агенцій	40
Проектний підхід	42
Меню проектів	48
Бізнес-модель діяльності	54
Ключові принципи бізнес-моделювання	54
Бізнес-модель агенції в моделі проектно-орієнтованої організації	55
Розділ 3. Джерела фінансування	61
Типи фінансування	62
Грантові програми	64
Бюджетні програми	64
Міжнародна технічна допомога	66



Приватні донори	68
Програми соціальної відповідальності бізнесу	68
Важливі аспекти роботи з грантовими програмами	70
Послуги	71
Меню послуг	74
Розділ 4. Створення	89
Етапи створення АМЕР	90
Інформаційний етап	95
Організаційний етап	99
Етап планування	107
Підхід до планування	107
Стратегічне планування	107
Операційне планування	110
Фінансове планування	112
Стартові інвестиції	115
Розділ 5. Сталість	117
Інституційна сталість	118
Внутрішні процедури	119
Персонал і компетенції	120
Партнерства та партнери	124
Принципи управління	126
Підхід до оцінки впливу агенцій	128
Показники оцінки діяльності	130
Мапа АМЕР в Україні	133
Глосарій	144
Список скорочень	151
Список використаних джерел	152
Додатки	155
Проект статуту АМЕР	156
Приклади посадових обов'язків	161
Бізнес-план (шаблон)	162
Калькуляція вартості робочого часу	170
Про партнерів	172
Про авторів	176



Від упорядників

Економічний розвиток може здаватись неконкретним, філософським поняттям. Проте ми оперуємо ним майже щодня, - коли хочемо, щоб наша країна розвивалась так або інакше, коли нарікаємо, що щось недорозвинене, коли кажемо про те, що щось розвинулось так або не так, коли думаємо про зростання сімейних доходів і розвиток дітей. Економічний розвиток завжди навколо нас і ми знаходимося прямо в його центрі.

Економічним розвитком можна і треба управляти - його потрібно стимулювати. Ця публікація стосується місцевого економічного розвитку, - перш за все міських громад. Саме міста формують центри розвитку і все більша частина населення України живе у міському середовищі, підтримуючи світові тенденції урбанізації. У містах, окрім можливостей, так само є достатньо проблем. Від недостатньої кількості робочих місць чи низьких зарплат - до відсутності нормального міського освітлення, кожен мешканець будь-якого міста України може навести достатньо довгий перелік того, що можна було б покращити саме в його місті.

Агенції місцевого розвитку – один з інструментів, який надається до використання для вирішення тих викликів, які стоять перед містами (великими та малими) в Україні. На сьогодні в країні сформувався бізнес як сектор, напрацювались принципи роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, розбудувались осередки громадянського суспільства. Проте ті виклики, навіть найменші, які стоять перед містами, вимагають міжсекторності, вміння поєднати різних гравців, різні типи організацій, з різних галузей для вирішення певної проблеми. Агенції місцевого розвитку, або

агенції місцевого економічного розвитку (АМЕР), - це той тип інституції, який здатний допомогти громадам почати дивитись як на проблеми як на можливості, перекладати їх на мову проєктів, оцифрувати проблеми і розуміти бізнес-моделі їх вирішення. Ця публікація ставить на меті дати містам в Україні цей інструмент місцевого економічного розвитку - просто, практично, максимально наближено до умов України 2013 року.

Можна дискутувати, наскільки саме АМЕР як інструмент потрібен українським містам. Проте, зважаючи на переважно низький рівень інституційної спроможності українських органів місцевого самоврядування та зародковий стан системи регіонального розвитку на рівні держави, автори переконані, що АМЕР добре вписується в інституційний вакуум України, заповнюючи нішу між місцевими громадськими організаціями, органами місцевої влади та організаціями (урядовими, бізнесовими та громадськими), які працюють на рівні національному. Згодом, коли в країні з'являться інші типи організацій підтримки бізнесу та соціальні інституції на місцевому рівні, коли підвищиться рівень організаційної спроможності та компетентності органів місцевого самоврядування, та коли з'являться агенції регіонального розвитку, фінансовані з бюджетів різних рівнів, потреба саме в АМЕР може відпасти. Але тих десятиліть, які пройдуть до моменту відбудови системи місцевого економічного розвитку до рівня наших найближчих європейських сусідів, буде цілком достатньо для того, щоб міста, в яких функціонуватимуть АМЕР, отримали конкурентні переваги перед іншими українськими містами.

Команда PPV Knowledge Networks





Вступне слово ДТЕК

У 2013 році Україна зайняла 83-є місце у глобальному рейтингу конкурентоспроможності. Наша країна погіршила свої позиції на 11 пунктів і знаходиться позаду більшості країн СНД, таких як Росія, Казахстан, Грузія. Аналітики вважають, що однією із важливих складових, які стримують зростання конкурентоспроможності України, є фактор слабких інституцій. Тому задля підвищення конкурентоспроможності малих та середніх міст наша компанія приділяє увагу розвитку інституцій у місцях, де розташовані підприємства нашого бізнесу. Під час розробки трирічних стратегій соціального партнерства ДТЕК з територіями присутності, представники компанії та міст-партнерів прийняли рішення об'єднати свої зусилля з метою розвитку малого та середнього підприємництва, створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджету та активізації громади для спільної участі в проектах та ініціативах. Було вирішено створити в містах та селищах Агенції місцевого розвитку, очолювані представниками громад. Головними завданнями агенцій є прогнозування і визначення перспектив подальшого економічного розвитку міста або селища, сприяння знаходженню фінансових джерел для всебічного економічного розвитку, залучення інвесторів, практична та методична допомога органам місцевого самоврядування, громадським організаціям у програмах економічного розвитку території, а також допомога підприємцям у створенні чи зростанні бізнесу.

Ми переконані, що Агенції місцевого розвитку стануть інституціями, які будуть сприяти розвитку бізнес середовища у містах, що призведе до загального розвитку нашої країни. ДТЕК активно співпрацює з агенціями для реалізації проектів соціального партнерства на територіях присутності і у такий спосіб поліпшує фінансову та організаційну спроможність цих інституцій.

Вікторія Гриб,

Керівник департаменту зі сталого розвитку ДТЕК





Вступ

Публікація створена авторським колективом агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks, яка з 2008 р. працює на українському ринку. PPV Knowledge Networks набула унікальний досвід створення та підтримки агенцій місцевого економічного розвитку в Україні, впровадивши проекти в рамках програм соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), що реалізовує афілійована з PPV Knowledge Networks Спільнота СВБ, – експертна організація у сфері соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Окрім агенцій, створених в рамках програм СВБ, зокрема на територіях присутності компанії ДТЕК, команда PPV Knowledge Networks активно працює з агенціями, які діють або створюються у Львівській області в рамках реалізації грантових проектів. Загалом, PPV Knowledge Networks має досвід роботи з понад двадцятьма агенціями місцевого розвитку в Україні та десятками агенцій регіонального та місцевого розвитку з країн Європейського Союзу.

Дана публікація складається з п'яти розділів. У першому (1. Агенції місцевого розвитку) розповідається про АМЕР як інституції, пояснюється зв'язок цього типу організації з іншими елементами системи регіонального розвитку. У другому розділі (2. Модель функціонування) ми подаємо докладний опис бізнес-моделі функціонування агенцій, тлумачимо проектний підхід до діяльності агенцій. Третій розділ (3. Джерела фінансування) містить опис можливих джерел фінансування проектів АМЕР та опис понад двадцяти послуг, які можуть надавати агенції. Четвертий розділ (4. Створення) має прикладний характер, з описом та практичними порадами щодо процесу створення АМЕР. У п'ятому розділі (5. Сталість) пояснюються внутрішні процеси в АМЕР, принципи управління та способи оцінки ефективності роботи агенцій. Наприкінці ми наводимо мапу АМЕР в Україні та корисні матеріали для створення та діяльності АМЕР.

Публікація має прикладний характер та у максимально простий спосіб передає знання і досвід, отриманий командою авторів за період роботи з агенціями місцевого розвитку в Україні. Ми намагались показати варіанти проектів та послуг АМЕР, які можна впроваджувати в Україні, – розробити заготовки для роботи нових АМЕР.

У публікації також представлений можливий спосіб створення АМЕР, напрацьований та апробований PPV Knowledge Networks. У публікації наводяться кращі практики створення та роботи АМЕР, зокрема тих, що створені за підтримки компанії ДТЕК.

Автори не претендують на науковість або повноту викладу і беруть на себе відповідальність за можливі помилки у наведених фактах або повноту аналізу. У публікації використовується багато суб'єктивних суджень, які можуть не співпадати з думкою читачів. Зважаючи на відсутність усталеної термінології в сфері регіонального та економічного розвитку в україномовному термінологічному ужитку, автори навели глосарій термінів наприкінці публікації. Ключові терміни – агенція місцевого розвитку та агенція місцевого економічного розвитку (АМЕР) вживаються як взаємозамінні синоніми. Автори вважають, що термін АМЕР краще відображує сутність інституції, описаної у публікації, і сподіваються на поширення саме цього терміну у фаховому середовищі.

Публікація буде корисною ініціативним групам із створення АМЕР в Україні, а також всім, кому неабайдужі питання місцевого економічного розвитку.



РОЗДІЛ 1
АГЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ



Розділ 1.

Агенції місцевого розвитку

АМЕР в інституційному ландшафті

Пріоритетним фактором, який враховується при обчисленні Глобального індексу конкурентоспроможності країн – одного з найавторитетніших світових рейтингів розвитку – є показник інституційної спроможності країни. Цей показник характеризує кількість та якість публічних та приватних інституцій, що функціонують на території країни. При цьому інституціями вважаються ті організації, які мають певну місію, команду, напрузовані процеси, стали фінансову модель та певну історичну тяглість.

Чим більшою є кількість ефективних та сталих інституцій різного типу – тим вищою є спроможність країни впроваджувати реформи, генерувати та реалізовувати проекти у кожній із галузей, підвищувати ефективність функціонування суспільних систем. Наприклад, за кращою освітою люди звертаються в кращі університети, за посівним фінансуванням – у венчурний фонд, для захисту своїх прав – до правозахисної організації. Університети, венчурні фонди, правозахисні організації – приклади таких інституцій.

Якщо говорити про Україну, особливою складністю у досягненні високої інституційної спроможності є наявність ефективних інституцій на місцевому рівні, що насамперед пов'язано із проблемою відтоку кадрів до великих міст через рівень освіти, безробіття, якість життя. Органи місцевого самоврядування (ОМС) не завжди мають розуміння того, як ефективно використову-

вати інструменти розвитку, що таке проектний підхід, як працювати із грантовими програмами, державними програмами, кредитними, інвестиційними коштами, тощо. У контексті інтеграції України в європейську спільноту критично важливою є інституційна спроможність територій щодо ефективного використання міжнародної технічної допомоги у різних сферах. У реалізації великих (особливо інфраструктурних) проектів необхідними складовими співпраці є прозорість, результативність, знання проектного менеджменту, ефективна комунікація, якісна звітність. Навряд чи в кожному українському місті чи містечку знайдеться достатня кількість спеціалістів, здатних розробляти та якісно реалізовувати подібні проекти.

Якщо ще двадцять років тому влада, зокрема місцева, мала роль, наближену до тотального контролю, то у XXI сторіччі влада, – лише один з секторів, з яких складається суспільство. Органам місцевого самоврядування (ОМС) досить складно дається співпраця із бізнес-середовищем, яке є рушієм економічного розвитку. Проблема взаємодії стосується також і громадських організацій (ГО), які частіше є опонентами влади чи бізнес-структур, аніж їх союзниками у вирішенні спільних проблем розвитку територій, або являють собою псевдоорганізації, створені під чийсь конкретні інтереси.

Старі звички мають в Україні значну інерцію, тому на сьогодні життєво важливо формулювати нові підходи до управління розвитком територій – зокрема через створення інституцій, здатних підсилити спроможність органів місцевого самоврядування, здійснити перехід з методу «освоєння» та перерозподілу бюджетних коштів до програмного та проектного управління розвитком, налагодити синергію влади, громади та бізнесу у питанні розвитку.



Суспільний договір

Кожен із секторів є невід'ємною складовою суспільного розвитку, саме тому надзвичайно важливим є розуміння, як розподіляються ролі бізнесу, влади та громади, та хто несе відповідальність за який елемент розвитку країни.

Суспільний договір - це система взаємовідносин між органами влади, громадянами (суспільством) та бізнесом, що складається на певній території.

Ця система визначає ролі ключових гравців у соціумі та розподіляє між ними відповідальність за функціонування суспільних систем. Суспільний договір окреслює систему координат для роботи суспільних інституцій та формує середовище для діяльності людей.

Розподіл сфер відповідальності між владою, бізнесом та громадою формується історично на основі норм, традицій, процесів соціально-економічного розвитку суспільства.

Окрім ключових гравців на формування таких домовленостей впливають також ЗМІ (через свій вплив на громадську думку) та наднаціональні інституції (вимоги яких можуть вносити зовнішні корективи до наявного суспільного укладу).

Точка перетину сфер відповідальності ключових гравців суспільства і є його суспільним договором ("домовленістю про ролі").

Чим далі ця точка є віддаленою від центру та наближена до якоїсь із сторін (влади, громади, чи бізнесу), тим більша відповідальність у соціумі делегується цій стороні. Схематично така точка суспільного договору позначена на рис. 1, де В- влада, Б-бізнес, С-суспільство, М - медіа, ЕС - наднаціональні інституції, наприклад ЕС.

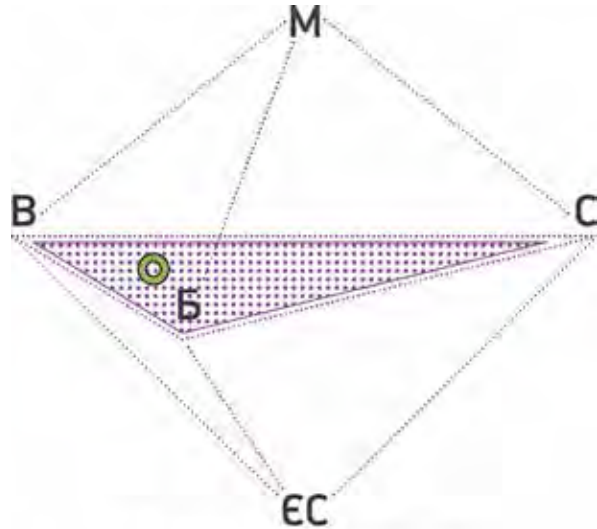


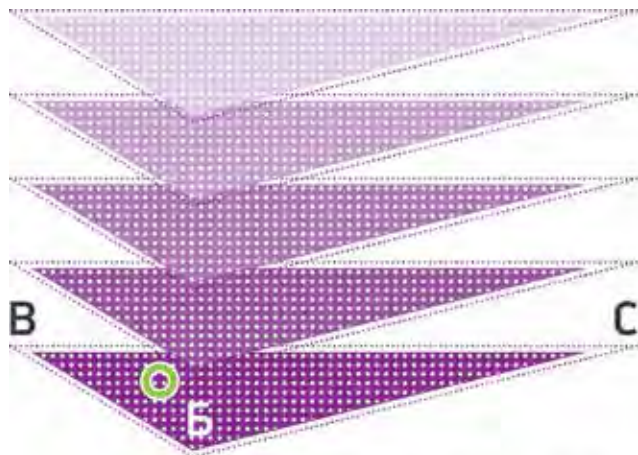
Рисунок 1. Суспільний договір

Суспільні системи

Суспільний договір у країні укладається через формування суспільних систем, що взаємодіють одна з одною, забезпечуючи функціонування основних сфер суспільного життя. Ключові елементи дієвої системи розвитку:

- життєздатні інституції;
- налагоджені процес;
- наявні ресурси.

У кожній із цих систем відповідальність між секторами може розподілятися по-різному (рис. 2). Так, наприклад, в Україні функції соціального захисту населення виконують здебільшого державні інституції та певною мірою бізнес, котрий гарантує своїм працівникам деякий рівень соціального забезпечення, - точка суспільного договору зміщена в сторону влади (держави у даному



- Система освіти
- Медична система
- Система місцевого самоуправління
- Система регіонального розвитку
- Система просторового планування
- Фінансова система
- Інноваційна система
- Система захисту навколишнього середовища
- Система промислової політики
- Система розвитку сільського господарства
- Система регіонального розвитку
- Система соціального захисту
- Система житлово-комунального управління

Рисунок 2. Суспільні системи

випадку) та бізнесу. Громадські організації, які в інших країнах відіграють значну роль у соціальному захисті населення, лише розвиваються в Україні і ще не досягли критичної ролі у цій сфері. Інший приклад – система освіти. В Україні освітою опікується держава та діє відносно незначна кількість комерційних навчальних закладів (або комерційних відносин у державних закладах). Відповідно точка суспільного договору у цій сфері зміщена в сторону влади. Натомість, наприклад у США, питання освіти вирішується бізнесом та суспільством (студенти платять за навчання в університетах, які мають повну автономію). У деяких сферах в Україні (наприклад інноваційній системі) відповідальність секторів є невизначеною (ні державні інституції, ні наукові осередки, ані бізнес не є рушіями інноваційного розвитку).

Нашаровуючись, системи формують “середнє арифметичне” розподілу відповідальності у суспільстві загалом, визначаючи таким чином

суспільний договір.

В Україні суспільний договір все ще перебуває на стадії формування, оскільки у багатьох випадках відповідальність за той чи інший елемент системного розвитку є невизначеною або нефункціональною.

Міжсекторність

Розподіл відповідальностей у кожній із систем впливає на створення відповідних суспільних інституцій (організацій, установ), що уможливають функціонування даної системи та створюють її інституційний ландшафт.

Традиційна модель розподілу ролей між секторами передбачає, що інституції у кожному із секторів мають чітко визначені завдання та функціонують відносно незалежно від інших. Їх взаємодія є дещо обмеженою, оскільки кожен гравець намагається вплинути на інших. Натомість у новітній

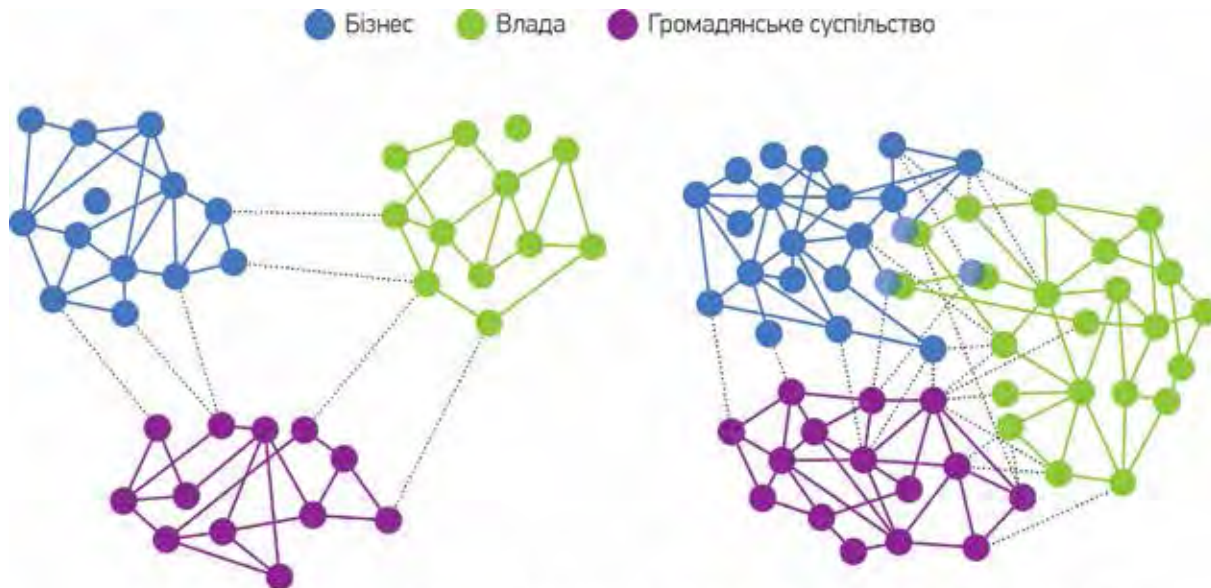


Рисунок 3. "Стара" та "нова" моделі функціонування інституцій громадянського суспільства
Джерело: World Economic Forum, 2013

суспільній моделі кінцевою метою секторів є не завоювання сфер впливу, а взаємодія у спільному просторі, яка б впливала на кінцеве вирішення проблеми (рис. 3).

Характерною для такої моделі є тісніша співпраця, створення міжсекторних партнерств, а також поява "гібридних" інституцій громадянського суспільства, що виникають на перетині секторів.

Наявність великої кількості **"посередницьких", міжсекторних інституцій (intermediary institutions)**, які поєднують в собі завдання різних секторів, свідчить про "щільність" тієї чи іншої суспільної системи та характеризує інтенсивність взаємодії цих секторів.

Саме такого типу інституції пришвидшують обіг інформації між секторами та дозволяють ефективніше вирішувати як поточні, так і стратегічні питання.

Система регіонального розвитку

Усі суспільні системи є взаємопов'язаними та взаємопроникними. Справне функціонування однієї системи неможливе без справного функціонування інших. Серед суспільних систем напевно найбільш "міжсекторною" є система регіонального розвитку, метою якої є збалансований економічний та соціальний розвиток територій країни та підвищення **якості життя** населення. Дані завдання лежать на перетині усіх аспектів



суспільного життя, а суспільні системи перетинаються у сфері регіонального розвитку як на національних, так і на локальних рівнях.

Основними завданнями системи регіонального розвитку є:

- На національному рівні: вирівнювання диспропорцій між регіонами та покращення їх взаємодії;
- На регіональному рівні: підвищення конкурентоспроможності регіону та стимулювання точок його росту;
- На місцевому рівні: підвищення якості життя населення на конкретній території.



Рисунок 4. Екосистема регіонального розвитку
Джерело: EURADA, 1999

Хоча поняття розвитку є доволі абстрактним, вимірюється воно конкретними соціальними та

економічними показниками - рівнем доходів, занятості, освіти, станом здоров'я населення, рівнем міграції, тощо. Динаміка даних показників відображає перепади у розвитку різних регіонів та ілюструє загальний стан розвитку держави. [1]

Різноплановість показників оцінки підтверджує те, що система регіонального розвитку є насамперед міжсекторною системою і фокусує свою увагу на всебічному розвитку певної території. Ключовими напрямками розвитку є: людський капітал, бізнес-середовище, інфраструктура та підвищення спроможності відповідних управлінських інституцій. Ключовими гравцями - державна та місцева влада, суспільство та бізнес, синергія яких є запорукою процвітання кожного конкретного регіону (рис. 4).

Завдання регіонального розвитку реалізуються через функціонування державної системи регіонального розвитку, компонентами якої є:

1. Національна політика

- Система законодавчих актів.
- Система державних інституцій.
- Система державного фінансування.

2. Плани розвитку

- Національна стратегія регіонального розвитку та план її реалізації (програми та проекти).
- Стратегії розвитку регіонів та плани їх реалізації (програми та проекти).
- Стратегії розвитку населених пунктів та плани їх реалізації (програми та проекти).

[1] Деякі шкали оцінки розвитку: Індекс людського розвитку ООН, Рейтинг конкурентоспроможності країн Всесвітнього Економічного Форуму, Індекс якості життя Організації Економічного Розвитку та Співробітництва (ОЕСР).

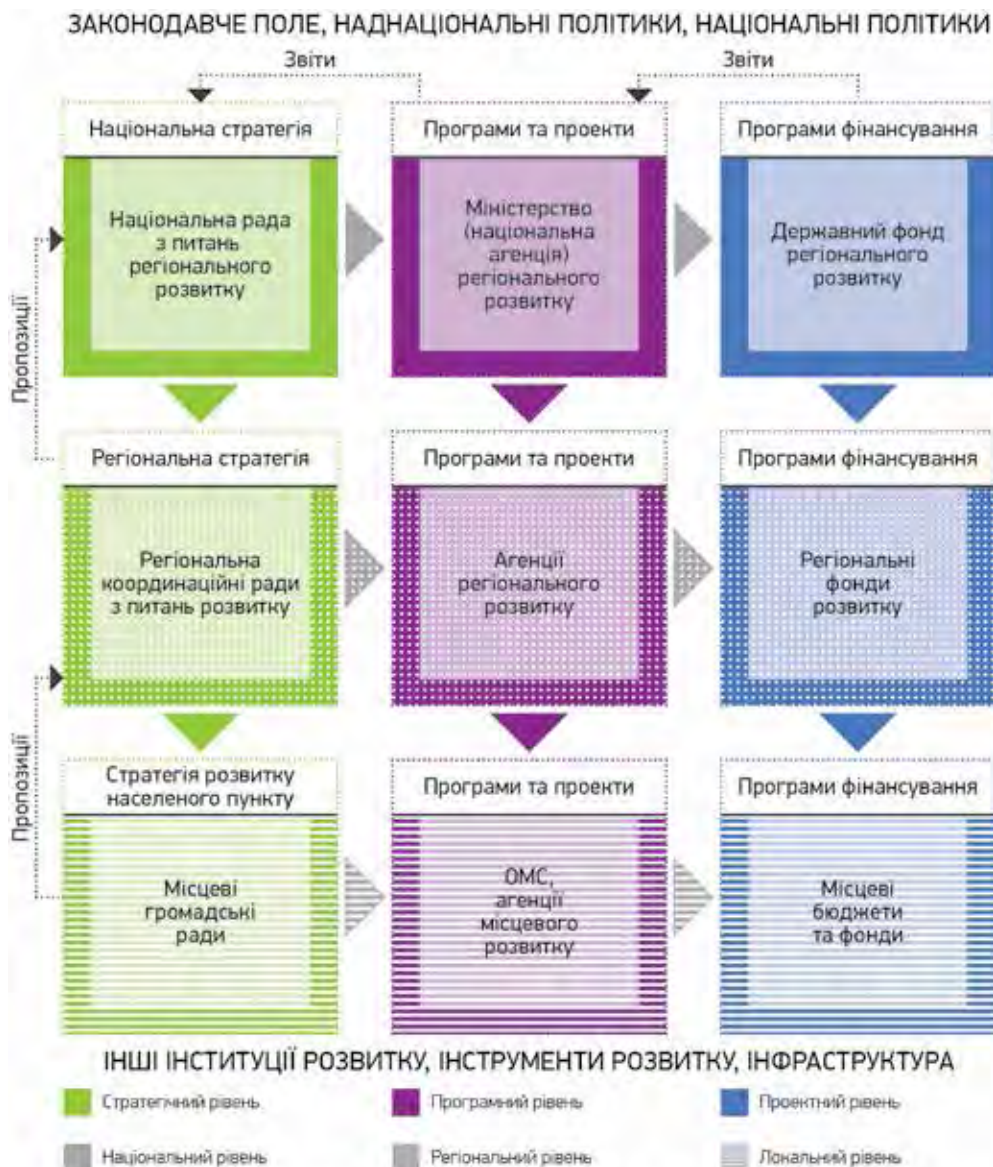


Рисунок 5. Національна система регіонального розвитку



3. Інституції

- Національного рівня (національна рада, міністерство, державний фонд регіонального розвитку).
- Регіонального рівня (координаційні ради розвитку кожного регіону, агенції регіонального розвитку, фонди регіонального розвитку).
- Місцевого рівня (органи місцевого самоврядування, агенції місцевого розвитку, громадські ради).

4. Інструменти розвитку

- Інфраструктура.
- Міжсекторні інституції.
- Механізми залучення інвестицій, підтримки МСБ, розвитку людського капіталу, тощо.

На рис. 6 наведена схема класичної системи регіонального розвитку на основі кращих європейських практик.

В Україні система регіонального розвитку лише формується та на даний момент функціонує фрагментарно. Втілення державної стратегії регіонального розвитку України до 2015 р. не забезпечує функціонування дієвих механізмів розвитку (роботи інституцій, впровадження фінансових інструментів, тощо). Законодавче поле та національні політики перебувають на етапі становлення (Ткачук, 2012). Переважає цільово-проектний, а не програмний підхід до вирішення проблем. За цільово-проектного підходу фінансується набір проектів, які вирішують точкові проблемні питання, не розв'язуючи проблему в цілому. Вибір проектів відбувається політично. За програмного підходу фінансуються лише ті проекти, які вписуються у загальну логіку вирішення проблеми. Ви-

бір проектів відбувається на основі їх доцільності. В Україні не ведеться системної роботи із вирівнювання розвитку депресивних територій, сільських регіонів, прикордонних зон, тощо. На регіональному рівні інституції, що відповідають за стратегічний розвиток територій та підвищення їх конкурентоздатності, практично відсутні. Повноваження органів місцевого самоврядування не підкріплені відповідними фінансовими інструментами.

Практично відсутні *посередницькі* інституції, що займають вирішенням *міжсекторних* питань – розвитком інфраструктури, залученням у регіони додаткового фінансування, інтенсифікацією бізнес-активності, маркетингом територій, розвитком людського капіталу, тощо.

Для порівняння: якщо у Німеччині чи Бельгії у кожному регіоні є кілька десятків промислових кластерів, які дбають про просування та підвищення конкурентоспроможності окремих галузей промисловості (залучаючи до цього бізнес, науку та органи влади), то в Україні таких інституцій є декілька на цілу країну.

Загалом, якщо говорити про інституційний ландшафт місцевого розвитку, то залежно від їх місцезнаходження у системі суспільного договору, можна говорити про три типи інституцій:

- Ініційовані органами влади або спрямовані на підвищення ефективності органів влади: державний фонд регіонального розвитку, державне агентство з інвестицій та управління національними проектами, регіональні фонди розвитку, асоціації міст, тощо.
- Ініційовані бізнесом або спрямовані на підвищення бізнес-активності: індустриальні парки, бізнес-інкубатори, торгово-промис-

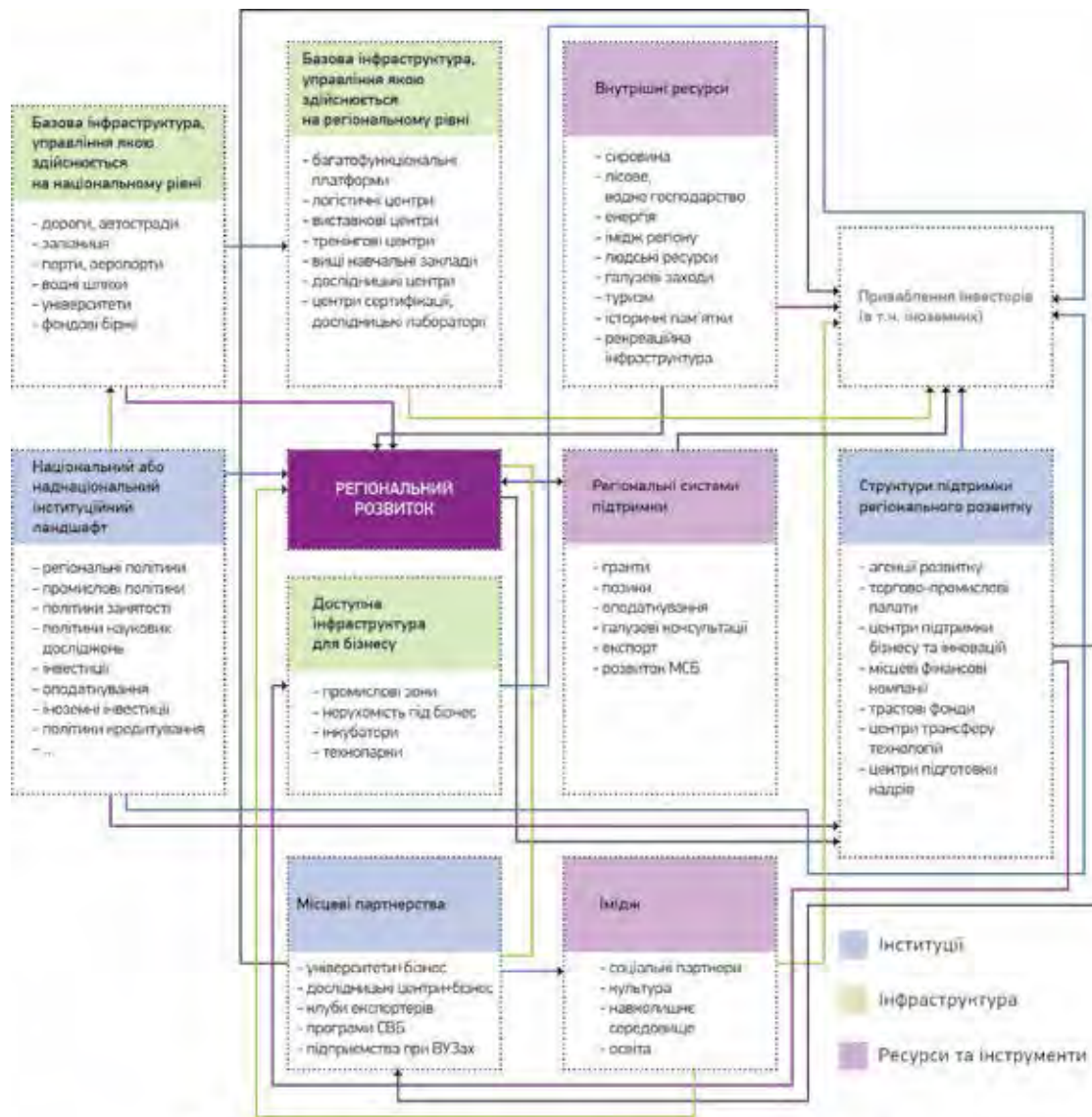


Рисунок 6. Взаємозв'язок елементів системи регіонального розвитку
Джерело: EURADA, 1999



лові палати, центри трансферу технологій тощо.

- Ініційовані громадою або спрямовані на підвищення участі населення у процесах розвитку: фонди розвитку громад, асоціації ОСББ, органи самоорганізації населення, тощо.

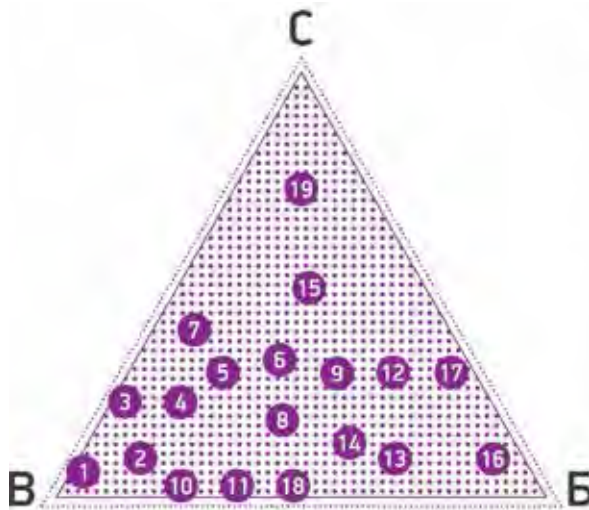
На рис. 7 схематично показано, як ті чи інші інституції, задіяні у систему регіонального розвитку, тяжіють до того чи іншого сектору. Сукупність таких інституцій і формує інституційний ландшафт.

Окремо можна відзначити ті інституції, які знаходяться на перетині секторів, і які можуть бути ініційовані будь-яким сектором та рівною мірою інтегрувати у свою діяльність інтереси влади, громади та бізнесу. Зазвичай завдання таких інституцій спрямовані на вирішення конкретних проблем, що стосуються усіх гравців, наприклад:

міжсекторні коаліції (вирішення питань безпеки на дорогах, фінансової грамотності, тощо); промислові кластери (розвиток конкретної галузі). До таких структур належать також агенції місцевого економічного розвитку (АМЕР), завданням яких є розвиток конкретної території.

Інституції вважаються одним з ресурсів регіону, території, на рівні з природними ресурсами, людським капіталом, фінансовими, технологічними та іншими ресурсами (рис. 8).

Розвинені країни (і не лише) досягають своєї мети у місцевому розвитку (сталий розвиток регіону, висока якість життя населення) шляхом побудови такої системи, яка максимізує ефективність використання наявних в регіоні ресурсів (рис. 8). Наприклад, на рис. 11 наведено модель стратегії місцевого розвитку з наголосом на розвитку бізнесу, людського капіталу та привабливості території.



Інституції

1. Державний фонд регіонального розвитку
2. Рада Регіона
3. Держінвестпроект
4. Регіональні фонди розвитку
5. Програми та проекти міжнародної технічної допомоги (у т.ч. ЄС)
6. Бренд територій
7. Асоціації органів місцевого самоврядування
8. Агенції регіонального розвитку
9. Агенції місцевого розвитку
10. Вільні економічні зони
11. Індустріальні парки
12. Бізнес-інкубатори
13. Центри трансферу технологій
14. Програми соціальної відповідальності бізнесу
15. Міжсекторні коаліції
16. Кластери
17. Торгово-промислові палати
18. Міжнародні фінансові організації
19. Фонди розвитку громад

Рисунок 7. Інституційний ландшафт регіонального розвитку



ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ	ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ	ФІЗИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА	ІНСТИТУЦІЇ	ПРИРОДНІ РЕСУРСИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ	УРЯДОВІ ПОЛІТИКИ
Працююче населення (Управління, робочі, незайняті)	Банки Державні та регіональні програми	Транспортна інфраструктура (дороги, залізниця, авіа та морська)	Базова освіта / розвиток навичок (післядипломна)	Повітря Водні ресурси Узбережжя та ліси	Університет та профтех-училища Лабораторії	Дозвільна система (зонування, дозволи на викиди)
Безробітні	Неформальні інвестори	Комуніальна інфраструктура (водопостачання, каналізація)	Економічний розвиток	Рослинність та тварини	Програми досліджень	Податкова політика
Непрацююче населення (пенсіонери, молодь, домо-господарі)	Фонди безвідсоткової поворотної допомоги	Приватна інфраструктура (газ, електропостачання, телекомунікації)	Соціальний захист	Відновлювальні ресурси	Приватні дослідницькі інституції	Громадські послуги (пожарна охорона, охорона порядку, тверді побутові відходи)
Підприємці	Венчурний капітал Інші позичальники	Нерухомість	Громадські організації (релігійні, культурні, екологічні, профспілки)	Невідновлювальні ресурси	Дослідницькі відділи компаній	

Рисунок 8. Ресурсна база економічного розвитку
Джерело: EURADA, 1999

У даній моделі агенціям розвитку, нарівні з іншими міжсекторними інституціями, відведена функція підтримки бізнесу, проте у кожному конкретному випадку роль та завдання агенції визначаються потребами тієї чи іншої території.

Роль АМЕР в економічному розвитку

Агенції Місцевого Економічного Розвитку (АМЕР) – це неполітичні динамічні інституції, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку територій, на які вони поширюють свою діяльність. Їх завданням є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей.

Класичні АМЕР (рис. 9) знаходяться точно в центрі місцевого інституційного ландшафту, рівновіддалено і рівнозалежно від усіх ключових секторів (влади, суспільства, бізнесу).

Зазвичай АМЕР тісно пов'язані з такими інституціями як агенції регіонального розвитку (АРР), - організаціями, на які державною та регіональною владою покладені обов'язки та надані відповідні ресурси для досягнення цілей регіонального розвитку. Оскільки в Україні державна система регіонального розвитку тільки формується, на даний момент не існує класичних агенцій регіонального розвитку (АРР), передбачених типовою європейською системою регіонального розвитку. Проте становлення такої системи відбувається, - підготовлені законодавчі документи, впро-

ваджуються проекти, підготовлені на доступні у вільному доступі ґрунтовні публікації, які описують функціонування таких APP.

У даній публікації мова йтиме про агенції місцевого економічного розвитку (АМЕР), які фокусують свою діяльність на розвитку конкретної території/населеного пункту. Модель їх функціонування відрізняється від APP насамперед способом фінансування – АМЕР, на відміну від APP, не отримують прямого державного фінансування та не є структурою вертикально інтегрованою у державну систему регіонального розвитку (див. частину *Бізнес-модель діяльності* у розділі 2. *Модель функціонування*).

Суттєвим фактором, який об'єднує APP та АМЕР, є їх залучення у процеси планування розвитку (місцевого та регіонального) та підсилення органів місцевого самоврядування у впровадженні відповідних програм та проектів. Схема планування місцевого розвитку наводиться на рис. 12.

Основні виклики розвитку, що вирішуються на місцевому рівні, – це розвиток бізнес-середовища, розвиток людського капіталу та підвищення привабливості території (рис. 11). У розвинених країнах, де органи місцевого самоврядування є інституційно спроможними для реалізації даних завдань, агенції місцевого економічного розвитку насамперед виконують функції інституцій підтримки бізнесу. Проте в українських реаліях, коли розвиток бізнесу неможливий без розвит-

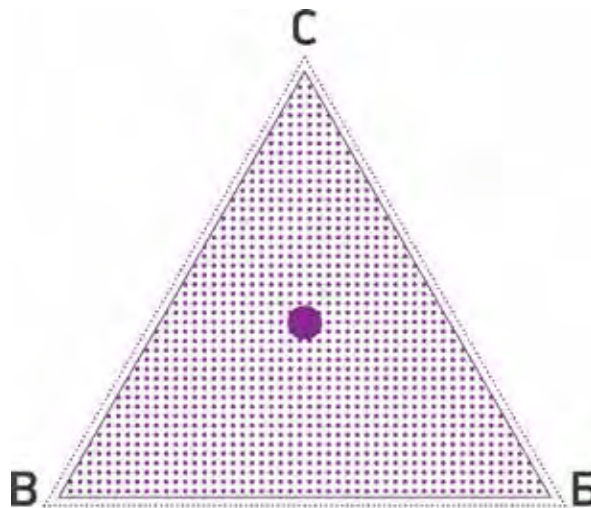


Рисунок 9.
Роль Агенції Місцевого Економічного Розвитку

ку супутніх компонентів (інфраструктури, людського капіталу), а органи місцевого самоврядування не завжди мають час, фінансові ресурси та компетенції вирішувати стратегічні питання розвитку, АМЕР можуть брати участь у вирішенні більшості викликів місцевого розвитку.

Ключовими характеристиками агенцій місцевого економічного розвитку, що відрізняють їх від інших інституцій, є поєднання функцій державної установи, бізнес-організації та громадської організації (детальніше див. розділ 2. *Модель функціонування АМЕР*). Така модель дозволяє АМЕР:

- Ефективніше працювати над залученням додаткового фінансування для території.
- Ефективніше налагоджувати співпрацю бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу регіону (рис. 8).

PPV Knowledge Networks надає послуги із створення та впровадження міжсекторних партнерств, кластерів, агенцій.



- Дбати про реалізацію стратегічних цілей територіальної громади (рис. 10).

Отже, агенція місцевого економічного розвитку (АМЕР) - це незалежна юридична організація, що є рушієм або активним учасником процесів планування економічного розвитку, впровадження проектів розвитку та платформою для соціального діалогу на певній території (районі, місті, селищі). Головними завданнями АМЕР є (рис. 13):

- Підтримка місцевої влади та інших заінтересованих сторін у розробці програм та проектів місцевого розвитку.
- Допомога у створенні нового та підтримка діючого бізнесу, зокрема малого.
- Розвиток інфраструктури та впровадження важливих (знакових) для розвитку території проектів.
- Визначення стратегій та впровадження проектів, націлених на вирішення істотних для даної території проблем (екологічних, економічних, соціальних).
- Пожвавлення громадського життя.
- Залучення коштів на територію, - у вигляді інвестицій (робота з інвесторами) або проектів (підготовка проектних заявок, реалізація проектів).

Кожна АМЕР має свої особливості, зумовлені конкретними обставинами на території, де діє АМЕР. Проте завжди залишаються три ознаки АМЕР:

1. Міжсекторність - АМЕР працює для громади, у тісній взаємодії з владою, бізнесом, інституціями громадського суспільства.

2. Націленість на розвиток - АМЕР працює для створення нової доданої вартості на території, не для розподілу існуючої.

3. Територіальність - АМЕР має чітко визначені територіальні пріоритети, - працює для розвитку конкретного селища, міста, району.

Агенція місцевого економічного розвитку не є:

- Політичною партією (не може відстоювати конкретну політичну позицію).
- Благодійним фондом (її завданням не є надання допомоги усім потребуючим).
- Найефективнішою організацією (її завдання просто відрізняються від завдань інших інституцій).
- Єдиною організацією розвитку у місті (чим більше організацій у місті займаються окремими аспектами розвитку, тим краще це для території, завдання агенції - розуміти свою роль та не суміщати функції інших організацій).
- Банківською установою (АМЕР може надавати фінансову допомогу, проте це не основна її функція).
- Навчальним закладом (аналогічно, АМЕР може займатися організацією тренінгів, навчань, тощо, але це не єдине її завдання).
- Приватною структурою (не може діяти в інтересах однієї особи чи групи осіб, а діє виключно в інтересах територіальної громади).
- Бюрократичною структурою (АМЕР є гнучка та має набагато меншу кількість про-



цедур, що відрізняє її від органу місцевого самоврядування та робить більш привабливою для співпраці).

- Структурою для «освоєння коштів» (усі проекти, що реалізуються АМЕР мають

чітку мету та результати і є частиною загальної стратегії розвитку території; АМЕР не є структурою для перекидки коштів і не може мати “випадкових” проектів, що не приносять доданої вартості для території).



Рисунок 10. Завдання агенції місцевого розвитку

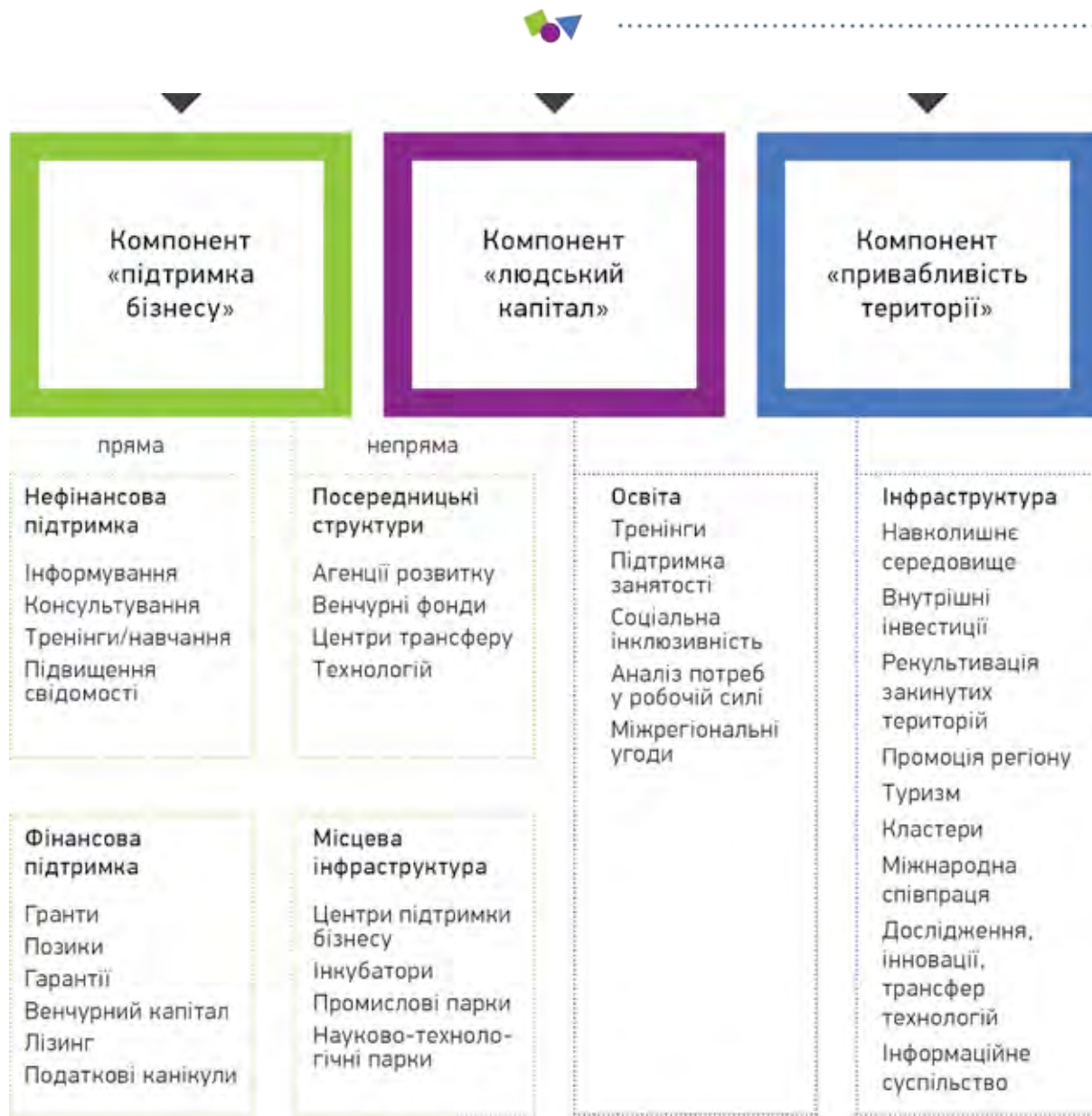


Рисунок 11. Ідеальна модель стратегії місцевого розвитку
 Джерело: EURADA, 1999



▶ РОЗУМІЙТЕ СВІЙ РЕГІОН

▶ МИСЛІТЬ СТРАТЕГІЧНО

▶ ПЛАНУЙТЕ

▶ ВПРОВАДЖУЙТЕ

▶ ОЦІНЮЙТЕ

КОМУНІКАЦІЯ - ЗАЛУЧЕННЯ - ПАРТНЕРСТВА

Фаза 1
Мобілізація

Фаза 2
Дослідження

Фаза 3
Бачення

Фаза 4
Аналіз

Фаза 5
Стратегічний та
операційний план

Фаза 6
Впровадження

Фаза 7
Ревізія

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ

<p>Визначте можливі групи впливу</p> <p>Оцініть їх ролі</p> <p>Налагодьте систему зворотнього зв'язку</p>	<p>Зберіть відповідні кількісні та якісні дані</p> <p>Визначте спосіб позиціонування регіону у регіональній/національній економіці</p> <p>Визначте хто є «двигунами» розвитку та ключовими гравцями</p>	<p>Зведіть до спільного знаменника наявні бачення розвитку регіону</p> <p>Вийдіть на єдине бачення та загальні спільні цілі для усіх ключових гравців</p>	<p>Проаналізуйте сильні та слабкі сторони регіону, а також можливості та загрози для його розвитку</p> <p>Проаналізуйте інші наявні плани та процеси планування</p> <p>Отримайте відгук та експертизу ключових гравців</p>	<p>Встановіть стратегічні та операційні цілі</p> <p>Визначте пріоритети</p> <p>Визначте можливі заходи/проекти</p> <p>Складіть реалістичний та досяжний календарний план</p> <p>Проговоріть із ключовими гравцями</p> <p>Проведіть інформаційну кампанію щодо плану дій</p>	<p>Належно здійснюйте моніторинг та підтримку впровадження заходів та проєктів.</p>	<p>Проведіть оцінку впровадження</p> <p>Оцініть ефективність у досягненні цілей</p> <p>Надайте відгуки ключовим гравцям</p> <p>Перегляньте та оновіть стратегію</p>
---	---	---	--	---	---	---

НА ВИХОДІ

Комунікативна стратегія	Економічний профіль регіону	Бачення та цілі	Результати аналізу	Стратегічний та операційний план	Реалізовані ініціативи	Оновлений стратегічний та операційний план
-------------------------	-----------------------------	-----------------	--------------------	----------------------------------	------------------------	--

Рисунок 12. Планування місцевого розвитку
Джерело: Localise, 2013



Знакові проекти АМЕР

Одним із найважливіших завдань АМЕР є реалізація знакових для території проектів.

Знаковими є зазвичай довгострокові проекти, що мають суттєвий вплив на динаміку розвитку території, можуть стати «точками росту» у місцевій економіці, змінити ставлення населення до перспектив розвитку власного міста/території. Прикладами знакових проектів є: газифікація населеного пункту, створення навчального закладу, запуск промислового парку, заміна системи освітлення на енергоефективне, тощо.

Для успішного планування та реалізації знакових проектів необхідно:

1. Добре розуміння різниці між проектами розвитку та точковими ініціативами.
2. Добре розуміння етапів підготовки та управління проектом.

1. Проекти розвитку розвивають спроможність вирішувати економічні, екологічні та соціальні проблеми самостійно. Проекти розвитку – це класичний варіант “дати вудочку/навчити ловити рибу” (розвинути спроможність території щодо розвитку бізнесу, створення робочих місць, залучення інвестицій, зменшення дефіциту місцевого бюджету, покращення якості адміністративних послуг, підвищення соціальної активності населення). Знакові проекти, навіть якщо йдеться про проекти інфраструктурні, обов’язково мусять містити компонент сталості, який би забезпечував спроможність території цю інфраструктуру утримувати, покращувати, розвивати. Тільки тоді такий проект буде проектом розвитку.

На противагу проектам розвитку, **точкові ініціативи** вирішують проблему тільки на короткий час

і через певний період вона може виникнути знову (приклад: закупівля костюмів для танцювального колективу, «латання» дороги, фінансування поїздок футбольного клубу, тощо). Такі ініціативи найкраще реалізовувати за рахунок допомоги меценатів та різноманітних соціальних проектів, проте вони не призводять до вирішення проблеми, а тільки до її відтермінування.

2. Етапи підготовки проекту. Знакові проекти зазвичай є технічно складними та передбачають певні фундаментальні “тверді” роботи (будівництво, реконструкцію, санацію, тощо). Залучення фінансування під такі проекти можливе тільки за наявності відповідної технічної документації, яка відображає, що саме буде виконано у проекті та скільки це коштує. Саме тому процес планування та реалізації знакового проекту найчастіше складається з наступних етапів:

1. Розробка концепції (опис загальної ідеї, мети та очікуваних результатів проекту).
2. Підготовка попереднього плану (опис етапів реалізації проекту).
3. Розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) – аналіз технічних умов та економічної доцільності реалізації проекту.
4. Розробка проектно-кошторисної документації (ПКД) – детальний кошторис матеріалів та робіт у проекті.
5. Реалізація проекту (після отримання фінансування на основі поданої ПКД).

Цікаво, що часто в українській практиці трапляються органи місцевого самоврядування (найчастіше – міські голови), які нарікають на брак коштів на проекти, особливо інфраструктурні, проте коли фінансування з’являється, виявляється, що міській раді немає що подати на таке фінансування, – оскільки немає ПКД проектів.



Рисунок 13. Етапи підготовки проекту

Наявність різних пакетів документації у різних напрямках розвитку території є дуже важливим місцевим активом та підставою для залучення фінансових ресурсів та партнерів.

Зрозуміло, що наявність десятків концепцій, ТЕО та ПКД саме по собі не призведе до появи у місті знакових об'єктів чи розв'язання істотних для громади проблем. Швидкість руху проектів від етапу концепції до впровадження визначає успіх міста, території. АМЕР можуть і повинні відігравати роль фасилітатора цього процесу, - бути рушієм створення та просування проектів у місті.



PPV Knowledge Networks надає послуги із підготовки проектних заявок та проектного менеджменту.

Інтерес в АМЕР

Вирішальним у роботі АМЕР як міжсекторної інституції є вміння будувати партнерства та враховувати у своїх проектах інтереси ключових груп впливу (див. частину *Партнерства та партнери* у розділі 5. *Сталість АМЕР*). При підготовці бізнес-плану організації важливо розуміти, хто є зацікавленим у діяльності АМЕР та хто може бути її потенційним партнером. Розуміння інтересу різних структур у діяльності АМЕР дозволяє усвідомити, які очікування мають ці структури від АМЕР та планувати свою діяльність відповідно до цих очікувань.

Основні групи гравців, з якими взаємодіє АМЕР:

1. Інституції, які зацікавлені в розвитку території, на яку АМЕР поширює свою діяльність (бюджетні інституції, великий бізнес, донори, тощо) - можуть фінансувати діяльність АМЕР.
2. Інституції та особи, які мають інтерес у використанні послуг АМЕР (місцева чи регіональна влада, підприємці, населення, тощо).
3. Потенційні партнери (інші ГО, посередницькі інституції, наукові осередки, тощо) - ті, хто можуть реалізовувати проекти спільно з АМЕР, використовувати людські, технічні, інші ресурси.

На рис. 14 показано, хто саме може мати інтерес у діяльності АМЕР на місцевому рівні.

Можемо припустити, що ключові гравці мають наступні потреби та відповідно очікування від діяльності АМЕР:

1. Бізнес. Потреба у:
 - Вирішенні бюрократичних питань (дозволи, реєстрація, звітність, тощо).
 - Додаткових знаннях (особливо для починаючих підприємців) – написання



бізнес-планів, ведення бухгалтерського обліку, юридичні консультації, маркетинг, тощо.

- Доступі до інформації: контактів, можливостей, комерційних пропозицій, вільних земельних ділянок, тощо.
- Доступі до фінансових ресурсів.
- Розширенні ринків, пошуку вільних ніш.
- Кваліфікованій робочій силі, та ін.

2. Органи місцевого самоврядування. Потреба у:

- Виконанні показників стратегії місцевого розвитку.
- Залученні додаткових коштів на територію.
- Збільшенні надходжень до місцевого бюджету.
- Покращенні інформування про свою діяльність.
- Проведенні громадських обговорень, досліджень громадської думки, тощо.
- Участь у навчальних заходах та програмах

обміну для працівників та ін.

3. Населення. Потреба у:

- Працевлаштуванні.
- Доступі до якісної освіти.
- Реалізації власних ініціатив.
- Покращенні житлових умов.
- Покращенні благоустрою міста.

Докладне розуміння, аналіз потреб ключових груп впливу допомагає АМЕР формувати свою діяльність таким чином, щоб потреби ставали очікуваннями від діяльності АМЕР. Вміння сформувати план діяльності на основі потреб, - це вміння довести доцільність існування АМЕР (див. також частину *Підхід до оцінки впливу* у розділі **5. Сталість АМЕР**). Наприклад, в табл. 1 наведений приклад трансформації потреби в проекти та відповідну заінтересованість в діяльності АМЕР. Спроможність вирізняти потреби різних секторів, пропонувати можливі рішення у вигляді проєктів та задовольняти очікування груп впливу шляхом ефективного впровадження таких проєктів, - суть роботи АМЕР.

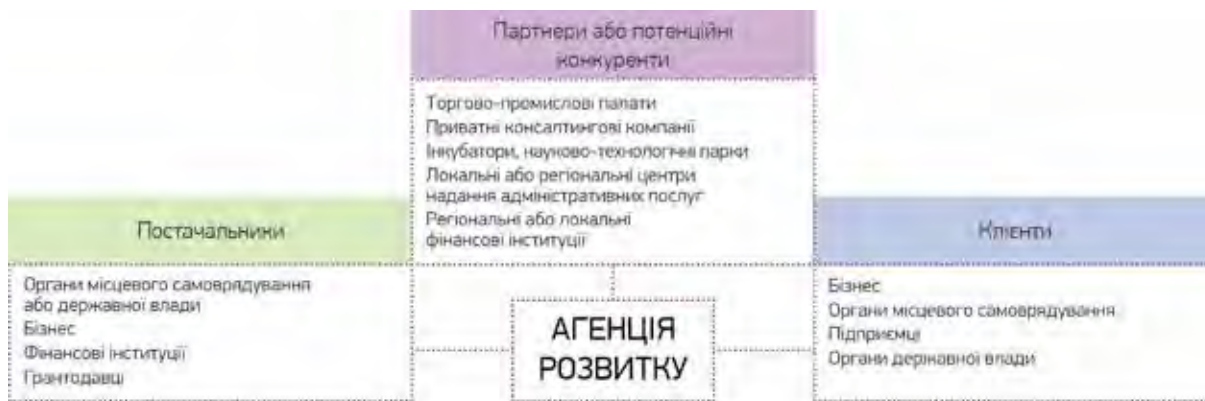
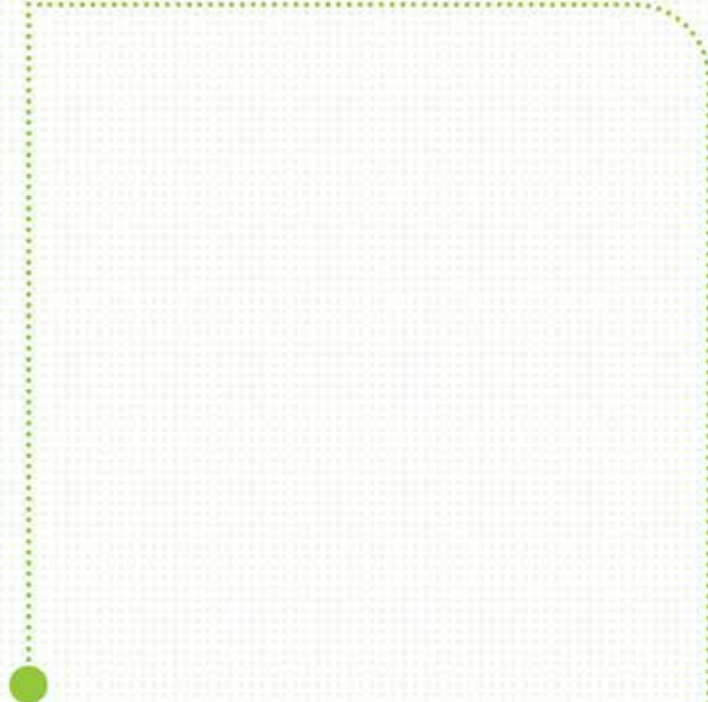


Рисунок 14. Інтерес в АМЕР
Джерело: EURADA, 1999



Проблема/потреба	Група впливу	Проект АМЕР	Замовники
Відсутність кваліфікованих майстрів для будівельних бригад	Малий бізнес	Переобладнання приміщення ПТУ під навчальний центр для ремонтних бригад.	Фонд ініціатив місцевого самоврядування
Занедбане приміщення місцевого ПТУ	Міська рада		
Відсутність робочих місць Відсутність кваліфікованих послуг з ремонту	Населення		
Відсутність бази для демонстрації використання нових будівельних матеріалів	Виробники матеріалів		
Відсутність торговельних площ в житлових масивах Неможливість і складність процедур переведення житлового фонду в нежитловий	Малий бізнес	Розробка ТЕО переобладнання перших поверхів житлового масиву під торговельні площі	Міська рада
Хаотичне перепланування перших поверхів	Міська рада Населення		
Трата часу на черги в міській раді за дозволами, потреби у швидших і кращих послугах	Малий бізнес Населення	Створення системи електронного урядування в місті	Грантодавець, міська рада
Відсутність достатніх компетенцій працівників (IT)	Міська рада Комунальні підприємства		

Таблиця 1. Інтерес в АМЕР



РОЗДІЛ 2
МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Розділ 2.

Модель функціонування

Сфери діяльності

Діяльність агенцій місцевого розвитку спрямована на вирішення проблемних питань конкретного міста або території. Стратегії агенцій визначають ті питання, які є пріоритетними і для міста/території і для агенції, тобто де організація може зробити найбільший внесок. Не існує і не може існувати єдиного підходу до визначення сфер діяльності та проектного портфелю агенцій (див. частину Проектний підхід у розділі 2. Модель функціонування) - кожна агенція визначає пріоритети відповідно до потреб місцевої громади.

На рис. 17 наводяться сфери діяльності АМЕР, актуальні для України.



Рисунок 15. Сфери діяльності агенцій місцевого економічного розвитку

Інфраструктура

Більшість українських міст має довгий перелік проблемних питань з міською інфраструктурою та міськими системами у різних секторах житлово-комунального господарства (ЖКГ): водопостачання, освітлення, транспорт, дорожнє господарство, благоустрій, каналізація та очистка стічних вод, тверді побутові відходи (ТПВ). Будь-яка міська рада має фахівців, які можуть викласти докладний перелік саме місцевих проблемних питань. Нижче наведений показовий перелік проблемних питань в сфері міської інфраструктури та можливості для задіяння агенцій.

Проблемні питання

- Водопостачання: зношеність МТБ, невизначений статус відповідальності за заміну внутрішньобудинкових труб, невідповідність води нормам, збитковість водопостачання для комунальних підприємств, складність нормативної бази для розрахунку тарифів, заборгованість населення за послуги водопостачання, необхідність зменшувати використання водних ресурсів, тощо.
- Освітлення: зношеність систем зовнішнього освітлення, відсутність або недостатність систем міжбудинкового або міжквартального освітлення, відсутність сучасних систем освітлення, недостатність або відсутність систем обліку електроенергії, незаконні підключення до систем зовнішнього освітлення, відсутність системи освітлення районів або вулиць, застарілість МТБ та систем управління у відповідальних комунальних підприємствах.
- Транспорт: відсутність транспортної стратегії міста, зношеність рухомого складу,



відсутність велодоріжок, невідповідний рівень компетенцій менеджменту комунальних підприємств, відсутність автоматичних систем обліку транспортних засобів, відсутність планування транспортних потоків, тощо.

- Дорожнє господарство: автоматизація процесів контролю якості за станом дорожнього покриття, система фінансування утримання доріг місцевого значення, відсутність ТЕО та ПКД для перебудови, капітального ремонту доріг, наявність комплексних проектів благоустрою територій навколо доріг, відповідність ПКД та ТЕО стратегії розвитку міста та транспортній стратегії, прозорість фінансових відносин у дорожньому господарстві, розбудова внутрішньоквартальних доріг, система відносин між комунальними та приватними компаніями, контроль якості виконання підрядних робіт, тощо.
- Благоустрій: відсутність комплексних проектів благоустрою територій, самовільна забудова, відсутність напрацьованих механізмів залучення громади до вирішення питань благоустрою, конфлікти у громаді та з громадами у питаннях благоустрою, відсутність визначених меж територій, наявність та доступ громадськості до генеральних планів, розробка та внесення змін до генеральних планів, фінансування паркового господарства та охоронних природних територій, тощо.
- Каналізація та очистка стічних вод: ступінь очистки стічних вод, модернізація міських очисних споруд або їхня побудова, наявність ТЕО та ПКД відповідних проектів,

відсутність або необхідність модернізації дощової каналізації, проекти збільшення пропускної здатності наявних очисних споруд, тощо.

- Тверді побутові відходи (ТПВ): відсутність системи сортування та переробки сміття, необхідність модернізації або побудови нових полігонів, відсутність комплексної стратегії поводження з ТПВ, недостатня організаційна спроможність комунальних підприємств, складність нормативної бази для розрахунку тарифів, заборгованість населення за послуги вивезення сміття, відсутність договірної бази з населенням, несанкціоновані звалища, система прибирання в місті, свідомість мешканців щодо поводження із сміттям, тощо.



3 ПРАКТИКИ

В рамках реалізації проектів Програми соціального партнерства компанії ДТЕК на територіях присутності у 2013 р., агенції місцевого економічного розвитку у Ладизжині (Вінницька обл.), Буриштині (Івано-Франківська обл.), Добротворі (Львівська обл.), Ровеньках (Луганська обл.) та Добропіллі (Донецька обл.) координували підготовку технічних завдань та проведення тендерів з відбору підрядників на реалізацію інфраструктурних проектів.



Можливості агенцій

- Аналіз найкращих практик вирішення інфраструктурних питань і визначення оптимального сценарію для міста, враховуючи конкретні особливості міста та залучаючи всі заінтересовані сторони.
- Координація розробки ТЕО проектів покращення міської інфраструктури, із залученням відповідних відділів міської влади, комунальних підприємств, компаній, ЖЕКів та ОСББ, мешканців та громадських організацій.
- Підготовка пакетів ПКД і заявок на фінансування інфраструктурних проектів на грантові програми та у фінансові установи, зокрема міжнародні фінансові організації.
- Підготовка технічних умов для проведення тендерних операцій, з врахуванням стратегій, аналізу ринку та думки громадськості, прописання технічних завдань для підрядників.

Енергоефективність

Питання енергоефективності є одним з найпріоритетніших в країні, особливо для бюджетної та житлово-комунальної сфери. Оскільки ціни на енергоносії зросли, витрати на комунальні послуги бюджетних установ відповідно теж підвищились.

Згідно із Бюджетним кодексом, такі витрати відносяться до захищених статей бюджетів, тому органи місцевого самоврядування зобов'язані оплачувати підвищені рахунки надавачам відповідних послуг, зменшуючи міські бюджети

розвитку. Збільшуються витрати на опалення – зменшуються можливості для розвитку, – таке замкнене коло є актуальним і залишатиметься на наступні десятиліття. Будь-які заходи, які спрямовані на зменшення енергоспоживання, допоможуть ОМС вивільнити кошти на інші пріоритетні напрямки.

Окрім теплопостачання, в сфері ЖКГ істотним питанням для ОМС є енергоефективність житлового фонду. За відсутності державної політики із переведення відповідальності за утримання житлового фонду з міських рад на власників квартир (недоформований суспільний договір, див. частину *Суспільний договір* розділу 1. *Агенції місцевого розвитку*), саме ОМС зобов'язані дбати про зменшення витрат тепла у будинках, не маючи для цього адекватних організаційних, технічних та фінансових важелів. Створення ОСББ є певною можливістю, але стримується відсутністю коштів на капітальні ремонти перед передачею житлового фонду ОСББ та фінансових інструментів заохочення ОСББ до капітальних вкладень.

Питання енергоефективності також стосується споживання електроенергії для міського освітлення, опалення житлового фонду, водопостачання, енергоефективності у місцевому бізнесі (промисловості, торгівлі) та споживанні енергії домогосподарствами.



PPV Knowledge Networks надає послуги із розробки концепцій, запуску та управління міжсекторними фінансовими інструментами



Проблемні питання


- Складність встановлення тарифів: тарифи на послуги теплопостачання для населення встановлюються згідно правил, встановлених НКРЕ (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики). Складність розуміння логіки, за якою Комісія встановлює тарифи, можливість маніпулювання складовими тарифу, негнучкість встановлення тарифу, бюрократизованість процесу не дозволяють ОМС оперативно вносити зміни до тарифу.
- Застарілість систем теплопостачання: системи теплопостачання у багатьох містах будувались на логіці дешевих енергоносіїв, що не відповідає сучасній ситуації. Радикальна перебудова системи міського теплозабезпечення вимагає відповідної організаційної, технічної та фінансової спроможності від ОМС.
- Зношеність основних фондів: від теплотрас до котельень, від будинкового фонду до будинків міських лікарень, основні фонди, які знаходяться на балансах ОМС, в більшості вкрай зношені. Енергоефективність таких основних фондів прямує до нуля, часто суттєво перевищуючи норми втрат, які закладені в тариф.
- Відсутність фінансових інструментів: обласні та державні програми енергоефективності недостатні, зважаючи на розмір проблеми, часто є бюрократизованими і заполітизованими. Доступ до приватного капіталу, у т.ч. фондів міжнародних фінансових інституцій, вимагає наявності відповідних компетенцій серед персоналу ОМС.
- Відсутність систем енергоменеджменту: часто ОМС не ведуть обліку споживання

тепла, електроенергії та інших видів енергоносіїв в розрізі бюджетних установ (шкіл, садочків, лікарень тощо). Натомість наявність таких систем дозволяє побачити, які установи є найбільш енергоефективними і з яких причин, а які витрачають більше, ніж інші, і чому. Наявність системи енергоменеджменту дозволяє ОМС оперативно управляти витратами на енергоносії і визначати пріоритети для пошуку інвестицій у відповідні проекти підвищення енергоефективності.

... 3 ПРАКТИКИ

У 2008 р. Агенція місцевого економічного розвитку м. Вознесенськ (Миколаївська обл.) розробила та впровадила конкурс міні-грантів для населення на реалізацію проектів з енергоефективності. За підсумками проекту вдалося реалізувати заходи з енергозбереження на 8 об'єктах, та залучити для цього бюджетні та грантові кошти, а також кошти населення.

- Недостатній розвиток об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ): недостатня кількість ОСББ, відсутність фінансових можливостей для передачі будинків ОСББ (необхідність проведення капітального ремонту), відсутність дотацій для ОСББ або програм, які б заохочували інвестування членами ОСББ у програми енергоефективності.
- Крадіжки: для багатьох міст актуальним питання є незаконні врізки до систем електро- та теплопостачання, коли за обсяг такого незаконного споживання повинен сплачувати міський бюджет.



- Незадовільний стан місцевих комунальних підприємств: застарілість методів управління комунальними підприємствами (водоканалами, ТЕЦ, ЖЕКами, тощо), відсутність посад енергоменеджерів, систем енергоменеджменту на підприємствах, низька спроможність до підготовки проектної документації, пошуку фінансування та реалізації проектів розвитку.

Можливості агенцій майже повністю співпадають з можливостями у сфері інфраструктури, лише тематика проектів відповідатиме проблемним питанням енергоефективності. АМЕР можуть відповідати за впровадження та ведення систем енергоменеджменту, як у місті, так і на окремих комунальних підприємствах.


Розвиток малого та середнього бізнесу

Роль малого і середнього бізнесу (МСБ) в економіці – надання нових продуктів та послуг споживачам і створення робочих місць. Саме МСБ є рушієм економічного розвитку будь-якого міста світу і саме на динаміці МСБ тримається динаміка ВВП. МСБ формує базу для розвитку великого бізнесу, – деякі малі підприємства стають спроможні стати великими, а великі підприємства вимагають доброї екосистеми малого бізнесу як постачальників. Розмаїття малого бізнесу у місті формує сприятливі умови для населення з точки зору професійного розвитку – можливість отримати різний досвід, набутти нових компетенцій. Саме міста з найбільш динамічним малим бізнесом краще переживають кризи і швидше відновлюються після кризових періодів. Для органів місцевого самоврядування в Україні малий бізнес поступово перестає бути незрозумілим додатком до бізнесу великого. Надходження від

ПДФО потрапляють напряму до місцевих бюджетів і, після внесення змін до Податкового Кодексу, які ввели оподаткування СПД у відсотках до доходів/оборотів таких СПД, податкові надходження місцевих бюджетів стали у пряму залежність від здоров'я малого бізнесу. Незважаючи на таку залежність, у багатьох містах міські ради не переймаються розвитком малого бізнесу, – від надускладнених процедур для встановлення торговельних точок до де-факто непрозорих умов формування списків об'єктів для продажу або оренди. Лише кілька міських рад взагалі задумуються над питання розвитку малого бізнесу, – підвищення оборотів, створення нових ринків, стимулювання попиту, заохочення розширення та зростання. Малий бізнес часто асоціюється з кількома активним підприємцями, які є публічними особами в місті, натомість багато цікавих і оригінальних бізнесів залишаються більш відомими де-інде ніж у своєму місті.

Проблемні питання

- Низька підприємливість населення: у малих та середніх містах частка населення, залучених до МСБ, залишається дуже низькою. Незважаючи на зростання зареєстрованих СПД, які показують обороти, частка самозанятого населення та населення, зайнятого у МСБ, залишається на низькому рівні порівняно з великими містами і тим більше середнім рівнем в ЄС. У багатьох містах мо-



PPV Knowledge Networks надає послуги із розробки та впровадження навчальних програм для різних цільових аудиторій (бізнес, ОМС, молодь).



лодь більш схильна шукати зайнятість на великих підприємствах та державній службі, що контрпродуктивно для економіки в цілому.

- Неконкурентоспроможність існуючих підприємств: у містах значна частка МСБ – це класичні торгівельні точки, або торгові підприємства. МСБ, який займається виробництвом або надає складні послуги, є небагато. Такому бізнесу бракує масштабу, відповідно мала додана вартість і мінімальна маржа. У випадку входження великих гравців або більш потужних гравців, МСБ неспроможний конкурувати. Навіть у випадку зростання, бізнес немає доступу до відповідних управлінських талантів (менеджерів, виробничників, технічних фахівців, сервісно-орієнтованого персоналу), – істотна проблема як у великих так і малих містах.
- Відсутність мотивації до росту бізнесу: бажання зберегти бізнес в принципі, обмежене розуміння стратегічного планування і планування в принципі, недостатні управлінські компетенції, сприйняття бізнесу не як способу створення доданої вартості (продукування прибутків), а як способу збереження заощаджень, – усі ці фактори обмежують бажання малого бізнесу зростати, із мікро- ставати малим, із малого – середнім, а із середнього – великим бізнесом. Досить часто бізнесмени з амбіціями надають перевагу переїзду у великі міста або столицю, тим самим зменшуючи податкову базу, а ще сильніше – можливості для розвитку людського капіталу у містах менших.
- Проблеми з персоналом: у багатьох галузях (навіть більшості) є проблеми з доступом до кваліфікованого персоналу. Від вищого менеджменту до початківців, МСБ стикається

з нестачею компетентних працівників. Відсутність промоції принципу навчання впродовж життя на національному рівні призводить до відсутності мотивації людей до розвитку, постійного навчання, а стабільно незадовільний рівень вищої освіти в країні призводить до щорічного викидання на ринок праці незатребуваних і неосвічених псевдо-фахівців. Відповідно бізнес не може знайти необхідний персонал з потрібними знаннями, вміннями та навичками.

- Поганий доступ до фінансування: відсутність доступу до адекватно оціненого фінансового капіталу (від банківських кредитів та овердрафтів до фондів прямого інвестування) обмежує можливості для розвитку МСБ. Низькі історичні традиції підприємництва також обмежують вкладення коштів населення у бізнеси, – найбільш поширений спосіб фінансування старт-ап діяльності в ЄС. В Україні де-факто відсутні програми надання доступних кредитів для МСБ для започаткування діяльності для малого (не мікро-) бізнесу.
- Нелегальність бізнесу: у багатьох містах існує велика кількість МСБ, який працює нелегально, працюючи виключно за готівку і без сплати будь-яких податків, навіть відносно невеликих за існуючою в Україні системою СПД. Це особливо стосується промислових виробництв, де легалізація вимагатиме дотримання трудового, екологічного законодавства та правил промислової безпеки. Аналогічні питання з копанками, нелегальним видобутком інших копалин, збором металобрухту тощо.
- Відсутність доступу до земельних ресурсів або інфраструктури: МСБ часто немає можливості або часу для пошуку відповідних



промислових ділянок або навіть офісних приміщень. Якщо у великих містах проблемними для МСБ є промислові земельні ділянки, то у малих містах малі компанії часто не мають можливості працювати через банальну відсутність офісів. Кав'ярні та готелі, торгівельні центри та компанії сфери дозвілля потарпають від бюрократичних процедур природних монополій – обленерго, водоканалів, облгазів тощо. Поза увагою залишаються проблемні питання для МСБ національного рівня – пов'язані з регуляторною системою, законодавством та порядком адміністрування податків. Ці питання докладно висвітлюються у щорічних дослідженнях Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА).

Можливості агенцій

За даних умов агенції мають широке поле для діяльності:

- Розширення зв'язків між місцевими підприємцями – організація зустрічей, формальних і неформальних, зустрічей з місцевою владою, природними монополіями. Такі зустрічі заохочують співпрацю, спонукають до кооперації в бізнесі, призводять до нових бізнес-проектів.
- Нові знання та підвищення якості людського капіталу – проведення тренінгів, зустрічей з професіоналами у певних сферах суттєво сприяють розширенню компетенцій існуючих підприємців. Робота над покращенням якості існуючого персоналу (курси, навчальні програми, короткострокові семінари) допомагає МСБ зменшити проблеми з пошуком персоналу. Заохочення програм стажувань, профорієнтації також сприяє розвитку МСБ (див. частину *Навчання та*

освіта нижче). Агенції також можуть відігравати роль рекрутингових агенцій, допомагаючи знайти персонал (див. частину *Послуги* у розділі 3. *Джерела фінансування*).

- Практичне вирішення проблем з фінансуванням – від контактів з підприємцями, які мають вільні кошти і готові вкласти в інший бізнес, до створення фондів мікрокредитування та роботи з банками для збільшення доступних коштів для кредитування. Агенції можуть стати центром допомоги місцевому МСБ щодо фінансування розвитку.
- Створення нових ринків та стимулювання попиту – агенції можуть відігравати ринкоформуючу роль, - від проведення інформаційних кампаній для формування певних звичок серед населення (наприклад традицій ходити на каву в кав'ярню), до проведення масових заходів з можливістю для місцевих підприємців пропонувати свої товари та послуги напряму клієнтам.
- Розуміння ринків нерухомості та доступних земельних ділянок – знання про наявність та вартість та спроможність агенцій оперативно допомогти знайти найвигідніший варіант не лише суттєво допомагає підприємцям, але й створює добрі контакти з підприємцями для агенції. Це лише приблизний перелік можливостей агенцій у сфері розвитку МСБ.

Інновації та інвестиції

Для будь-якого міста наявність великих компаній, які динамічно розвиваються і створюють робочі місця або заміщують робочі місця на посади, які вимагають більших кваліфікацій, є позитивним фактором. Два головні способи, коли у містах з'являються такі великі або навіть середні компанії:

- залучення зовнішніх інвесторів, які розміщують виробництво або офіси своєї компанії у місті,
- інновації існуючих в місті компаній, які призводять до значного розширення бізнесу.

І перше (інвестиції), і друге (інновації) залишаються на низькому рівні в Україні. Водночас ті українські міста, які навіть на початковому рівні спромоглися створити умови для інвесторів і стимулювати інновації, отримали від цього переваги (переважно великі міста країни). Отже, ця сфера залишається відкритим полем для діяльності українських міст – великих, середніх і малих, і можливістю для конкуренції між містами. Інновації також стосуються органів місцевого самоврядування та навіть інституцій громадянського суспільства (громадських організацій, ініціативних груп, благодійних фондів, асоціацій та об'єднань) – спроможність знаходити нові підходи та генерувати нові рішення для існуючих проблем у місті спонукає розвиток міста. Відсутність ідей та бажання підтримувати нові ідеї сприяє цементуванню депресивності міста.

PPV Knowledge Networks надає послугу із комерціалізації технологій, підготовки інвестиційних паспортів територій, супроводу інвестиційних процесів.

Проблемні питання

- Існуючі компанії в місті не мають інноваційні: не впроваджують нові продукти, технології, недостатньо швидко підвищують продуктивність, рідко виводять на ринок нові товари або послуги.
- Відсутність співпраці між існуючими у місті університетами, науково-дослідними інсти-

тутами (НДІ) та компаніями: низький рівень трансферу технологій, комерціалізації технологій. Мала кількість науковців створює власні компанії, продає права інтелектуальної власності.

- Закритість існуючих компаній, особливо середніх, для капіталу: небажання ставати великими, відмова від виходу на нові ринки, створення мережі продажів поза кількома рідними ринками.

PPV Knowledge Networks надає послугу із створення та управління кластерами. Досвід управління Кластером ІТ та бізнес послуг, Кластером Деревообробки та меблевого виробництва.

- Недостатній рівень залучення інвестицій – як внутрішніх так і іноземних. Недовикористання доступних інструментів: позиціонування міста, розробки інвестиційних паспортів, баз даних, порталів, промоції можливостей на виставках, заходах, цільова робота з великим бізнесом для залучення такого бізнесу в місто.
- Відсутність нових підходів, методів та інструментарію управління міським господарством та міськими процесам в органах місцевого самоврядування та комунальних підприємствах, використання застарілих технологій та техніки, підходів.
- Низька швидкість обміну інформації та комунікації загалом між різними секторами в місті: між бізнесом, владою, наукою, освітою, громадським сектором. Низька швидкість комунікації зменшує ймовірність створення нових компаній та з'яви проривних ідей або запозичення ідей з одного сектора для використання в іншому.



3 ПРАКТИКИ

Агенція регіонального розвитку Кам'яно-Бузького району долучилася до підготовки інвестиційного паспорту регіону в рамках соціального партнерства з ДТЕК у 2012р. Команда агенції здійснювала координацію проекту на місці, надавала допомогу у зборі, обробці та презентації інформації.

Можливості агенцій

- Виконання функцій агенцій із залучення інвестицій – особливо у середніх та малих містах, де недоцільно створювати окрему установу для залучення інвестицій. Робота з інвестиційними можливостями, потенційними інвесторами.
- Створення кластерних ініціатив – об'єднання компаній з однієї або дотичних галузей, освітніх закладів та наукових установ відповідного профілю, проведення засідань, визначення та впровадження ініціатив, важливих для всіх задіяних організацій.
- Залучення проектів в міста, пов'язаних з розвитком інновацій або стимулюванням інвестицій – підготовка відповідних заявок, входження до відповідних консорціумів.
- Допомога малим компаніям у пошуку нових ринків, розробці нової продукції (пошук підрядників, консультантів, радників), визначенні стратегії розвитку, маркетингових дослідженнях, інноваційних аналізах галузі, тощо.



Навчання та освіта

Розвиток територій неможливий без розвитку людського капіталу у місті, районі чи в області. Людський капітал - це люди з їх знаннями та вміннями, набутим досвідом та бажанням професійного розвитку. Часто в українських містах, особливо невеликих, освітні заклади потребують негайної модернізації, - від навчальних програм і матеріально-технічної бази (МТБ), до викладацького складу і методів викладання. Окрім загальноукраїнських проблемних питань, таких як розрив компетенцій, яких набувають в освітніх закладах від компетенцій, необхідних працедавцям, проблем фінансування та розподілу державного замовлення, на місцях виникають власні проблеми, такі як відсутність закладів професійної освіти як таких або загроза їх закриття. В країні лише започатковується культура навчання впродовж життя, тому система використання приватних навчальних та освітніх курсів, шкіл, семінарів, тренінгів лише зароджується. Система шкільної та дошкільної освіти, яка знаходиться на утриманні місцевих бюджетів, також потерпає від браку процесів модернізації методів та способів навчання, а також від непрозорих схем фінансування, що часто призводить до конфліктних ситуацій та незадоволення батьків.

Проблемні питання

- Розрив між потребами працедавців на місцях та наявними у місті людськими ресурсами/кадрами.
- Відтік кваліфікованих кадрів в інші міста, регіони і країни.
- Невідповідність місцевих закладів освіти (професійної та вищої) потребам сучасності: застарілі методи навчання, відсутня МТБ, відтік або недостатність кадрів, відсутність наукової діяльності, відсутність або недо-



статність міжнародного досвіду, недостатність державного замовлення, відсутність нових спеціальностей тощо.

- Відсутність навчальних курсів, тренінгів, програм, проектів для дорослого населення в розрізі різних спеціальностей, відсутність культури постійного навчання серед населення.
- Відсутність закладів професійної освіти в місті або загроза їхнього закриття.
- Невідповідна (або відсутня) профорієнтація серед абітурієнтів, відтік молоді в навчальні заклади та установи в інші міста та регіони.
- Брак кваліфікованих кадрів для викладацького складу дошкільних закладів, шкіл, ПТУ, університетів.
- Недорозвинена система навчання людських кадрів на підприємствах та в компаніях міста.
- Недостатні зв'язки між бізнесом та освітою.
- Непрозорі фінансові відносини в школах між батьківськими комітетами, керівництвом школи та ОМС, невизначена система взаємовідносин батьків, вчителів та адміністраторів.
- Брак або недостатність місць в дитячих садочках, школах.
- Стан МТБ закладів дошкільної освіти, шкіл та університетів.



PPV Knowledge Networks надає послуги із розробки бізнес-моделей та запуску навчальних центрів.

Можливості агенцій

- Робота з місцевою та регіональною владою та місцевими закладами освіти над підготовкою та реалізацією проектів з модернізації освітніх програм, підвищення кваліфікації викладацького складу.
- Впровадження проектів із залученням батьківських комітетів, ОМС та закладів освіти (садочків, шкіл) в проектах покращення МТБ, визначення необхідних гуртків та курсів, налагодження системи профорієнтації.
- Проекти із залучення місцевого бізнесу до співпраці з освітніми закладами, зокрема спільні профорієнтаційні заходи, залучення представників компаній до навчальних програм, їх впровадження та розробки, налагодження системи моніторингу потреб у кваліфікаціях серед місцевого бізнесу.
- Підготовка концепцій, ТЕО та ПКД для створення нових навчальних та освітніх закладів (училищ, університетів).
- Підтримка та стимулювання ініціатив, у т.ч. приватних, покликаних на створення нових освітніх можливостей для дітей, підлітків та дорослих, перекваліфікації кадрів тощо.
- Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній серед населення для стимулювання попиту на знання, розвиток культури навчання впродовж життя, тощо.

Соціальна активність

Для розвитку містам необхідні активні мешканці, які беруть ініціативу за організацію заходів, впровадження проектів, створення гуртків та організацій, вирішення локальних проблем. Проте культура громадської активності щойно розвивається в країні. Зважаючи на радянське минуле, коли ініціатива не заохочувалась, зміни ментальності відбуваються дуже повільно і вимагають клопіткої роботи на місцевому рівні. Відсутність громадської, і загалом соціальної, активності, призводить до загальнодепресивного стану міст.

Часто доходи населення у містах можуть бути вищими ніж загалом у регіоні або часто вище ніж у деяких містах ЄС чи інших регіонів, проте зовнішній вигляд міст і відсутність публічного життя на вулицях і площах міста стверджує про зворотне – місто має вигляд депресивного. Культурні заходи часто обмежені лише псевдо-радянським набором обов'язкових виступів та маршів на свята, кількома концертами та маркетинговими акціями торгових компаній на рік. В Україні лише кілька метрополій (великих міст) можуть запропонувати вибір кількох цікавих публічних заходів у позасвятковій вихідні, решта міст зазвичай не можуть запропонувати бодай однієї події, – мешканцям банально немає куди піти у місті. Відсут-



PPV Knowledge Networks надає послуги із соціальної фасилітації, наприклад, залучення громади до планування міського благоустрою (Лабораторія Міського Простору), підготовки рекомендацій для міських програмних документів, проведення громадських обговорень та ін.



З ПРАКТИКИ

Центр муніципального розвитку Добропілля (Донецька обл.), в рамках програми соціального партнерства з ДТЕК, з нагоди дня міста розробив та впровадив влітку 2013р. проект «Міська майстерня» – ярмарок для ковалів з усього регіону.

ність подій лише поглиблює загальний стан депресивності міст.

Міські ради, комунальні підприємства не можуть і не повинні підмінити собою ініціативність громади. На жаль, глибоко вкорінений патерналізм більшості населення призводить до того, що населення очікує дій від влади, які за визначенням неможливі, оскільки саме населення повинно брати відповідальність за власний добробут та стан оточення у середовищі власного перебування. З'являється замкнене коло, коли влада хоче зробити, але не може, а населення хоче мати, але не хоче зробити. Відповідно, лише підвищення соціальної активності здатне перетворити місто з депресивного стану перебування тисяч людей в одній місцевості на живий і жвавий центр активного розвитку людського потенціалу. Варто зазначити, що кожне місто може і повинно мати власний візерунок, – від спокійного до спортивного, але у будь-якому випадку є активність у тій чи іншій формі, у тому чи іншому форматі.

Проблемні питання

- Обмежені можливості для розвитку молоді: від гуртків до неурядових організацій, молодіжних рухів та музикальних гуртів, навчальних семінарів та короткострокових курсів.



- Недостатній вибір публічних заходів, культурних подій, стандартність програм міських свят.
- Відсутність пропозицій від населення щодо покращення благоустрою території міста, організації заходів або культурних подій. Обмежений проактивний підхід до вирішення проблемних питань міста, - бажання брати відповідальність за втілення конкретних ідей.
- Обмежений набір можливостей для дозвілля мешканців міста.
- Закритість міста або відсутність пропозицій з боку культурних, розважальних та освітніх організацій з інших міст та регіонів з організації заходів у місті.
- Відсутність культури використання публічних просторів, культура поведінки у публічних місцях, відсутність відчуття громади у місті, районі, вулиці, подвір'ї, будинку.
- Обмежені можливості для мешканців міста познайомитись один з одним, дізнатись про історії людей у місті.

Можливості агенцій

- Допомога місцевим ініціативним групам, неурядовим організаціям та компаніям у залученні грантів та інших форм фінансування для реалізації проектів, які передбачають проведення заходів, організацію навчання, курсів, тренінгів тощо.
- Залучення малого та середнього бізнесу у сферу розваг та освіти, допомога у промоції послуг серед місцевого населення.
- Робота з міською владою для розробки та впровадження конкурсних програм для

місцевих неурядових організацій.

- Ініціювання та втілення проектів з організації фестивалів, свят, таборів, програм, конференцій, семінарів, тощо. Залучення спонсорів, доповідачів, промоція у місті.
- Створення клубів, товариств, платформ, ініціативних груп, націлених на вирішення певних питань у місті, або за фаховою ознакою.
- Підтримка, промоція та заохочення волонтерського руху, громадських ініціатив. Підготовка та надання матеріалів у місцеві ЗМІ для промоції добрих практик та приклад ініціативності місцевих мешканців.
- Проведення проектів для школярів, молоді. Робота з викладачами над впровадженням нових проектів та програм в школах, садочках та училищах.

Доцільність залучення агенцій

- Наявність відповідального. Переважно у міських радах немає часу, немає спеціалістів або немає можливостей займатись проектами розвитку, тобто плануванням способів вирішення конкретних проблемних питань (від аналізу альтернативних варіантів, розробки концепцій та ТЕО до замовлення ПКД). Штатні розклади міських рад важко збільшити, а існуючі працівники часто не можуть бути задіяні (брак компетенцій, брак часу, небажання). Агенція може стати тою організацією, на яку може бути покладена відповідальність за такі проекти розвитку, - з або без фінансування з місцевого бюджету.
- Узгодження інтересів. Інфраструктурні проекти завжди включають значну кількість заінтересованих сторін, які часто мають



протилежні інтереси або інтереси, які вимагають узгодження. Без відповідного проговорення, узгодження, врахування думки та пошуку компромісів існує великий ризик виникнення непорозуміння і відкритої конфронтації на етапі реалізації. Агенція може виконувати роль соціального фасилітатора, зводячи різні заінтересовані сторони між собою.

- Залучення співфінансування – агенція може писати проекти та шукати додаткові джерела фінансування для проектів та програм органів місцевого самоврядування місцевого розвитку (грантові, кредитні, інвестиційні).

Три моделі функціонування агенцій

Зважаючи на велику різноманітність напрямків роботи АМЕР та потребу у залученні усіх секторів для вирішення спільних проблем, агенції місцевого економічного розвитку мають вибір трьох основних моделей функціонування інституцій – як державна організація, як неурядова організація або як компанія. Фактично агенції мають вибрати, за принципами якого сектору вони функціонують – державного, приватного чи громадського. Модель функціонування – це принципи діяльності, підходи до роботи та спосіб фінансування агенції.

Важливо зрозуміти, що модель функціонування – це не юридичний статус. Агенція, яка працює в моделі бюджетно-орієнтованої установи, за юридичним статусом може бути громадською спілкою або комунальною установою, а агенція в моделі сервісно-орієнтованої організації – бути комунальною установою.

Для спрощення розуміння, можна розглянути ці

моделі на прикладах. Агенція в моделі бюджетно-орієнтованої установи займається управлінням міською програмою розвитку малого та середнього бізнесу, організовуючи конкурси проектів, слідкуючи за впровадженням проектів та звітуючи перед міською радою. Іншим прикладом агенції в такій моделі може бути агенція, яка виконує певні адміністративні функції чи надає послуги, які інакше мали би надавати комунальні підприємства, наприклад послуги БТІ.

Агенція забезпечує досягнення цілей ОМС і її діяльність оцінюють по тому, наскільки добре оцінюють діяльність ОМС мешканці території. Вну-

... З ПРАКТИКИ ...

У Славутичі (Київська обл.) бюро технічної інвентаризації (БТІ) є відокремленим підрозділом місцевого агентства з розвитку бізнесу.

трішні процедури агенції дозволяють їй ефективно працювати з бюджетним фінансуванням, – є необхідні знання бюджетного кодексу, розуміння роботи Державного казначейства та перевіряючих органів. Фактично агенція стає органічною частиною ОМС, доповнюючи функції, виконуючи дотичні завдання і посилюючи їхню організаційну спроможність.

У випадку моделі проектно-орієнтованої організації, агенція є більш віддаленою від ОМС на стратегічному та операційному рівні, концентруючись

... З ПРАКТИКИ ...

За принципом бюджетно-орієнтованої установи працює Інститут міста у Львові.



Модель функціонування	Проект	Принципи діяльності	Підходи до роботи	Фінансова модель
Бюджетно-орієнтована установа	Підтримувати впровадження політики економічного розвитку на території	Чітка прив'язка до цілей ОМС Погодження поточної діяльності з ОМС	Націльненість на забезпечення інтересів ОМС	Пряме бюджетне фінансування
Проектно-орієнтована організація	Забезпечувати фахове виконання складних проектів розвитку	Збалансованість портфелю проектів Якісне виконання проектів на замовлення	Націленість на задоволення інтересів замовників проектів (ОМС, грантодавці, компанії)	Бюджети проектів формують бюджет організації
Сервісно-орієнтована організація	Надавати комерційні та некомерційні послуги	Якісне надання послуг клієнтам Інновації у наданні послуг	Розширення частки на ринку та розширення ринків для послуг	Доходи від комерційної діяльності

Таблиця 2. Моделі функціонування АМЕР

на пошуку проектів (коротко-, середньо- та довгострокових) відповідно до своєї стратегії. Агенції в моделі проектно-орієнтованої організації, як правило, мають кілька проектів, фінансованих грантодавцями, кілька проектів, фінансованих державними органами і проекти, які виконуються на замовлення компаній або інших організацій підтримки бізнесу.

3 ПРАКТИКИ

За принципом проектно-орієнтованої організації працює Агенція місцевого розвитку Виноградівщини (Закарпатська обл.)

Ключовими компетенціями агенцій в такій моделі є знання, вміння та навички з проектного менеджменту. Фактично, такі агенції розглядаються заінтересованими сторонами як професійні проектні організації. Агенції в моделі проектно-орієнтованої організації нагадують компанії з надання професійних послуг (консалтингові компанії, проектні бюро, архітектурні фірми, аудиторські фірми тощо), які працюють на проектній основі.

У випадку моделі сервісно-орієнтованої організації, агенції працюють за принципом комерційних компаній, маючи власний набір послуг, які вони просують на місцевому ринку. Послуги



--- 3 ПРАКТИКИ ---

За принципом сервісно-орієнтованої організації працює Сокальська агенція регіонального розвитку (Львівська обл.)

можуть різнитись, - управління ОСББ, ведення бухгалтерії СПД, енергоменеджмент, адміністрування проектів тощо (див. частину *Послуги* у розділі 3. *Джерела фінансування*). Незважаючи на надання платних послуг, агенція може залишатись неприбутковою організацією, скеровуючи прибутки на розвиток нових послуг або впровадження проектів. Певною мірою ця модель наближує агенції до соціальних підприємств.

Звичайно, агенції можуть працювати на гібридній моделі - маючи і бюджетне фінансування, і проекти від грантодавців, і надаючи послуги. Проте у будь-якому разі організація має обрати для себе якірну модель - ту, яка становитиме підґрунтя діяльності.

В іншому випадку агенція ризикує опинитись у ситуації, коли, працюючи в моделі бюджетно-орієнтованої установи, вона починає надавати послуги, які вже оплачені з бюджету (конфлікт інтересів, корупція), або коли агенція виконує проекти, якими можуть займатись місцеві громадські організації чи міські ради (перетягування невластивих функцій).

Жодна з моделей агенцій не є поганою або неправильною, - всі три моделі є життєздатними і корисними за певних умов. Вибір тої чи іншої моделі функціонування агенції залежить від конкретних вхідних умов в конкретному місті чи території (див. частину *Визначальні фактори* у розділі 4. *Створення АМЕР*).

Проектний підхід

За інших рівних умов, модель проектно-орієнтованої організації є найбільш відповідною для українських реалій. Робота в моделі бюджетно-орієнтованої установи вимагає знань та розуміння такої моделі роботи агенції від місцевої влади, тоді як робота в моделі сервісно-орієнтованої організації - добрих підприємницьких якостей та бізнес-компетенцій. Компетенції з проектного менеджменту простіше розвинути і знайти серед потенційних кандидатів на працівників агенцій в містах, тому, відповідно, модель проектно-орієнтованої організації надається до кращого застосування в Україні.

Проектний підхід - це коли вся діяльність агенції розбивається на проекти. Сукупність проектів, які реалізуються організацією впродовж певного періоду, називається **проектним портфелем**. До проектного підходу входять **зовнішні**



--- 3 ПРАКТИКИ ---

Внутрішнім проектом Агенції Місцевого Економічного Розвитку м. Ладизина була підготовка впродовж трьох місяців заявки на фінансування проекту з благоустрою міста на конкурс проектів Європейської Комісії. До підготовки було задіяно дві особи, їх робочий час не оплачувався зовнішнім замовником.



--- 3 ПРАКТИКИ ---

Зовнішнім проектом агенції місцевого економічного розвитку м. Тернівка (Дніпропетровська обл.) є проведення у 2013-2014 рр. циклу навчань для підприємців в рамках гранту канадського проекту Місцевий Економічний Розвиток Міст.



Рисунок 16. Вхідні умови для вибору моделі функціонування



Рисунок 17. Аналіз проектів АМЕР в площині замовників

проекти (ЗП), які впроваджуються на замовлення клієнтів, та **внутрішні проекти (ВП)**, які реалізуються для власних потреб.

Практично всю роботу в агенції можна розбити на проекти. Із проектами, які фінансуються із зовнішніх джерел, все легко зрозуміло - впровадження системи енергоменеджменту на замовлення міської влади, проведення тренінгового семінару на рахунок гранту фонду, проведення

події, спонсором якої виступає місцева компанія, тощо - це все проекти, на реалізацію яких виділяють кошти відповідні замовники, із чіткими термінами реалізації, кошторисом та результатами.

Складніше зрозуміти проектний підхід до відношенню до внутрішніх проектів. Прикладами внутрішніх проектів є розробка бізнес плану та періодичне оновлення плану операційної діяльності агенції, внутрішні навчання або підвищення ком-

+	-
В агенції повинні бути замовники і відповідно зовнішні проекти. Позитивно, коли зовнішніх проектів є більше, ніж внутрішніх	Переважання внутрішніх проектів (за кількістю та за обсягом) є негативним, - в такому випадку агенція працює на себе і не генерує додану вартість в громаді
Зовнішні проекти повинні переважати внутрішні за обсягом ресурсів (розмір контрактів або витрат на внутрішні проекти)	Агенція має мало внутрішніх проектів, особливо якщо є значна кількість проектів зовнішніх. Без розвитку персоналу, промоції, розробки нових проектів та послуг, агенція може не мати достатньо внутрішньої спроможності для реалізації вже наявних проектів

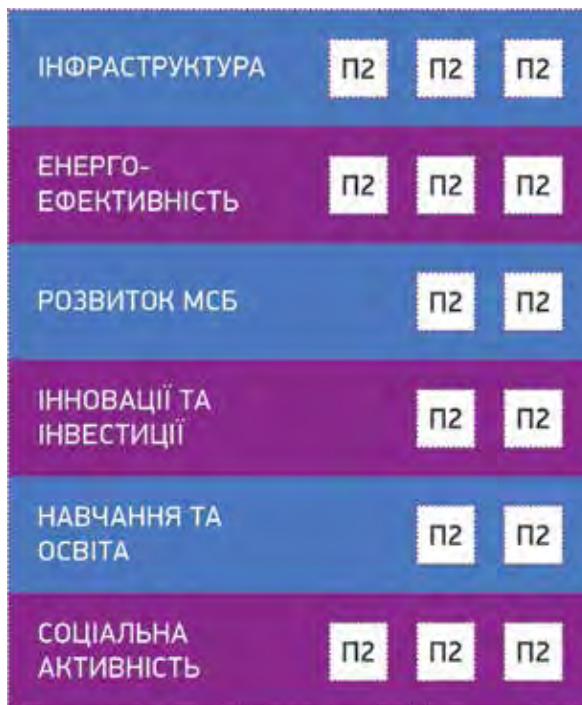


Рисунок 18.
Аналіз проектів АМЕР в площині фокусу діяльності

+	-
Агенція повинна мати більше проектів у сферах, які визначені як пріоритетні в її стратегії.	У випадку, коли агенція має більше проектів у непріоритетних для неї сферах (наприклад через впровадження грантових проектів), агенція повинна докласти зусиль для перебалансування проектного портфелю.
В агенції повинні бути проекти у різних сферах діяльності. В іншому випадку агенція втрачає свою суть як організація розвитку і стає спеціалізованою організацією у певній сфері.	



петенцій персоналу агенцій (відвідання тренінгових семінарів), створення та підтримка веб сторінки та профілів в соціальних мережах, розробка нової послуги для визначеного сегменту замовників, підготовка проектних пропозицій та пошук нових клієнтів для певного типу проектів тощо.

Можна дискутувати на тему того, що такі внутрішні проекти насправді є процесами, які повинні відбуватись завжди - пошук нових замовників, стратегічне планування, промоція тощо (див. частину *Внутрішні процедури* розділу 5. *Сталість АМЕР*). Проте насправді використання проектного підходу до внутрішніх процесів має значні переваги, оскільки дозволяє зрозуміти, який результат матиме та чи інша діяльність, яким чином поєднані між собою різні заходи, і загалом скільки таких внутрішніх процесів відбувається одночасно і паралельно один до одного. Часто, результат такої інвентаризації дозволяє побачити значну кількість роботи, яка робиться, але без зрозумілого і вимірювального результату, без прив'язки до зовнішніх проектів.

Схематичне формування проектного портфелю (набору проектів) агенції не вимагає значних зусиль. На зустрічі команди агенції можна проговорити поточні проекти, над якими працює агенція, та можливі/імовірні проекти, які впроваджуватиме агенція у наступні 2 роки (горизонт планування понад 3 роки в Україні на даному етапі розвитку малоімовірний).

Аналіз усіх проектів агенції та їх схематичне розміщення на одному рисунку дозволяє легко і оперативно виявити ознаки розбалансованості проектного портфелю. Аналіз проводиться в розрізі трьох площин. На рис. 17-19 наведені проектні

портфелі АМЕР. Квадрати позначають окремі проекти, їх розмір відповідає розміру (бюджету) проекту.

Діагностика проектного портфелю агенції дозволяє швидко і оперативно зрозуміти, де є прогалини і потенційні ризики у діяльності.

Збалансований проектний портфель є ознакою здорової інституції:

- Портфель наповнюється новими проектами або проекти стають більшими з часом
- В портфелі немає перекосів в сторону одного замовника або однієї сфери діяльності
- В портфелі є різноманітні внутрішні проекти, які не є більшими за кількістю або розміром за зовнішні проекти.

Діагностика проектного портфелю може бути доброю вправою на періодичних зустрічах команди агенції (щомісячних, щоквартальних).

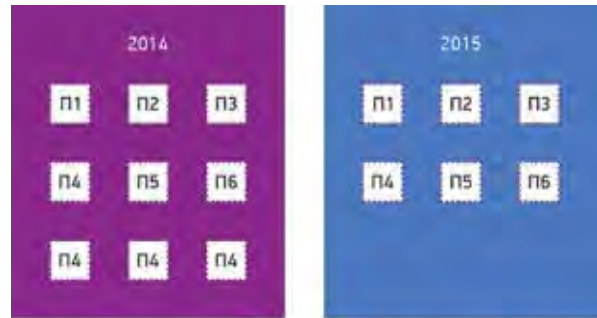


Рисунок 19.
Аналіз проектів АМЕР у горизонті планування



+	-
Позитивно, коли агенція знає про зовнішні проекти, які вона зможе впроваджувати у наступні роки (навіть якщо контракти не підписано)	Негативно, якщо в агенції є лише кілька невеликих проектів в одній сфері на наступний рік/роки. Це розбалансовує агенцію і вимагає уваги персоналу, зокрема керівника, для активного пошуку нових замовників та проектів.
Позитивно, коли проекти тривають впродовж кількох років, - додає сталості та стабільності агенції	

Розробка ПКД та ТЕО для транскордонного інкубатора з підприємництва та інновацій.

січень - жовтень 2006 рр.

Агенція регіонального розвитку в Перемишлі, Підкарпатське воєводство, Польща
<http://www.parrt.pl>

Мета проекту: розробка ТЕО та ПКД розбудови та модернізації будинку для Транскордонного інкубатора.

Результати проекту: здійснено проєкт будівництва, інвестиційну оцінку, ТЕО та технічну специфікацію робіт, підготовлена ПКД.

Ревіталізація підв'їтів району Підзамче – підвищення професійного рівня управління комунальною нерухомістю

квітень - грудень 2013 рр.

Інститут міста, Львів, Україна
<http://www.city-institute.org>

Мета проекту: відновлення 3-х прибудинкових підв'їтів у співпраці: працівників міськради, працівників Інституту Міста, мешканців міста. Таким чином напрацьовується новий механізм залучення громади до відновлення місних публічних просторів.

COBRAMAN

грудень 2008 – листопад 2011

Міська рада, м. Бидгошч, Куявсько-Поморське воєводство, Польща
<http://www.bydgoszcz.pl>

Мета проекту: розробка концепції управління пост-промисловими територіями (brownfields). Результати проекту: створено базу даних кращих практик та реалізованих проєктів цього напрямку, розроблено путівник з управління пост-промисловими територіями, розроблено та апробовано навчальну програму «Менеджер із розвитку пост-промислових територій», розроблено 4 плани з розвитку пост-промислових територій

Створення Підкарпатського науково-технологічного парку

липень 2008 – грудень 2013

Жешувська агенція регіонального розвитку, Підкарпатське воєводство, Польща
<http://www.rarrzszesow.pl>

Результати проекту: комплексне облаштування технічною інфраструктурою ділянки площею 48 га; створено 4 науково-дослідні лабораторії (3 - на базі Жешувської політехніки, 1 - на базі Жешувського університету); побудовано технологічний інкубатор та центр обслуговування Підкарпатського науково-технологічного парку.

Оптимізація теплопостачання комплексу художнього музею ім. Є. Кибрика та Центру дитячої творчості.

липень 2008 – березень 2009

Виконавчий комітет Вознесенської міськради, Миколаївська область, Україна
<http://www.voznesensk.org/>

Мета проекту: зберегти музейні надбання шляхом створення необхідних умов для їх збереження. Результати проекту: здійснено реконструкцію котельні музею, встановлено 2 твердотопливні котли, запроваджено роздільне збирання сміття для часткового задоволення у паливі – відходів деревини.

Розробка інвестиційного паспорту селища Добротвір

Впродовж 2012

Агенція розвитку Кам'яно-Бузьного району, Львівська область, Україна
<http://am-kb.com.ua>

Мета проекту: створити передумови для залучення інвесторів (внутрішніх та зовнішніх). Результати проекту: розроблено інвестиційний паспорт території, який включав перелік доступних земельних ділянок: промислової площі для оренди або з могольвістю виняти; огис людського капіталу території; доступність території, включаючи галузі, діючі підприємства; перелік галузей з потенціалом для розвитку.



Новий центр Лодзі червень 2012 – травень 2014

Лодзька Агенція регіонального розвитку, Лодзьке воєводство, Польща
<http://www.lam.lodz.pl>

Мета проекту: створення інкубатора підприємництва, орієнтованого на місцевих підприємців, за рахунок ревіталізації нерухомого майна в Лодзі. Протягом 6 років буде створено понад 270 нових місць праці. Для місцевих підприємців діятимуть пільгові ставки з оренди приміщень. Головна мета інкубатора – створити комплексний набір послуг для підприємців: від пільгового викаїму приміщення до надання іншої інфраструктури, дорадництва, навчання/тренінгів, підтримки у передачі інновацій та мережі контактів із бізнесовими та науково-дослідницькими колами.

Розвиток міст-курортів Гориньць-Здруй і Моршин

квітень 2013 – квітень 2015

Агенція регіонального розвитку та європейської інтеграції, м. Львів, Україна

Мета проекту: реконструкція пам'ятки паркового мистецтва у м. Моршин (Україна) та Гориньць-Здруй (Польща), підвищення компетенції МСБ регіону у наданні туристичних послуг; спільна промоція курортів. В рамках проекту передбачається відновлення старих архітектурних пам'яток у парку м. Моршин, побудова дитячого та ігрового майданчиків, велотреку, громадських туалетів, а також розбудова нових алей та висадка нових насаджень.

Підземне місто

2012-2014

Інститут міста, Львів, Україна
<http://www.city-institute.org>

Мета проекту: розбудова туристичної інфраструктури Львова. Оскільки підземелля і пещери у Львові відкриті лише частково, відсутній єдиний суцільний маршрут, немає туристичних пропозицій для різних вікових та цільових груп, то завданням проекту у Львові, поруч із промоцією туризму підземними туристичними трасами, є також створення ПКД для прокладання цього маршруту та створення концепції експлуатаційного напрямлення траси.

Розробка транспортної стратегії м. Львова

Впродовж 2009

Інститут міста, Львів, Україна
<http://www.city-institute.org>

Результати проекту: розроблено схему розвитку транспорту на наступні 20 років, що дає змогу впорядкувати рух у місті, визначити пріоритетні транспортні напрямки руху в місті та запропонувати вже готові проєкти по їх розвитку.

Заміна системи освітлення у під'здах житлових будинків

листопад 2012 – березень 2013
Агенція розвитку Кам'яно-Бузького району, Львівська область, Україна
<http://art-kr.com.ua>



Мета проекту: зменшення енерговитрат на освітлення під'здів житлового фонду селища. Результати проекту: у 4 багатоповерхових будинках селища Добротів відреставровано встановлення енергоощадного освітлення, на що залучено співфінансування від ДТЕК та ГРООН.

Innovation City Ruhr – Modellstadt Bottrop 2010-2013

Initiativkreis Ruhr, Pyp, Німеччина
<http://www-i-r.de/projekte/innovationcity-ruhr/>

Мета проекту: знизити викиди CO2 на 50% до 2020р. у пілотному кварталі в м. Боттроп, в якому проживає 70 тис. осіб. Проєкт включає 125 заходів, які охоплюють перебудову житлового фонду з використанням сучасних засобів зменшення енергоспоживання, забезпечення генерації електроенергії з відновлювальних джерел як місцевими мешканцями так і промисловими підприємствами. Заходи теж стосуються зменшення використання енергії на робочому місці, проведення просвітницької кампанії серед місцевого населення, тощо.

Енергоефективний Зеленодольськ 2012 – 2013

Зеленодольська міська рада, Дніпропетровська область, Україна
<http://zelenodolsk.com.ua/>



Мета проекту: запровадження системи енергоменеджменту, модернізації міських систем теплопостачання. Результати проекту: проведено енергоаудит місцевих тепломереж та усіх об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, садків, лікарні та ін.); встановлено програмне забезпечення для автоматичного моніторингу використання енергії, замінено понад 500 метрів трубопроводів теплових мереж, запроваджено автоматичні системи контролю та регулювання температури теплоносія у міському теплорозподільному пункті.

Здійснення комплексної реабілітації будівель комунальних закладів бюджетної сфери

липень 2009 – квітень 2011
Свердловська міська рада, Луганська область, Україна,
<http://svk.gov.ua/ru/>

Мета проекту: забезпечення у приміщеннях комунальних закладів освіти, культури і охорони здоров'я міста стабільного температурного режиму незалежно від кліматичних умов, а також скорочення витрат коштів та енергоресурсів на тепло забезпечення цих установ шляхом комплексної реабілітації їх будівель. Результати проекту: економія коштів у 1,15 млн. грн./рік, підвищено комфортність перебування у приміщеннях, покращено зовнішній вигляд міста.

Енергоефективність – крок до сталого розвитку міста

серпень 2009 – липень 2010
Агентство економічного розвитку м. Вознесенськ, Миколаївська область, Україна
<http://aer.net.ua/>

Мета проекту: залучення громадськості міста до розробки та впровадження місцевої політики енергозбереження. Результати проекту: громадські обговорення за результатами аналізу ситуації, проведено конкурс «Більше економії – більше світла» (реалізовано вісім проєктів на загальну суму 66,7 тис. грн., зменшено на 40 % витрати на зовнішнє освітлення), в школах міста впроваджений факультативний курс «Енергозбереження».

Енергоефективний садок у селищі Новоселиця

лютий 2012 – червень 2013
Буковинський центр реконструкції та розвитку, м. Чернівці, Україна
<http://bcdr.cv.ua>

Мета проекту: зменшення витрат на утримання Дитячого садку №1 «Дзвіночок» в м. Новоселиця на 50% та заохочення впровадження енергоефективних технологій на місцевому рівні. Результати проекту: відремонтовано та обладнано автономну котельню, покращено термоізоляції корпусу дитячого садка, проведено «Тиждень енергоефективності» в місцевих школах, проведено публічні слухання в громаді з питань енергоефективності та встановлення місцевих тарифів.

Тепло Бескидів

01 вересня 2008 – 31 серпня 2009
Агенція регіонального розвитку та європейської інтеграції, м. Львів, Україна

Мета проекту: активізувати роботу влад районів та міст щодо економії енергетичних ресурсів регіону та сформулювати алгоритми вирішення проблем у сфері енергозбереження. Результати проекту: підвищено рівень обізнаності громад районів щодо енергозберігаючих технологій, проведено 5 енергоаудитів котельень, впроваджено 1 пілотний проєкт у лікарні із заміни традиційного котла, що працює на газі, на котел, що працює на деревних відходах.

Реконструкція міської системи вуличного освітлення із заміною вуличних світильників та впровадженням дистанційного управління роботою освітлювальної системи

2001-2015
Луцька міська рада, Волинська область, Україна
<http://www.lutskrada.gov.ua/>

Проєкт передбачає: встановлення герметичних світильників із оптичними блоками; встановлення натрієвих ламп; впровадження дистанційного управління роботою об'єктів зовнішнього вуличного освітлення по радіоканалу; встановлення багатотарифних лічильників електроенергії.

Енергоефективні поліпшення в місті Бурштині

2012 – 2013
Агенція місцевого економічного розвитку, м. Бурштин, Україна
<http://amer-burshtyn.org.ua/>



Мета проекту: підвищення спроможності громади міста Бурштину у розробці та реалізації програм із ефективного використання енергоресурсів. Результати проекту: реалізовано заходи з енергозбереження у сфері теплопостачання та освітлення міста, а також утеплення школи №2 та дитячого садочку №6; запроваджено систему моніторингу споживання енергоносіїв у бюджетній сфері; підписано Угоду мерів.

Забезпечення теплопостачання та постачання гарячої води на потреби

Зарічянської школи-гімназії шляхом використання низькопотенційного тепла зовнішнього повітря 2007-2008
Рівненська ОДА, Рівненська область, Україна <http://www.rv.gov.ua>

Мета проекту: впровадження новітніх енергоощадних технологій у приміщенні гімназії. Результати проекту: запроваджено автоматизовану систему опалення: конденсат школи забезпечений власними тепло-генеруючими потужностями, обладнанням для автоматичного регулювання теплопостачання, системами обліку спожитої електроенергії та тепла, основне джерело енергії для теплопостачання - низькопотенційне тепло зовнішнього повітря.

МЕНЮ ПРОЕКТІВ АМЕР МЕНЮ ПРОЕКТІВ АМЕР МЕНЮ ПРОЕКТІВ АМЕР

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ РОЗВИТОК МАЛО

Керівника власної фірми – чому б і ні? Дорадча та фінансова допомога жінкам, що заснують власну компанію 2010 – 2011

Агенція місцевого розвитку у Глівіцах, Шльонське воєводство, Польща
<http://arl.pl/pl/>

Проект був реалізований на підставі дослідження ринку праці, яке показало, що жінки найчастіше зустрічаються із перешкодами при зміні професійної діяльності. Результати проекту: навчання та консультування звели до мінімуму перешкоди організаційні та психологічні, 32 учасниці, що представили найкращі бізнес-плани отримали фінансову підтримку у вигляді гранту, (короткотермінові позички отримали 32 жінки на 6 місяців, з 10 – довготермінові).

Проведення дослідження та аналізу змін на ринку праці

грудень 2011 – лютий 2013

Агенція місцевого розвитку Сосновець, Сілезьке воєводство, Польща
<http://www.arl.org.pl/>

Мета проекту: здійснити аналіз сучасного стану та спрогнозувати майбутні економічні зміни у секторі МСБ (в т.ч. потреб у навчанні/перекваліфікації). Визначені під час аналізу потреби у робочих кадрах стали підставою для розробки навчальних програм.

Програма "Молодіжний бізнес України"

2006 - дотепер

Асоціація "Соціально-економічні стратегії та партнерства (Донецьк)
<http://www.sespr.org.ua/>

Мета проекту: розвиток молодіжного підприємництва за допомогою фахового консультування починаючих підприємств та надання поворотної фінансової допомоги на пільгових умовах. Результати: за період існування програма надала допомогу 142 молодим людям на загальну суму бл. 2,5 млн. грн. (80% молоді із сільської місцевості, 40% тих, хто започаткували власну справу – жінки). Додатково підприємцями створено понад 50 робочих місць.

Антрацитівщина туристична

жовтень 2012 – грудень 2013

Агентство стійкого розвитку Луганського регіону, Україна
<http://www.open.lg.ua>

Мета проекту: розробка та реалізація програми розвитку туризму Антрацитівського району. Результати проекту: розроблена районна Програма розвитку туризму, розроблено брендінг веб-ресурс "Антрацитівщина туристична" та здійснено його зв'язок з порталом "Луганщина туристична"; 15 осіб пройшли навчання з бізнес-планування у сфері зеленого-сільського туризму; розроблено й апробовано три районні туристичні маршрути.

Традиційні продукти – шанс на розвиток 2011-2012

Асоціація з розвитку та промаші Підкарпаття «Про Карпатія», Підкарпатське воєводство, Польща
<http://www.procarpathia.pl>

Мета проекту: розробка моделі дистрибуції регіональних продуктів та створення передумов для подальших шляхів їх розповсюдження; створення організованої мережі виробників місцевого продукту (фольклорних, рукодільних, ремісничих). Результати проекту: база даних місцевих продуктів та виробників; назначення для виробників та власників агроосель, карта «Ремісничий шлях»; промоція місцевих продуктів.

Стартуй із Сосновецьким парком науково-технологічним 01 вересня 2013 – 30 червня 2015

Агенція місцевого розвитку Сосновець, Сілезьке воєводство, Польща
<http://www.arl.org.pl/>

Цільова група проекту – працівники, яких підприємства звільнили чи планують звільнити у зв'язку із своєю внутрішньою політикою. В рамках проекту проводяться навчання та тренінги (в т.ч. психологічна підтримка), одноразова фінансова підтримка на розвиток власної справи у максимальному розмірі 40 тис. злотих на особу, та регулярні виплати апродоєві 6-12 місяців на підтримку розпочатої діяльності у розмірі 1600 злотих/міс./особу, що супроводжуються дорадництвом. Кількість учасників – 20. Кількість наданих допомог – 16.

Напрацювання механізмів та запровадження поворотного фінансування для мікро та малих підприємств

червень 2012 – березень 2013

Агенція місцевого розвитку в Коніні, Великопольське воєводство, Польща
<http://arl.pl/pl/>

Мета проекту: напрацювати механізм поворотного фінансування мікро та малих підприємств та впровадження такої послуги в Агенції. Результати проекту: розроблено механізм та здійснено фінансування 34 підприємств.

Разом у бізнесі вересень 2012 – березень 2015 рр.

Агенція регіонального розвитку в Перемішні, Підкарпатське воєводство, Польща
<http://www.parr.pl>

Мета проекту: створення нових робочих місць шляхом залучення безробітних до створення соціального підприємства (буде залучено 54 особи, з яких 30 жінок та 24 чоловіки). Учасникам буде надано комплексну підтримку у створенні та розвитку соціального підприємства: навчально – консультативна підтримка (вивчення кращих практик, розробка бізнес-плану, створення та розвиток соціального підприємства) та фінансова підтримка (одноразова у розмірі 20 тис. злотих на особу та щомісячна у розмірі 1,5 тис. злотих протягом 6-12 місяців).

Навчання і досвід для бізнесу березень 2012 – серпень 2013

Жешівська агенція регіонального розвитку, Підкарпатське воєводство, Польща
<http://www.rart.zszesow.pl/en>

Мета проекту: зміцнення існуючих та створення нових партнерських зв'язків між підприємцями з сектору МСБ та організаціями з розвитку бізнес-середовища у прикордонній зоні Польщі, Білорусі та Україні. Результати проекту: створено 4-мовний портал з трансграничною базою даних співпраці підприємств, яка містить каталог торгових пропозицій, проведено аналіз потенціалу підприємництва в 3 регіонах; розроблено організовано бірні співпраці між підприємцями; озаймовлявальні пооди для інститутів бізнес-середовища.

Проект 3xP: помисел (ідея) – потенціал – підприємництво

жовтень 2010 – березень 2012

Малопольська агенція регіонального розвитку, Малопольське воєводство, Польща
<http://www.mar.pl>

Мета проекту: розвиток інноваційно-орієнтованого підприємництва та розробка спеціальної навчальної програми для академічного сектору усієї Польщі. В рамках проекту було проведено навчання: для осіб, що планують розпочати господарську діяльність, базовану на інноваціях – з основ започаткування власної справи; для працівників учбових закладів – з планування та управління інноваціями; менторська програма для науковців.

COGITA – соціальна та екологічна відповідальність підприємств в рамках регіональної політики березень 2012 – грудень 2014
Агенція місцевого розвитку Глівіце, Сілезьке воєводство, Польща
<http://arl.pl/pl/>
Міжнародний проєкт, охоплює 13 країн. Мета проєкту – покращення регіональної політики шляхом запровадження концепції СВЕ в мікро- та малих і середніх підприємствах. В проєкті буде визначено і запроваджено інструменти, які зможуть впровадити у регіональну політику державні органи та інші зацікавлені сторони з метою сприяння у запровадженні стратегії соціальної відповідальності бізнесу малими компаніями.

Покращення умов виховання та фізичного розвитку дітей через облаштування сільських дитячих майданчиків
06.06.2011 – 15.11.2011 р.
Агентство стійкого розвитку Луганського регіону, Україна
<http://www.open.lg.ua>
Мета проєкту: залучення сільських громад до вирішення місцевих проблем.
Результати проєкту: побудовано та облаштовано три дитячі спортивно-ігрові майданчики.

Посилення ролі громадянського суспільства у сприянні Уряду в процесі реалізації Стратегії ЄС для Дунайського регіону лютий 2013 – січень 2015 рр.
Бундіванський центр реконструкції та розвитку, м. Чернівці, Україна
<http://bcdr.cv.ua>
Завдання проєкту: залучення українських НУО та незалежної експертної спільноти до розробки комплексного бачення реалізації Стратегії ЄС для Дунайського регіону в Україні, розроблення схеми громадянського моніторингу оцінки ефективності участі України в реалізації Дунайської стратегії, розбудова мережі Дунайського форуму громадянського суспільства в Україні як платформи для співпраці між зацікавленими сторонами.

Розвиток культури – джерело процвітання місцевого співтовариства 2011–2013
Центр мистецтв «Екоарт», Донецька область, Україна <http://ekoart.org>
Мета: укріплення ролі культури як підвалини соціального, економічного і особистісного розвитку суспільства. Заходи: розробка культурних карт для 5 українських та грузинських регіонів України та Грузії, а також для 4 малих містечок у Донецькій та Херсонській областях; формування баз даних культурних ресурсів для регіонів та 4-х малих міст; розробка моделі багатозалежного культурного центру для невеличких населених пунктів; створення пілотного центру; програма між грантів для підтримки місцевих ініціатив у сфері культури.

Міська майстерня
серпень 2013
Центр муніципального розвитку м. Добросілля, Донецька обл., Україна
Організація Ярмарки для місцевих ковалів до дня міста з метою провади професії, а також пропозиції нових способів цікавого проведення часу – усі охочі могли викувати собі сувенір на пам'ять. Планується, що такі заходи будуть проводитися щорічно.



Покращення якості життя мешканців як ефект програми ревіталізації центральної частини міста Львова
березень – грудень 2011 рр.
Інститут міста, Львів, Україна
<http://www.city-institute.org/>
Мета проєкту: створити програму ревіталізації старої промислової частини міста та підвищити компетенції працівників Львівської міської ради у напрацюванні таких програм. Результат проєкту: розроблена та затверджена програма ревіталізації на 2012–2025 рр., що дає можливість залучення інвестиційних коштів.

Обмін кращими практиками реалізації сільських громадських ініціатив
01.03.2012 – 30.06.2012 р.
Агентство стійкого розвитку Луганського регіону, Україна <http://www.open.lg.ua>
Мета проєкту: обмін кращими практиками реалізації сільських громадських ініціатив Луганщини, Донецьчини та Криму. Цільова група проєкту - представники активних сільських органів самоврядування та неурядових організацій, якими були реалізовані показові проєкти покращення життя громадян. Результати проєкту: налагоджена мережа партнерств між громадою та владою на рівні сільських громад, підвищені компетенції у вирішенні проблем громад, напрацьовані ідеї для проєктів у соціальній сфері та енергозбереження.

Будинок поколінь <http://www.mehrgenerationenhaeuser.de/>, Німеччина
Будинки поколінь – це місцеві центри спілкування та роботи представників різних поколінь та соціальних прошарків. Там можна отримати різноманітні послуги (бл.20), які надаються, наприклад, представниками старшого покоління, покоління молодшого, або наопаки. Мета – створити центри тиждень у громаді для людей різного віку, походження, соціального статусу. Наприклад у м. Бамберг в Баварії в місцевому Будинку поколінь місцеві люди похилого віку надають послуги догляду за дитими молодим людям, яким треба відлучитись по справах на кілька годин і немає з ким залишити дитину, там само старші люди безкоштовно вчать місцевих традицій сім'ї, які нощодавно перебрались до Бамбергу.

Скарби, заховані у дереві
Асоціація з розвитку та промоції Підкарпаття «Про Карпатя», Підкарпатське воєводство, Польща
липень 2010 – вересень 2011
<http://www.proscarpattia.pl>
Мета проєкту: охорона та промоція скарбів сакральної архітектури у Польщі та Норвегії. Результатом проєкту став напрацьований каталог пам'яток сакральної дерев'яної архітектури Польщі та Норвегії, здійснено обмін досвідом між реставраторами; проведено виставки.

Бескиди на виделі
липень 2013 – травень 2014
Агенція регіонального розвитку Бельсько-Бялей, Сілезьке воєводство, Польща
<http://nowa.rrcra.pl>
Мета проєкту: обмін досвідом щодо регіональної кухні Польщі та Словаччини. В рамках проєкту буде укладено перелік найпопулярніших регіональних страв разом із рецептами приготування та визначено заклади харчування на території проєкту. Ці дані ляжуть в основу програми додатку для смартфонів, що інформуватиме про заклади харчування, у яких можна спробувати страви місцевої кухні. Серед інших цікавих заходів: напурс на вразі оповідання про кулінарну спадщину регіону.



Бізнес-модель діяльності

Ключові принципи бізнес моделювання

Як і будь-яка організація, АМЕР повинна базувати свою діяльність на сталій фінансовій базі – мати бізнес-модель. З досвіду авторів, в Україні часто бояться вживати слово *бізнес* та словосполучення *бізнес-модель* у прив'язці із суспільно-значимими організаціями. Цей анахронізм радянського минулого, підживлений практикою «робити вигляд, але не бути» доби незалежності, необхідно викоринувати. Будь-яка організація повинна мати право на сталу фінансову базу, право, на яке така організація повинна заслужити шляхом творення доданої вартості. Якщо робота організації потрібна – за таку роботу треба



PPV Knowledge Networks надає послуги із бізнес-моделювання для окремих проектів та цілих організацій.

платити, – це нормально, це правильно. Водночас отримання доходів не означає, що організація працює заради максимізації прибутку – це одна з ключових цілей комерційних компаній, – результат їхньої ефективної бізнес-моделі. Доходи організацій розвитку, якими є АМЕР, часто дорівнюють їхнім витратам, і (відповідно до законодавства України) вони мають право отримувати прибуток, але скеровують такий прибуток від комерційної діяльності на статутні цілі (не розподіляють між засновниками). Причому отримання доходів та прибутків не заперечує статус неприбутковості АМЕР, – статус неприбутковості лише визначає частину діяльності організації, яка визнана податковим органом як суспільно важлива, і прибутки від якої звільняються від оподаткування державою.

Ключовим в отриманні доходів є поняття **доданої вартості**. Агенції ніхто нічого не винний, – ані *визначити фінансування*, ані *надавати кошти для освоєння*. Якщо агенція, точніше – її персонал, не надають послуги або впроваджують проекти, які потрібні громаді, місцевому бізнесу, грантодавцям, мешканцям, органам влади, – така організація не повинна отримувати доходи в принципі, оскільки вона не приносить користі іншим, а існує сама для себе.

Є три види організацій-утриманців:

1. **«Присоски»** («бюджетні присоски») – організації, які висотують кошти з одного бюджету або кількох бюджетних програм, оскільки мають добрі контакти з відповідними розпорядниками, і роблять вигляд ефективного використання цих коштів. Вони «бояться» отримувати кошти на конкурсній основі, всіяко обмежуючи або блокуючи доступ інших організацій до відповідних бюджетних («своїх») коштів.
2. **«Грантоїди»** – організації, основним джерелом формування бюджету яких є грантові проекти, і які нежиттєздатні поза грантовими проектами. Пошук грантів для них становиться сенсом діяльності і кінцевий результат грантових проектів немає особливого значення, якщо не веде до успішного складання звіту перед грантодавцем та отримання наступного гранту. Ані компанії, ані кінцеві бенефіціари, не готові платити за проекти або послуги таких організацій, ставлячи під сумнів доцільність такої діяльності в принципі.
3. **«Прокладки»** (кишенькові структури) – організації, які займаються комерційною діяльністю під прикриттям суспільно-важливих справ, часто заради комерційних або політичних переваг конкретних осіб, – керівників, засновників (у громадській



організації), працівників міської ради, тощо. «Прокладки» також можуть займатись проектною діяльністю, але, знову, задля користі певних визначених осіб, а не для більшого суспільного блага.

У середньо-строковій перспективі «присоски», «грантоїди» та «прокладки» приречені на вимирання, тому агенціям необхідно знати про такі типи організацій і всіляко уникати пастки перетворитись на одну з них. Зазначимо, що отримання грантових коштів, виконання проектів із бюджетних коштів або надання послуг само по собі є позитивною та потрібною діяльністю. Суть – в предметі діяльності та балансі. Надходження, доходи потрібно заслужити, вони не можуть бути предметом несправедливого перерозподілу у непрозорий спосіб без належної конкуренції або вимірювального і незалежно оціненого корисного результату. Доходи/оплати можуть давати авансом (грант, передоплата) і очікувати користь за якийсь час, або оплачувати по факту надання такої користі іншим заінтересованим сторонам – після реалізації проекту, надання послуги. Агенціям не належить фінансування просто тільки через те, що це агенція, й агенції не повинні перетягувати на себе всі інші існуючі програми, зменшуючи можливостей інших організацій розвитку, зокрема місцевих громадських організацій.

Отже, будь-якій агенції необхідна бізнес-модель, яка дозволяє збалансувати доходи з витратами, яка базована на принципі створення доданої вартості для клієнтів та бенефіціарів, та яка є сталою, і не залежить від монопольного доступу до ресурсу.

Бізнес-модель агенції в моделі проектно-орієнтованої організації

В моделі проектно-орієнтованої організації, бізнес-модель агенцій базується на таких принципах:

- 1. Поступова диверсифікація джерел надходжень** - на етапі становлення агенції залежать від одного джерела надходжень, - або коштів грантового проекту, або коштів приватного донора. Наприклад, агенції, створені в рамках проекту USAID LINK, залежали від фінансування проекту, у випадку створення агенцій на територіях присутності ДТЕК - від фінансування в рамках Програми Соціального Партнерства компанії. Бізнес план агенції повинен включати пошук нових проектів та розробку нових послуг, де фінансування надходить з інших джерел.
- 2. Розробка нових продуктів та пошук нових проектів як внутрішні проекти** - агенція повинна інвестувати в розробку нових послуг та пошук нових проектів (підготовку проектних заявок, напрацювання нової послуги, тощо). Така робота потребує часу персоналу, відряджень, навчання і т.п. Відповідно, без виділення ресурсів (часу, фінансів) на такий внутрішній проект агенція не матиме можливості диверсифікувати свої джерела надходжень. Тому рекомендуємо розглядати такі проекти як внутрішні - з відповідним виділенням ресурсів та розумінням очікуваного результату.
- 3. Збільшення тягlosti проектного портфелю** - для операційного управління агенціям краще мати довші проекти, які тривають 2-3 роки. Це дозволяє планувати діяльність більш точно, мати опорні точки у діяльності.



ПРОЕКТИ	2020	2021	2022
ЗОВНІШНІ			
Розвиток МСБ	П1 П2 С1	П2 П5 П6 С1 С2	П5 П6 П10 С1 С2 С3
Соціальна активність	П3	П7 П8	П11
Енерго-ефективність	П4	П9	С4
ВНУТРІШНІ			
Розвиток бізнесу	ВП1 ВП2 ВП4	ВП3 ВП4 ВП	ВП ВП ВП
Організаційна спроможність	ВП5 ВП7 ВП8	ВП5 ВП6 ВП7	ВП5 ВП6 ВП7
Забезпечення діяльності	ВП9 ВП10 ВП11	ВП9 ВП10 ВП11	ВП9 ВП10 ВП11



Проекти основного грантодавця



Інші проекти



Послуги (сервіси)



Внутрішні проекти

Рисунок 20. Портфель проектів АМЕР



Аналогічно, для агенцій важливо триматись певної ніші - сфери діяльності. Наприклад, якщо агенція має великий проект у сфері розвитку бізнес-середовища, така агенція повинна мати ще кілька, можливо менших проектів у цій сфері, - це укріплює компетенції персоналу у цій темі, підвищує репутацію, приваблює додаткових клієнтів.

- 4. Диверсифікація на основі набутого досвіду** - агенціям важливо вміти використовувати вже набуті вміння та навички з однієї сфери для розширення в інші. Якщо агенція має кілька проектів у сфері підвищення соціальної активності, вона повинна проаналізувати цей досвід та виокремити компетенції з управління проектами, - такі компетенції потрібно просувати клієнтам для інших сфер, - наприклад розвитку бізнес-середовища. Організація фестивалів може допомогти отримати проекти з організації бізнес-форумів та навчальних візитів.

Розглянемо спосіб побудови бізнес-моделі на прикладі.

АМЕР невеликого міста створена в рамках програми соціальної відповідальності великої компанії, яка має власний завод на території міста. Міська рада, місцеві підприємці та активні громадські активісти залучені до роботи АМЕР та підтримують її діяльність. Керівник та працівники АМЕР мають обмежений досвід роботи в таких структурах, але мотивовані прикладами інших АМЕР і готові активно працювати над розвитком організації та міста.

АМЕР визначила три пріоритетні сфери для своєї діяльності в місті:

1. Розвиток малого та середнього бізнесу – в місті бракує робочих місць, низький рівень

підприємливості і малий бізнес не розвивається (не створює робочі місця).

2. Соціальна активність – мешканці нарікають про відсутність розваг, обмежений вибір проведення дозвілля.
3. Енергоефективність – міська рада витрачає щороку більше на опалення комунальних установ, житлового фонду. Зекономлені кошти могли би бути скеровані на інші потреби розвитку міста.

В рамках програми соціальної відповідальності компанії, яка має завод на території міста (див. частину *Грантові програми* у розділі 3. *Джерела фінансування*), АМЕР має можливість запропонувати кілька проектів на перший та другий роки функціонування АМЕР, які компанія готова профінансувати. АМЕР вирішила розробити власну бізнес модель, продумавши портфель проектів. Результатом став портфель, представлений на рис. 20.

У сфері розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) агенція визначила три пріоритетні проекти та послуги, які команда АМЕР може реалістично втілити, за допомогою зовнішніх експертів та партнерів:

1. Клуб підприємців (П1) – проведення щомісячних зустрічей підприємців та МСБ в місті, - зустрічі з цікавими доповідачами, проведення тренінгів, запуск системи наставництва, запуск системи стажувань. (див. частину *Послуги* у розділі 3. *Джерела фінансування*).
2. Фонд мікрокредитування (П2) – створення невеликого фонду поворотної фінансової допомоги (див. частину *Послуги* у розділі 3. *Джерела фінансування*).
3. Розробка концепції будівництва торгово-розважального центру (П5) – визна-



чення разом з міською радою земельної ділянки для будівництва нового ТРЦ в місті, із частиною для розважальних закладів, великого супермаркету, кафе та дитячого комплексу. Проект включатиме розробку концепції, пошук зацікавлених в оренді підприємців та компаній, аналіз платоспроможності населення, підготовку буклету для девелоперів (забудовників) та їх пошук. Результатом проекту має стати підписання договору з девелопером про комерційний запуск проекту (початок комерційного планування та будівництва). Роль АМЕР – провести підготовчу роботу, звести всі зацікавлені сторони, передати проект для впровадження девелоперу.

Компанія погоджується фінансувати клуб підприємців (П11) у 2020 році, фонд мікрокредитування (П2) у 2020-2021 рр. та розробку концепції будівництва ТРЦ (П5) у 2021 та 2022 рр.

АМЕР планує переведення клубу підприємців на комерційну основу – після першого року підприємці будуть готові платити квартальні внески на роботу клубу (послуга – С2) з 2021 року. Фонд мікрокредитування повинен стати операційно ефективним, залучити додаткові кошти (за рахунок місцевих підприємців) і відповідно стати послугою АМЕР (С3 у 2022 році на рис.20). АМЕР також бачить ринкову можливість запропонувати послугу ведення бухгалтерії та надання юридичного та адміністративного супроводу СПД, - АМЕР може пропонувати цю послугу разом із членством у клубі підприємців (С1 на рис. 20). Отже, АМЕР планує таку послугу з 2020 року і надаватиме її протягом усіх трьох років.

АМЕР також планує писати заявки на грантове фінансування проектів для розвитку малого та

середнього бізнесу, - внутрішній проект (ВП1) у 2020 році. Написання заявки вимагатиме часу працівників АМЕР, відряджень, залучення експертів тощо. АМЕР планує, що принаймні одна заявка буде успішною і підтриманою грантодавцем – відповідно з'явиться проект (П6) у 2021 році, який триватиме два роки. У 2022 році АМЕР матиме ще один грантовий проект – П10.

У сфері соціальної активності АМЕР планує провести фестиваль народних промыслів на центральній міській площі (П3) з метою промоції промыслів та фахів та реклами продукції виробників, як місцевих так і з регіону. На фестивалі будуть аніматори для дітей, які проводитимуть забави та конкурси, а дорослі матимуть можливість спробувати себе у роботі. Компанія готова підтримати такий проект у 2020 році (П3). АМЕР планує передати цей проект (концепцію) місцевій громадській організації для організації у 2021 та 2022 році, тому не включає цей проект у свій бізнес-план на наступні роки. У 2020 році АМЕР планує підготувати пропозиції для можливих спонсорів іншого свята (наприклад дня молоді) і протягом року провести переговори і залучити їх на 2021 рік – впровадити проект П8. Така підготовча робота – внутрішній проект ВП2 у напрямку розвитку бізнесу. АМЕР також підготувала концепцію екологічного проекту на 2021 рік, який компанія погодилась підтримати в рамках програми СВБ (П7). АМЕР також планує підготувати концепцію ще одного проекту на 2022 рік (П11, внутрішній проект ВП3 на 2021 рік).

У сфері енергоефективності АМЕР вирішила почати з проекту *розробки та впровадження системи енергоменеджменту* в місті (П4). Система енергоменеджменту дозволить міській раді мати оперативну інформацію про витрати на енергію (електрику, газ, опалення) у бюджетній та кому-



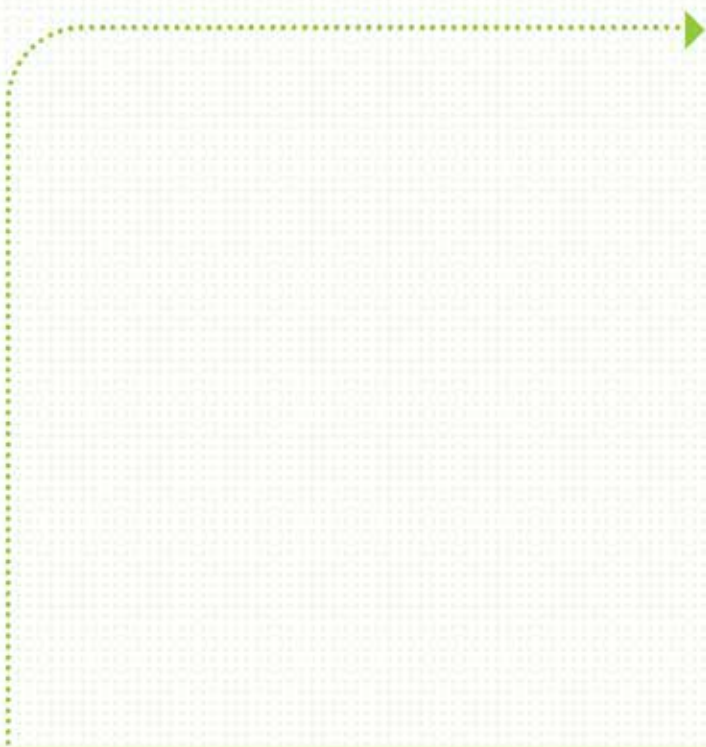
нальній сфері та розуміти можливості зменшення витрат та пріоритетні напрямки скерування фінансування. Впровадження системи енергоменеджменту займе, за оцінками АМЕР, мін. один рік (2020), ще один рік – на повноцінне функціонування (2021). Компанія погоджується фінансувати такий проект протягом 2 років, на третій рік фінансування системи енергоменеджменту повинно стати послугою (С4) АМЕР для місцевої міської ради та ЖЕКів. Розрахунок вартості послуги, оцінка ринку, просування послуги, забезпечення бюджетного фінансування вимагає певного часу (робочого часу працівників АМЕР), тому АМЕР планує внутрішній проект *Комерціалізація послуги з підтримки системи енергоменеджменту* (ВП4 у напрямку розвитку бізнесу) на період 2020-2021. Результатом цього внутрішнього проекту має стати підписання договорів з ЖЕКами та міською радою на ведення системи енергоменеджменту для них (С4).

Команда АМЕР також запланувала кілька внутрішніх проектів - у сфері організаційної спроможності участь у навчальних заходах та корисних зовнішніх конференціях, особливо бізнес-форумах у регіоні (ВП5), програма стажувань для працівників АМЕР у агенціях в інших регіонах та агенціях в інших країнах (ВП6), програма волонтерства в АМЕР та громадських організаціях для місцевої молоді (ВП7), промоційна кампанія АМЕР в місті (ВП8), у сфері забезпечення діяльності - адміністрування, фінансове планування та облік (ВП9), стратегічний розвиток (ВП10) та покращення офісу АМЕР (ВП1). Команда АМЕР керувалась тим, що для розвитку агенції потрібно мати кваліфікований персонал - отже, треба вкладати у розвиток команди, потрібно мати кадровий запас - тому впроваджується програма стажувань в агенції, агенцію повинні знати у місті - тому промоційна кампанія, агенції потрібен

кращий офіс - отже відповідний проект.

Даний приклад свідчить, що агенція використовує стартові можливості, - фінансування місцевої кампанії в рамках програми соціальної відповідальності бізнесу, - для диверсифікації своїх доходів, з самого початку закладаючи переведення проектів на комерційну основу (система енергоменеджменту, клуб підприємців), плануючи ресурси на внутрішні проекти із залучення інших коштів (підготовку грантових заявок та пошук спонсорів для свята).

Робота з конкретними ситуаціями, оцифрованіми доходами та місцевим контекстом, допомагає, окрім портфелю проектів, також визначити фінансовий план АМЕР, та, відповідно, необхідний персонал для роботи АМЕР.





РОЗДІЛ 3
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ



Розділ 3.

Джерела фінансування

Типи фінансування

Агенції місцевого економічного розвитку мають два типових джерела фінансування - грантові програми та надання послуг.

- Грантові програми передбачають виконання проектів на основі договору з відповідним грантодавцем (донором). Фінансування грантових програм може здійснюватись з різних джерел - місцевих або обласних бюджетів, державного бюджету, благодій-

них фондів, програм міжнародної технічної допомоги, програм соціальної відповідальності компаній.

- Послуги – це повторювальний набір завдань, які можуть виконуватись для різних замовників і приносять для них додану вартість.

Межа між грантовими програмами і послугами є досить умовною, - наприклад, виконання проектів за рахунок коштів місцевого бюджету можна розглядати як послуги, особливо, якщо такі проекти повторюються з року в рік.

Грант – це грошові кошти у національній чи іноземній валюті, які виділяються донором на безповоротній основі, для забезпечення виконання

Переваги	Недоліки
1. Можливість реалізувати цікаві проекти, на які важко виділити кошти з бюджету організації на даному етапі	1. "Довгі" гроші (період від ідеї проекту до її реалізації як правило триває близько року, а часом і більше)
2. Можливість розширити географію чи величину проекту, досягти більших результатів	2. "Непевні" гроші (навіть за умови написання дуже хорошої проектної заявки проект може не отримати фінансування через великий конкурс або лобіювання)
3. Спроможність: можливість залучити до роботи додатковий кваліфікований персонал	3. Необхідність дофінансування: як правило, необхідно мати власні кошти на співфінансування проекту
4. Співпраця: розширення мережі партнерств	

Таблиця 3. Переваги і недоліки роботи з грантовими програмами



завдань проектів (програм). Зважаючи на вкорінений стереотип, що грантодавцями виступають лише міжнародні фонди, важливо підкреслити, що проекти, фінансовані з бюджетів, – це теж грантові програми, які за своєю суттю нічим не відрізняються від грантових програм міжнародних фондів.

Для грантодавців організація конкурсів проектів та фінансування проектів шляхом виділення грантів – це спосіб реалізації їх статутних або програмних завдань, інструмент досягнення власних цілей. Наприклад, якщо ціль певної організації-грантодавця – розвиток підприємництва у певній області або розв’язання проблеми з поширенням туберкульозу, – така організація організовує конкурс проектів на дану тематику. Профінансувавши проекти, які реалізовували організації безпосередньо на місцях, організація-грантодавець досягла своєї мети. Такий спосіб може бути ефективнішим за самостійну роботу, коли організації-грантодавцю потрібно наймати кваліфікований персонал, відкривати офіси на місцях тощо.

Чим більше грантових програм і грантодавців (і, звичайно, чим ефективніша їх робота), – тим в цілому краще для суспільства. Кількість та розмаїття грантодавців залежить від інституційного ландшафту в країні та суспільного договору (див. частину *АМЕР в інституційному ландшафті* розділу 1. *Агенції місцевого розвитку*).

Для організацій, які реалізують грантові проекти, робота з грантовими програмами має як переваги, так і недоліки з точки зору їхньої стратегії (Таблиця 3).

Великим ризиком у роботі з грантовими програмами є перетворення організації на “грантоїда” (див.

частину *Бізнес модель діяльності* розділу 2. *Модель функціонування*).

Нижче ми розглянемо деякі типи грантових програм та відповідні можливості для АМЕР. Послуги, які можуть надавати агенції, докладно розглядаються наприкінці даного розділу.

3 ПРАКТИКИ

Приклади обласних програм:

- *Регіональна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Донецькій області на 2013 - 2014 роки*
- *Програма науково-технічного розвитку Донецької області на період до 2020 р.*
- *Програма сприяння громадянській активності у розвитку території на 2012-2016 рр. Дніпропетровської області*
- *Програма підвищення енергоефективності та зменшення споживання енергетичних ресурсів у Дніпропетровській області на 2010–2015 роки*
- *Програма розвитку малого підприємництва у Дніпропетровській області на 2011–2012 роки*
- *Програма зайнятості населення Вінницької області на період до 2017 року*
- *Програма зовнішнього вуличного освітлення населених пунктів Вінницької області на 2011 – 2014 роки*
- *Програма сприяння діяльності об’єднань співвласників багатоквартирних будинків у Волинській області на 2013 - 2015 роки*
- *Регіональна програма розвитку державно-приватного партнерства у Волинській області на 2013-2020 роки*



МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ
Бюджети розвитку Конкурси проектів ОМС Бюджети комунальних і державних установ
ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ
Угоди з регіонами Конкурси проектів ОМС (Фонд місцевих ініціатив) Програми агентств (наприклад по енергоефективності)
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ
Програми транскордонного співробітництва (Україна - Польща - Білорусь - Угорщина - Словаччина - Румунія - Україна, Україна - Румунія - Молдова) ERASMUS MUNDUS
ФОНДИ
Проекти фондів технічної допомоги (GIZ, USAID, SIDA, CIDA) Приватні фонди (українські і державні)
МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ
Програми Європейського банку реконструкції і розвитку Шведський механізм
КОМЕРЦІЙНЕ ФІНАНСУВАННЯ
Кредити українських комерційних банків
ПРОГРАМИ СББ
Інвестиції соціально відповідальних компаній в території присутності

Рисунок 21. Типи джерел фінансування місцевого економічного розвитку

Грантові програми

Бюджетні програми

Розвиток регіону / місцевості регулюється відповідним бюджетом, який формується на підставі місцевих стратегій та програм розвитку. В Україні регіональний розвиток визначається на рівні області. Зазвичай в кожній області є десятки програм, затверджених обласною радою, - від енергоефективності до розвитку підприємництва. Регіональні програми поділяють на програми соціально-економічного розвитку (для областей, районів, міст) та цільові комплексні програми (ті, що вирішують проблеми територій, що знаходяться поза адміністративно-територіальним поділом - Карпатський регіон, Полісся, тощо). На жаль, у більшості областей прийнято програми, які вимагають бюджетного фінансування в десятки, а деколи в сотні разів більше, ніж може бути в наявності в обласних бюджетах за найкращих умов.

Зважаючи на бюджетні обмеження та політичні пріоритети щороку, під час формування бюджету на наступний рік, відбувається визначення, які програми і в якому розмірі фінансуватимуться наступного року, і з яких джерел. Як правило, перелік програм з пропозиціями до фінансування готується працівниками відповідних органів влади (обласних адміністрацій) і затверджується колегіально відповідно до прийнятих органом влади процедур (обласними радами). Перед затвердженням вони проходять процес публічного обговорення. Як пропонувані, так і затверджені програми є в публічному доступі на сайтах відповідних органів влади.

Реалізація програм відбувається поетапно, відповідно до календарного плану заходів. Частина заходів реалізовується відповідними управлін-



нями / департаментами органів влади, а частина передається на реалізацію підрядникам. Організації, яким доручається реалізовувати заходи програм з бюджетом понад 100 тис. грн відбираються на конкурсних засадах. Інформація про оголошені тендери та конкурси є в публічному доступі. Багато програм містять заходи з реалізації у вигляді конкурсів проектів, які мають на меті об'єднати різні фінансові джерела для виконання конкретних заходів, що, в результаті, підвищує ефективність використання коштів та виконання програм.

Процес формування стратегій, програм, проектів заходів на рік та бюджетів регламентується нормативними актами і є подібним на обласному та місцевому рівнях.

АМЕР можуть і повинні використовувати програми обласного та місцевого розвитку на всіх етапах:

1. Етап розробки програми:

- Вносити свої пропозиції щодо шляхів вирішення проблем, на яку скерована програма, та ключових показників ефективності програми.
- Надавати приклади можливих проектів, які можуть фінансуватись в рамках програми та умов виділення фінансування (конкурсна основа, співфінансування).
- Брати участь у публічних обговореннях програми.

2. Етап затвердження програми:

- Робота з депутатськими комісіями, фракціями та депутатами для роз'яснення програми, її ключових показників ефективності та способу реалізації.

3. Етап реалізації програми:

- Готувати та подавати проекти на конкурси, оголошені в рамках виконання програми або зголошувати свою готовність та спроможність виконувати окремі заходи програми відповідним представникам влади.

АМЕР, засновниками яких є органи влади, мають перевагу над іншими організаціями у реалізації заходів місцевих та обласних програм, оскільки вони є афілійованими структурами органів влади та мають відповідну систему управління. Залучення АМЕР вимагає наявності необхідних компетенцій для реалізації заходів.

Конкурси з реалізації пілотних проектів оголошуються, як правило, у першому півріччі поточного року, а їх реалізація повинна завершитися до кінця бюджетного року. Тому АМЕР слід знати про можливі конкурси, мати у своєму портфелі готові ідеї проектів, узгоджених із місцевими ор-

-----З ПРАКТИКИ-----

У 2012р. під час розробки Регіональної програми розвитку малого підприємництва у Львівській області на 2013-2015 роки Львівська обласна державна адміністрація (ЛОДА) запросила до її обговорення неурядові організації. У цій програмі окремо було виділено блок з розвитку соціального підприємництва, який, на думку неурядових організацій, не відповідав вимогам часу та потребам соціальних підприємців. Було ініційовано створення робочої групи, що складалась із заінтересованих соціальних підприємств, громадських організацій та навчальних закладів. За результатами зустрічей робочої групи було напрацьовано Пропозиції щодо внесення змін до програми, які було передано в ЛОДА. Ці пропозиції було враховано і відповідні зміни внесено до Програми.



ганами влади, і бути готовими до подання проєктів. Такі проєкти найкраще виконувати у партнерстві із місцевими органами влади.

Бюджетне фінансування також включає механізми підтримки місцевого розвитку загальнонаціонального рівня, такі як **Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні (ДФСМС)** чи **Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)**.

ДФСМС проводить щорічний конкурс проєктів та програм з метою надання за рахунок коштів державного бюджету фінансової підтримки для розвитку місцевого самоврядування. В рамках цього конкурсу можна отримати державний грант у розмірі від 100 тис. до 2 млн. гривень в залежності від категорії учасників конкурсу (представницькі органи, створені жителями населених пунктів, представницькі органи міст з населенням понад 1 млн. жителів, областей). Головні завдання цього конкурсу - впровадження інноваційних ідей у практику місцевого самоврядування, поширення кращих практик розв'язання актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування, посилення співпраці місцевого самоврядування із суб'єктами підприємницької діяльності та громадськими організаціями.

УФСІ інвестує кошти міжнародних донорів у соціальну сферу. Через механізм проведення конкурсів мікропроєктів цей фонд сприяє встановленню партнерства між органами центральної та місцевої влади, громадами та приватними і громадськими організаціями.

АМЕР можуть допомагати місцевим радам, громадським організаціям та/або органам самоорганізації населення у підготовці та реалізації проєктів для ДФСМС та УФСІ.

Міжнародна технічна допомога

Міжнародна технічна допомога (МТД) - це ресурси та послуги, які відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами (іноземними державами, урядом та уповноваженими урядом іноземної держави органами, іноземними муніципальними органами або міжнародними організаціями) на безоплатній основі Україні для здійснення програм, проєктів міжнародної технічної допомоги з метою проведення реформ та реалізації програм соціально-економічного розвитку України. МТД може залучатись у вигляді будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні, робіт і послуг, прав інтелектуальної власності, фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті, інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

Найбільшими донорами для України протягом тривалого часу є Сполучені Штати Америки та Європейський Союз. Серед інших донорів, що виявляють активну участь у наданні Україні міжнародної технічної допомоги, необхідно відзначити уряди (Канади, Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Швеції, Швейцарії, Японії, Данії, Кореї) та міжнародні організації (ООН, Світовий Банк, Європейський банк реконструкції та розвитку). Перелік програм, фондів та проєктів, за допомогою яких здійснюється виділення грантових коштів іноземними державами є дуже великий і підлягає періодичному перегляду та змінам, відповідно до формування бюджету держав, зміни політики та пріоритетів таких політик.

Міжнародна технічна допомога (важлива для АМЕР) може надаватись або через міжнародні агентства з розвитку або через посольства. Міжнародні агентства з розвитку, які переважно є



державними установами з впровадження політики розвитку, оголошують конкурси для великих державних чи міжнародних організацій на реалізацію узгоджених на міждержавному рівні проектів або ж реалізують великі тривалі проекти у консорціумах з іншими організаціями.

Деякі приклади грантових програм в рамках МТД, які діють в Україні:

1. Програми Європейської Комісії

1.1 Регіональні

- Central Europe (Центральна Європа)
- South-East Europe (Південно-Східна Європа)
- ENP (Програма Сусідства - транскордонне співробітництво)
- Eastern Partnership (Східне партнерство)

1.2 Тематичні

- TEMPUS (Темпус - модернізація системи вищої освіти)
- ERASMUS MUNDUS (Еразмус-Мундус - співпраця та мобільність у вищій освіті)
- YOUTH IN ACTION (Молодь в дії - інтеграція молодих людей з Європи та інших країн)
- ERASMUS + (Еразмус + - програма, що діятиме з 2014 року)
- 7th Framework Programme (7-ма рамкова програма - наукові дослідження)
- Horizon 2020 (Горизонт 2020 - програма, що діятиме з 2014 року)

2. Програми інших країн, що реалізуються через:

2.1 Міжнародні агентства з розвитку

- USAID (Агентство США з міжн. розвитку)
- CIDA (Канадське Агентство з міжн. розвитку)
- SIDA (Шведське Агентство з міжн. розвитку)
- GIZ (Німецьке товариство міжн. співробітництва)

2.2 Рамкові проекти, що реалізуються міжнародними агентствами чи консорціумами

- «Реформа міського теплозабезпечення в Україні» (USAID)
- «Місцевий економічний розвиток міст» (CIDA)
- «Підтримка політики регіонального розвитку України» (консорціум на чолі з GIZ)
- «Сприяння економічному розвитку та зайнятості» (GIZ)

2.3 Міністерства закордонних справ та посольства іноземних держав

- Програма МАТРА МЗС Нідерландів
- Програма КУСАНОНЕ МЗС Японії
- Програма сприяння мікропроєктам МЗС Німеччини
- Програма підтримки українських неурядових організацій посольства Норвегії
- Фонд сприяння демократії Посольства США

Програми формуються на підставі міждержавних угод, пріоритети та напрямки визначаються на кожен наступний період, який співпадає із періодом бюджетного фінансування донора. В рамках програм оголошуються конкурси на проєкти.



Як і у випадку з бюджетними програмами, для АМЕР можливостями є подання проектних заявок на конкурси, що оголошуються, та залучення до визначення пріоритетів фінансування на наступні періоди (участь у відповідних консультаціях, заходах, надання пропозицій).

Особливістю для проектів МТД, особливо великих, може бути залучення АМЕР до лобювання включення своїх міст для впровадження пілотних ініціатив або проектів, - часто великі проекти передбачають пілотування певних проектів в окремих містах/районах/областях, які на початку проекту не є визначеними. Цікавими можливостями для АМЕР також є участь у конференціях, тренінгах, поїздках, семінарах, які часто впроваджуються в рамках реалізації окремих проектів, та поширення інформації про такі можливості у своєму місті.

Приватні донори

Окрім державних програм, в Україні активно діють приватні фонди, які мають власні джерела фінансування, наприклад:

- Фонд Сороса (Міжнародний Фонд Відродження)
- Фонд Східна Європа
- Фонд Чарльза Стюарта Мотта
- Фонд Гайнріха Бьолля
- Фонд Стефана Баторія
- Фонд Ріната Ахметова "Розвиток України"
- Фонд Віктора Пінчука

Ці фонди мають власні пріоритети діяльності, механізми підтримки проектів організацій. Позитивно, що в Україні, як на національному так і на регіональному рівні, поступово з'являються власне українські фонди, пріоритети діяльності яких визначаються саме в Україні.

Програми соціальної відповідальності бізнесу

У багатьох невеликих містах, селищах та селах України розташовані підприємства компаній, які впроваджують активну політику соціальної відповідальності бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу - це відповідальність компаній за вплив результатів їх діяльності на суспільство і довкілля. Компанії, які націлені на сталий розвиток, - постійну прибутковість, стабільність соціального діалогу, зменшення викидів, - зацікавлені у розвитку територій присутності власних активів.

Кожна територія має проблемні питання, які є істотними для компаній - найбільших працедавців, наприклад:

- Відсутність розвинутої сфери дозвілля, можливостей для навчання та розвитку зменшують привабливість даного міста для потенційних працівників компанії
- Недорозвиненість медичної системи, недостатньо добрий стан закладів дошкільного виховання, поганий стан житлового фонду можуть призвести до втрат продуктивного часу працівників компанії або до їх постійного напруження через побутові проблеми
- Відсутність якісної професійно-технічної освіти призводить до браку кваліфікованих кадрів, збільшення витрат на пошук та утримання персоналу
- Нерозвиненість малого бізнесу призводить до залежності доходів місцевого бюджету виключно від стану одного великого підприємства, зменшуючи мобільність компанії та практично унеможливаючи різке зменшення персоналу.



Компанії із активними стратегіями СВБ розуміють необхідність вирішення цих проблемних питань, важливість підходити до цього стратегічно, довгостроково і готові активно долучатись до відповідних стратегічних ініціатив. Підтримка програм розвитку територій присутності для великого бізнесу за такого підходу не є добродієм, а підвищенням вартості бізнесу, зменшенням ризиків та уникненням витрат, за інших умов можливих у середньостроковій перспективі. Для таких компаній політика СВБ - це продумана політика компанії із створення довгострокової доданої вартості як для компанії, так і для груп впливу.

Більшість великих підприємств в Україні у той чи інший спосіб надають добродійну допомогу громадам на територіях присутності. Такі, переважно точкові соціальні ініціативи, є прикладом програм добродійності. Від цих, корисних та потрібних, програм слід відрізнити програми СВБ, - стратегічні, міжсекторні, середньострокові. Саме ті компанії, які мають стратегію СВБ та відповідні програми розвитку територій присутності, розуміють важливість підтримки проектів у таких сферах як енергоефективність, розвиток малого та середнього бізнесу, тощо. Такі програми не приносять компанії прямого і негайного комунікаційного ефекту, проте мають суттєвий вплив на вирішення істотного для громади питання у середньостроковій перспективі. На відміну від точкових соціальних ініціатив, які створюють позитивне *враження*, програми СВБ допомагають розбудувати позитивну *репутацію* компанії в громаді. Програми СВБ вимагають кропіткої роботи з різними групами впливу на місцевому на регіональному рівнях, співпраці з іншими секторами суспільства та участі у процесах економічного та суспільного розвитку. Саме в рамках програм розвитку територій присутності великі

компанії можуть допомагати у створенні АМЕР або виступати грантодавцями для реалізації проектів АМЕР.

В Україні вже є досвід планування та реалізації програм розвитку територій присутності. Компанія ДТЕК, найбільша українська енергетична компанія, працює в рамках Програми соціального партнерства з містами своєї присутності, визначивши середньострокові стратегії співпраці з територіями, з чітко прописаними проектами, до реалізації яких долучається компанія, та визначивши показники ефективності Програми. У більш ніж 10 містах компанія допомогла створити агенції місцевого розвитку і фінансує проекти, що реалізуються АМЕР. Інші компанії групи СКМ (Метінвест, HarvEast) теж використовують стратегічні підходи до співпраці з територіями присутності в рамках стратегії СВБ.

Інші великі компанії, чиї підприємства є містоутворюючими або займають істотну частку у структурі місцевої економіки (ArcelorMittal, Carlsberg, ІСД, МХП, Оболонь, Русал ін.) мають певні напрацювання у реалізації окремих проектів у містах присутності. Деякі компанії (GroupDF, Фармак) оголосили про плани розробки стратегій СВБ та стратегічного підходу до співпраці з територіями своєї присутності.

Нааявність досвіду співпраці українського бізнесу з місцевими організаціями розвитку дозволяє АМЕР у будь-якому місті використовувати ці кращі практики для розширення співпраці з місцевим великим бізнесом.



Важливі аспекти роботи з грантовими програмами

Перебуваючи у середовищі українських організацій, які впроваджують або мали досвід впровадження грантових проектів в Україні, агенції можуть отримати хибне уявлення про роботу з грантовими програмами. Для організацій з досвідом підготовка проектних заявок та реалізація проектів є дещо звичною справою. Часто, не розуміючи відповідальності за власні слова, такі організації справляють враження легкості роботи з грантовими програмами та необтяженістю відповідальністю за результати проектів, реалізованих за рахунок грантових програм. Насправді робота з грантовими програмами є складною справою з багатьма важливими аспектами:

Спроможність

- Підготовка проектних заявок вимагає відповідних компетенцій, - знання мови, розуміння логіко-структурного підходу, вміння аналізувати пріоритети грантодавців, тощо. Відсутність компетенцій у команди АМЕР може вимагати пошуку партнерів для підготовки заявок або відмови до підготовки заявок.
- Реалізація проектів вимагає наявності відповідних фахівців, у т.ч. серед персоналу АМЕР. Важливим аспектом є вміння правильно і вчасно оцінити спроможність АМЕР реалізувати проект і, у випадку потреби (наприклад відсутності відповідних компетенцій в команді АМЕР), залучення додаткових зовнішніх людських ресурсів.

Фокус

- Щороку оголошуються десятки та навіть сотні різноманітних конкурсів. Для АМЕР важливим є дотримання власної страте-

гії та підготовка заявок на ті проекти, які відповідають стратегічним цілям АМЕР як організації.

- Вивчення пріоритетів та вимог донора, - завжди необхідно ретельно знайомитися із правилами надання грантових коштів (кому вони надаються – тип організацій; на які заходи можна витратити кошти; тривалість реалізації проектів; додаткові вимоги) та тематичними пріоритетами. Часто додаткове перечитання тексту про оголошення конкурсу допомагає зрозуміти, що АМЕР або не може бути подавачем проекту або не зможе реалізувати проект, - тим самим уникається зайва робота.

Час

- Підготовка заявок, особливо на більші проекти, вимагає значного часу. АМЕР має виділяти відповідний час на такий внутрішній проект (див. частину *Бізнес-модель діяльності* розділу 2. *Модель функціонування*) та враховувати цей необхідний час у своєму календарному плануванні. Часто підготовка проектної заявки відкладається на останній момент, що призводить до стресових ситуацій та неякісної підготовки самої заявки.

Ідеї

- Грантодавці охоче розглядаються заявки, які пропонують нові підходи до відомих проблем. Проте генерування таких ідей вимагає досвіду, часу та фіксації ідей в документальній формі. Наявність доброго запасу концепцій можливих проектів дозволяє АМЕР швидше і краще готувати проектні заявки.



Контроль

- Використання коштів грантових програм вимагає вчасного отримання інформації про оголошені конкурси. Контроль за статусом існуючих програм, відкриття нових конкурсів та затвердження нових програм дозволяє АМЕР (або іншим організаціям) бути в курсі можливостей і вчасно на них реагувати.

Послуги

Ризикнемо припустити, що очікувати на повноцінне фінансування діяльності АМЕР з боку ОМС або з державних програм, зокрема програм регіонального розвитку, у найближчі двадцять років в Україні передчасно. Причин є багато - інші пріоритети органів влади, зокрема тотальна зношеність міських інфраструктур, брак кваліфікованих кадрів, відсутність законодавчої бази та систем на державному рівні і час, необхідний для їх розбудови. Відповідно, навіть за використання проектного підходу у діяльності, АМЕР повинні диверсифікувати свої доходи за рахунок надання послуг. Послуга - це повторювальний набір дій працівників АМЕР, які створюють додану вартість для клієнтів, які готові оплачувати цю додану вартість.

Через брак інституцій та традицій ринкової економіки в Україні, агенції мають широке поле для надання послуг, особливо у малих містах. Нижче (табл. 4) наведений перелік можливих послуг АМЕР в розрізі сфер діяльності АМЕР, цільових груп, складності впровадження та необхідних інвестицій. Після цього докладно розглядаються шість найперспективніших, на думку авторів, послуг АМЕР в Україні.

ПОСЛУГИ	СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ					
	Інфраструктура	Енергоефективність	Розвиток малого та середнього бізнесу	Іновації та інвестиції	Навчання та освіта	Соціальна активність
1. Курси та програми у спеціалізованих навчальних центрах					✓	
2. Розробка ТЕО проектів	✓	✓				
3. Супровід інвестиційних проектів	✓	✓	✓			
4. Адміністрування бізнес-інкубаторів			✓	✓		
5. Управління консорціумом інвесторів	✓		✓			
6. Розробка планів благоустрою території	✓					✓
7. Координація розробки ПКД проектів	✓	✓				
8. Підготовка проєктних заявок	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. Фонди мікрокредитування			✓			
10. Організація ділових заходів			✓			✓
11. Адміністрування програм	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12. Адміністрування ОСББ	✓	✓				
13. Розробка та оцінка бізнес планів			✓			
14. Управління проєктами	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15. Організація масових заходів						✓
16. Підготовка маркетингових матеріалів, промоція товарів та послуг			✓			
17. Ведення системи енергоменеджменту		✓				
18. Проведення освітніх таборів				✓	✓	✓
19. Навчальні візити, біржі контактів			✓			✓
20. Організація культурних подій						✓
21. Навчальні курси з навичок, вмінь, знань				✓	✓	
22. Пошук земельних ділянок			✓			
23. Клуби підприємців, система наставництва, система станувань			✓			
24. Рекрутингові послуги			✓			
25. Рієлторські послуги			✓			
26. Надання бухгалтерських та юридичних послуг			✓			

Таблиця 4. Можливі послуги АМЕР

2. Розробка ТЕО проектів

Суть

Зважаючи на кількість інфраструктурних проблем в усіх українських містах та хронічну нестачу ресурсів (фінансових і людських) для їх вирішення, ОМС та комунальні підприємства в більшості випадків не встигають розробляти ТЕО та ПКД на їх основі для знакових нових проектів, зокрема проектів системних змін.

Без ТЕО та ПКД неможливо подавати заявки на фінансування, як у державні фонди, так і програми МТД, тим більше на кредитування міжнародними фінансовими інституціями.

... 3 ПРАКТИКИ

У Жешівській агенції регіонального розвитку (Польща) окремим підрозділом діє проектне бюро, яке розробляє проектну документацію на замовлення клієнтів.

Прикладами проектів, на які можуть розроблятися ТЕО, можуть бути проекти підвищення енергоефективності міських котелень, міських теплостанцій або встановлення ІТП в будинках, проведення енергоаудитів, комплексні проекти з утеплення будинків шкіл, садочків, лікарень, модернізація очисних споруд, міських електричних мереж, проекти побудови нових соціальних об'єктів або оновлення існуючих, перетворення місцевих будинків культури на самоокупні центри дозвілля.

Фактично кожна проблема міської інфраструктури може призвести до кількох комплексних проектів. Відсутність проектної документації у будь-якій формі призводить до замкненого кола “немає документації – немає фінансування”.

Часто ключовою проблемою для міської ради є не

відсутність коштів на підготовку такої документації, а відсутність фахівців, здатних підготувати якісно документацію або відсутність часу на підготовку документації в штатних працівників ОМС.

АМЕР може створити нішу для себе, надаючи послуги з розробки проектної документації ОМС або комунальним підприємствам.

АМЕР може проводити попередню оцінку доцільності впровадження тих чи інших інфраструктурних проектів, зокрема:

- Збирати дані про вхідний стан об'єктів.
- Аналізувати можливі сценарії покращення ситуації (різні способи, різні підходи, різні технології).
- Розраховувати фінансові показники для кожного сценарію.
- Визначати можливі способи фінансування, зокрема із залученням приватного капіталу або коштів населення.
- Визначати та докладно пропрацювати найоптимальніший сценарій, розраховуючи індикатори ефективності для кожного сценарію.

АМЕР також може розробляти повні ТЕО для інфраструктурних проектів на основі матеріалів попередньої оцінки доцільності (або без неї):

- Залучення кваліфікованих технічних підрядників для оцінки об'єктів.
- Проведення фінансових показників впровадження проектів на основі відповідних стандартів або вимог.
- Визначення ставлення до проекту усіх заінтересованих сторін, визначення ризиків проекту.
- Оцінка загальної ефективності проекту, вплив проекту на фінансовий стан міського

бюджету, бюджету комунальних підприємств.

Цільова група

- Комунальні підприємства (водопостачання, теплокомуненерго, ЖЕКи, тощо),
- ОМС

Додана вартість

- Можливість для ОМС та комунальних підприємств мати проектну документацію, необхідну для подальшого залучення проектного фінансування.
- Якісна координація АМЕР різних підрядників та груп впливу, - досягнення кінцевого результату. Відсутність конфлікту інтересів з боку АМЕР.

Бізнес-модель

Вартість послуги включає, окрім підрядників, вартість робочого часу персоналу АМЕР, задіяних до відповідного проекту.

Інвестиції

Час, необхідний для створення ринку, - донесення необхідності до ОМС, забезпечення підтримки міської ради (депутатами), забезпечення бюджетного фінансування на розробку проектно-документації. Час пошуку партнерів та підрядників до початку робіт.

Виробництво

Якісна розробка проектно-документації неможлива АМЕР самотужки. Необхідне залучення кваліфікованих менеджерів проектів, кошторисників, фахівців із залучення проектного фінансування, технічних фахівців. Фахівці можуть бути як з інших міст на регіонів України, так і з інших країн.

Компетенції

Надання послуги вимагає набору різнопланових

компетенцій (знань, вмінь та навиків) та досвіду. Одним з найкращих способів розвитку таких компетенцій є робота у партнерстві з кваліфікованими підрядниками/партнерами та перейняття їхнього досвіду.

Ризики

- Відповідність компетенцій взятим на себе зобов'язанням або оголошеній спроможності.
- Доступ до необхідної для якісного виконання послуги інформації.
- Вміння оцінювати витрати часу, витрати на підрядників та загалом прораховувати бюджет послуги.

Ринок

Конкуренцію АМЕР на ринку розробки проектно-документації складають консалтингові компанії, які спеціалізуються на розробці такої проектно-документації, і зазвичай працюють на регіональному чи національному рівні.

Розробкою проектно-документації також можуть займатись безпосередньо працівники відповідних департаментів ОМС, - у такому випадку не обхідне визначення доданої вартості від послуг АМЕР або позиціонування для інших департаментів/тем. Ринок для надання даної послуги необхідно розвивати або створювати, - ОМС можуть не знати або не розуміти важливості проектно-документації, - необхідне проведення зустрічей, семінарів, обговорення цього питання у місцевих ЗМІ або надання прикладів інших міст.

Сфера

Послуга може стосуватись різних сфер, від інфраструктурних питань до соціальної активності наприклад, підготовки ТЕО перетворення місцевого палацу на рекреаційно-тренінговий центр.

5. Управління консорціумом інвесторів

Суть

Бувають ситуації, коли один підприємець або один інвестор не в стані вирішити певне питання або немає достатньо коштів для інвестування в цілий об'єкт і для цього необхідна координована співпраця кількох компаній або/та підприємців.

Приклади:

- Створення розважальної інфраструктури у міському парку або зоні відпочинку, - кафе, атракціони, дитячі зони, велопрокати, концерти тощо.
- Побудова та функціонування торговельного центру, з магазинами різних товарних груп та категорій.
- Побудова та адміністрування ринків сільськогосподарської продукції, з доступними цінами для торговців та естетичним виглядом.
- Перебудова площ колишнього промислового підприємства на багатофункціональний комплекс, наприклад із складами, невеликими промисловими площами під оренду та офісними приміщеннями.
- Створення комплексної торговельної зони у центральній частині міста з перебудовою перших поверхів будинків на торговельні приміщення, благоустроєм території та спільним позиціонуванням учасників торговельної зони.

У таких ситуаціях необхідна співпраця кількох (або кількох десятків) компаній, бізнесменів та підприємців, як місцевих, так і з інших міст або регіонів. Поєднання інтересів різних комерційних структур, місцевого населення, місцевої влади у структурований проект, прийнятний для всіх заінтересованих сторін, вимагає уважного ба-

лансування інтересів і наявність лідера процесу. АМЕР може стати таким координатором, оскільки проекти такого рівня напряму допомагають розвитку малого бізнесу в місті та сприяють підвищенню якості життя у місті.

Завданнями АМЕР у таких проектах можуть бути:

- Визначення попередньої концепції, визначення заінтересованих сторін, оцінка та погодження концепції з місцевою владою, мешканцями та місцевим бізнесом.
- Підготовка проектної документації, визначення вартості проекту, фінансової моделі участі.
- Створення юридичної особи для реалізації проекту та організація інвесторів (підприємців та компаній).
- Супровід реалізації проекту, наприклад погодження земельних ділянок, підготовка ПКД, отримання дозволів.
- Звітування перед інвесторами.

Результатом такої послуги має стати створення нових об'єктів у місті, - торгових, розважальних, соціальних, які є погоджені, продумані і позитивно сприймаються як місцевими компаніями, так і жителями міста.

Для фінансування проекту створюється окрема компанія, власниками якої стають підприємці або компанії, для яких цей проект матиме пряму комерційну вигоду. Залучення АМЕР у проект в якості координатора допомагає поставити проект на контроль місцевої влади та знизити ризики для інвесторів.

Цільова група

- Місцеві підприємці та компанії.
- Місцеві жителі.

Додана вартість

- Для місцевих підприємців та компаній такі проекти дозволяють отримати нові комерційні можливості, розширити бізнес. Залучення АМЕР спрощує вирішення питань з ОМС та іншими компаніями, де можливі комерційні розбіжності.
- Для міста загалом такі проекти дозволяють створити нові робочі міста, збільшити надходження до бюджету та підвищити привабливість міста.
- Мешканцям такі проекти дають ширший вибір для споживання, зменшують потребу поїздок в інші міста.

Бізнес-модель

АМЕР може заробляти за рахунок фіксованого відсотку за реалізацію проекту, який виплачується за виконання певних визначених стадій проекту. Розмір відсотку та умови оплати визначаються на етапі пропрацювання концепції та погоджуються з усіма інвесторами проекту заздалегідь та оформлюються юридично.

Інвестиції

Оскільки проект є комерційним за своєю суттю, розробка початкової концепції та оцінка інтересу з боку місцевих підприємців лягає повністю на АМЕР (час працівників АМЕР).

Виробництво

Проекти подібного типу є тривалими (до 5 років), вимагають ретельного планування етапності реалізації, включаючи відповідне фінансування. Ключовим для успіху проекту є наявність персоналу, який відповідає за реалізацію проекту від старту до його закінчення.

Іншим важливим фактором є постійне інформування міської влади (депутатського корпусу, ад-

міністрації), ЗМІ та громадськості загалом про стан реалізації проекту, - формування очікувань.

Компетенції

Проекти такого рівня вимагають добрих навичок оцінки фінансових зисків та ризиків, знань юридичних аспектів та вміння організації консорціумів інвесторів. Від персоналу АМЕР вимагається розуміння технічних аспектів проектів, наприклад стандартів техніки безпеки, будівельних норм або правил використання нежитлових приміщень.

Ризики

- Комерційні – правильна оцінка фінансових ризиків проекту.
- Юридичні – захист прав інвесторів, АМЕР.
- Політичні – можливі конфлікти з діючими аналогічними проектами через конкуренцію або затримки, пов'язані із прихованими інтересами.
- Економічні – зміна ринкової кон'юнктури, конкуренція.

Ринок

У майже всіх містах можна знайти ніші для реалізації подібних проектів. Чим більше місто, - тим більше може бути конкуренція з боку девелоперських, консалтингових компаній або окремих підприємців чи інвесторів. Для АМЕР є важливим правильно оцінити потенціал ринку (бажання і спроможність інвестувати у проект) та наявність приватних компаній, здатних реалізувати проекти самотужки. В останньому випадку входити АМЕР в проект є недоцільним.

Сфера

Розвиток малого та середнього бізнесу

9. Фонди мікрокредитування

Суть

Малий бізнес (СПД, малі та середні підприємства) має обмежений доступ до капіталу, - банківські кредити в Україні є недоступними для малих підприємств через необхідність мати ліквідну заставу або поручителів та високі процентні ставки. Державний *Український фонд підтримки підприємництва* майже не виділяє кошти, має обмежене географічне покриття, поганий зв'язок з реаліями ринків і є малодієвим. За таких умов розвиток малого бізнесу, особливо у малих містах, утруднюється, з відповідною втратою робочих місць для місцевого населення.

Фактично, фонди мікрокредитування - це спосіб поєднання тимчасово вільного капіталу підприємців, місцевого населення та програм підтримки (грантових, комерційних) для створення доступного для місцевого МСБ джерела кредитних коштів.

Принцип фонду мікрокредитування передбачає схвалення або відмову в видачі позик безпосередньо вкладниками такого фонду. Фактично - це каса взаємодопомоги місцевих підприємців. Фонд може отримувати безповоротну допомогу за користування позикою, але ці суми повинні бути суттєво меншими за ставки за банківськими кредитами. З юридичної точки зору фонди мікрокредитування в Україні на даний час не регулюються, але вимагають обережного підходу до організації, оскільки можуть вважатися наданням фінансових послуг, - діяльністю, що вимагає відповідної ліцензії.

Поворотна фінансова допомога в Україна є цілком законною і, відповідно, надання позик фондом оформлюється договором поворотної фінансової допомоги. Винагорода за користування позикою оформлюється окремим договором про оплату послуг проектного супроводу або благодійним внеском на розширення фонду.

Роль АМЕР у створенні та функціонуванні фондів мікрокредитування полягає в організації процесу - створенні початкового фонду (пошуку місцевих підприємців-інвесторів), пошуку потенційних позичальників, організації зустрічей учасників фонду, юридичному оформленні операцій, супроводі підприємців та компаній в реалізації їхніх проектів. Залучення коштів від інвесторів оформлюється договорами поворотної фінансової допомоги або позики або договорами на реалізацію проектів.

... 3 ПРАКТИКИ

У 2012 р. розпочали свою роботу Фонди з надання поворотної фінансової допомоги у Агенціях місцевого економічного розвитку у Добротворі (Львівська обл.), Бурштині (Івано-Франківська обл.), Ладжині (Вінницька обл.). У перший рік діяльності видано близько десятка позик розміром до 100 тис.грн.

Оскільки фонди функціонують на довірі і як інвестори, так і позичальники знають одне одного, часто є сусідами або родичами, імовірність необґрунтованого неповернення позик є незначною. Несумлінні позичальники не представлятимуть свої проекти особисто на засіданні комітету фонду.

Фонд у розмірі 1 млн. грн. - 5 млн. грн. є оптимальним для невеликого міста. У середніх та великих містах таких фондів може бути кілька і вони можуть створюватись за галузевою ознакою, наприклад для підприємств сфери HORECA, торгівлі, тощо. Відшкодування за користуванням позикою не повинно бути більшим ніж 10% в річному еквіваленті, а ще краще - бути на рівні 5%-7%. Поворотна допомога надається без застави, але з обов'язковим дотриманням правил фонду (участь у засіданнях комітету).

Цільова група

Місцеві підприємці, мікро- та малі компанії, фермери.

Додана вартість

- Для інвесторів - корисна діяльність для розвитку малого бізнесу в своєму місті, можливість передати знання та досвід молодим підприємцям, вияв соціальної відповідальності, вплив у громаді.
- Для позичальників - дешевші за банківські кредити фінансові ресурси, можливість прийняття оперативного рішення у місті, відсутність застави, допомога досвідчених підприємців та підтримка АМЕР.

Бізнес-модель

АМЕР отримує безповоротну фінансову допомогу (відсоток) за надання послуг з обслуговування фонду. Цей відсоток не повинен бути великим (2%-5% на рік), оскільки в протилежному випадку це спотворює сенс створення фонду. Проте низький відсоток за адміністрування створює правильну мотивацію для АМЕР розширювати розмір фонду. Наявність фондів мікрокредитування під управлінням дозволяє АМЕР отримувати доступ до місцевих підприємців і в такий спосіб отримувати базу для просування інших послуг. Ефективна організація роботи дозволяє АМЕР не витрачати значний час на адміністрування фонду, збільшувати доходність фонду для АМЕР.

Інвестиції

Час, необхідний для вивчення відповідного досвіду, напрацювання пакету пропозицій, пошуку та створення початкового кола місцевих інвесторів. Безпосередньо фонд вимагає початкового наповнення, розмір якого залежить від бізнес моделі конкретного фонду та ситуації у місті.

Надання послуги вимагає добротного організованого ведення справ АМЕР, - адміністрування

договорів, ведення бухгалтерії, обліку операцій, відслідковування проектів, проведення банківських проводок тощо.

Компетенції

Пошук інвесторів та позичальників вимагає доброго знання місцевого бізнес середовища, постійної комунікації з бізнесменами, компаніями, власниками та менеджерами, розуміння бізнес-проектів, ринків. Безпосереднє функціонування фонду вимагає вміння оцінювати кредитні ризики, зокрема комерційні ризики проектів, які пропонуються для фінансування з коштів фонду.

Ризики

- Комерційні - труднощі позичальників, затримки платежів, виведення коштів з фонду інвесторами.
- Операційні - вчасне оформлення документів, відсутність кворуму на засіданнях комітету, де приймаються рішення щодо виділення фінансування тощо.
- Психологічні - бажання стягувати високий відсоток з позичальників, зважаючи на суттєву різницю у ставках банківських кредитів та фондів мікрокредитування.

Ринок

Як і у випадку виведення на ринок нового продукту, для повноцінної діяльності фонду необхідний час для того, щоб потенційні інвестори та позичальники дізнались про його існування і звикли до використання такої послуги. Конкурентами фонду можуть у перспективі стати банки, але виключно за умови зміни ситуації на ринку та суттєвого зменшення ставок за банківськими кредитами. Конкурентами також є неформальні (і часто нелегальні) позичальники.

Сфера

Розвиток малого та середнього бізнесу

12. Адміністрування Об'єднань Співвласників Багатоквартирних Будинків (ОСББ)

Суть

У багатьох містах ЖЕКи або не виконують свої функції ефективно і відповідно знаходяться у поганому фінансовому стані, або міські ради захоплюють створення ОСББ з метою зменшення власних фінансових втрат. Відповідальність за належне утримання будинків в країні поступово переноситься на мешканців.

Проте створення ОСББ не вирішує ситуації, оскільки знайти професійних або принаймні ефективних управителів у містах важко. Мешканці, навіть не будучи проти створення ОСББ, не можуть визначити серед членів ОСББ управителя або знайти управителя на ринку.

... З ПРАКТИКИ

Полтавський національний технічний університет імені Ю. Кондратюка розпочав підготовку кадрів для ОСББ (в рамках спеціальності «Міське будівництво та господарство» впроваджується спеціалізація «Організація і управління ОСББ»).

АМЕР можуть надавати послуги з адміністрування ОСББ (асоціації ОСББ):

- Визначення послуг, необхідних членам ОСББ, та проведення калькуляції вартості, оновлення цін на послуги.
- Забезпечення надання якісних послуг, обумовлених стандартами якості послуг та договором з ОСББ (відповідність якості вартості), найм підрядників та поточне управління ними.
- Постійна комунікація з мешканцями, підрядниками та міською владою.

- Створення та управління фондами капітального ремонту.
- Проведення загальних зборів членів ОСББ, надання регулярної звітності про витрати, затвердження річних планів та звітів.
- Допомога у створенні ОСББ (формування умов, легалізація), контроль за проведенням капітального ремонту попереднім балансоутримувачем (міською радою) та правомірною передачею майна ОСББ.
- Управління прибудинковими територіями, у т.ч. винесення пропозицій на розгляд зборів членів ОСББ.
- Підготовка проектних заявок на конкурсні програми із залученням ОСББ, наприклад на енергоефективні заходи або соціальні активності.

Цільова група

- Мешканці будинків, які планують створити ОСББ.
- Мешканці будинків, які знаходяться на обслуговуванні ЖЕКів у стані ліквідації або які надають неналежний рівень послуг.
- Створені ОСББ.

Додана вартість

Послуга дозволяє мешканцям будинків, які планують створити ОСББ, отримувати кваліфікований супровід у процесі створення, уникнути витрат часу та забезпечити свої права щодо капітального ремонту або належного відшкодування.

Членам діючих ОСББ послуга повинна забезпечити якісний стан будинку та прибудинкової території, рівень послуг, кращий за існуючі ЖЕКи, забезпечити прозорість фінансування поточних і

капітальних ремонтів будинків, зменшити час на обслуговування будинку.

Бізнес-модель

Можливі моделі: щомісячна фіксована плата з ОСББ за обслуговування (індексація до інфляції), відсоток від платежів членів ОСББ або комбінація моделей. Плата за адміністрування повинна бути прозорою для членів ОСББ і справедливою.

Інвестиції

Запуск послуги вимагає бази даних потенційних підрядників (сантехників, двірників, бухгалтерів), розуміння нормативної і правової бази, вміння управляти неурядовими організаціями (якими де-юре є ОСББ). Для надання якісних послуг необхідний персонал, спроможний комунікувати з мешканцями постійно. Перед запуском необхідно проаналізувати стандарти надання послуг існуючими ОСББ, ЖЕКами, ознайомитися з кращими практиками в країні, а також вивчити фінансові аспекти обслуговування будинків саме у цьому місті.

Виробництво

Безпосереднє надання послуги вимагає постійного управління процесом (координатора), ретельного ставлення до фінансових розрахунків (заборгованість членів ОСББ), постійного контролю за роботою підрядників, постійної комунікації з членами ОСББ, забезпечення періодичних капітальних вкладень або суттєвих покращень житлового фонду.

Компетенції

Знання в сфері ЖКГ, знання про управління неприбутковими організаціями, управлінські та комунікаційні навички, навички фінансового менеджменту, вміння вести переговори.

Ризики

- Низька рентабельність послуги.
- Високі ризики неплатежів членів ОСББ або затримок платежів.
- Ризики неякісного виконання робіт підрядниками, необхідність заміни підрядників.
- Висока зарегульованість тарифів або складне/непрозоре визначення таких тарифів.

Ринок

Обсяг ринку є більшим у населених пунктах, де ЖЕКИ не виконують свої функції ефективно, або де відбувається процес їх ліквідації. Ринок є також у випадках, коли мешканці готові об'єднуватись в ОСББ, і відповідно потенціал ринку є низьким там, де люди не готові об'єднуватись. Потенційними конкурентами можуть бути як існуючі ЖЕКИ (як успішні так і неефективні), зацікавлені у додаткових ресурсах під управлінням, так і успішні ОСББ, управителі яких можуть надавати послуги іншим ОСББ.

Сфера

Інфраструктура, енергоефективність (ОСББ оперативніше впроваджують проекти, націлені на зменшення споживання енергоносіїв)

З ПРАКТИКИ

Спроби створення центру підтримки ОССБ робила АМЕР м. Вознесенська (Миколаївська обл.), проте цей центр існував за рахунок грантових коштів і не вийшов на сталу фінансову модель після припинення фінансування. У кількох обласних центрах відкрились пункти підтримки ОСББ при обласних адміністраціях.

14. Управління проектами

Суть

Часто в ОМС або у місцевих великих підприємств виникає потреба в управлінні проектами. Такі ситуації можливі, наприклад, коли міська влада отримала проект, фінансований з грантових коштів (наприклад, програми ЄС) або коли велике міське підприємство хоче реалізувати проект у місті в рамках програми СВБ (див. частину *Грантові програми* у розділі 2. *Модель функціонування*).

ОМС може не мати відповідальних фахівців для управління проектом, або працівники ОМС не хотітимуть брати на себе додаткові обов'язки із реалізації проекту (зважаючи на те, що вони, як держслужбовці, не мають право отримувати додаткові оплати за роботу з бюджету проекту).

Велика компанія може мати аналогічні проблеми. Співпраця з ОМС можлива у форматі затвердження додаткової програми, фінансування якої здійснюватиметься даною компанією. Проте, зважаючи на необхідність розробки та затвердження такої програми, автоматичне застосування до коштів такої програми норм Бюджетного Кодексу (вкл. проведення фінансових розрахунків через Держказначейство), управління проектом АМЕР має суттєві переваги, як для компанії, так і для ОМС та місцевої громади загалом.

В рамках надання послуги з управління проектом, агенції можуть виконувати всі або кілька завдань з наступного переліку:

- Погодження очікуваних результатів, завдань до виконання, термінів та бюджетів проекту.
- Підготовку договорів з замовником та виконавцями, проведення тендерних про-

цедур для визначення виконавців окремих завдань.

- Створення управлінського комітету для реалізації проекту, до функцій якого належатиме контроль за перебігом виконання проекту, участь у тендерних комітетах тощо.
- Контроль за виконанням окремих завдань проекту відповідними виконавцями та підрядниками.
- Юридичне та бухгалтерське оформлення документації по проекту, проведення розрахунків з виконавцями.
- Передача на баланс відповідних комунальних структур (або інших) результатів виконання проекту, якщо в результаті проекту створюються матеріальні цінності (наприклад проведення ремонтів, придбання обладнання, побудова об'єктів благоустрою).
- Підготовка мериторичних (описових), а також фінансових звітів із виконання проектів.
- Забезпечення комунікаційного супроводу проекту – підготовка прес-релізів, статей, прес-конференцій, надання інформації для ЗМІ про перебіг реалізації проекту та його результати, забезпечення прозорості інформації про джерела фінансування проекту.

Цільова група

- ОМС – особливо у випадку залучення позабюджетного (грантового) фінансування.
- Великі компанії – виконання проектів в рамках програм соціальної відповідальності бізнесу.

Додана вартість

Додана вартість АМЕР у такій послугі полягає у перебиранні на себе функцій проектного менеджменту, комунікаційного, бухгалтерського та фінансового супроводу, - економія часу співробітників клієнтів.

Важливим фактором доданої вартості також є уможливлення проектів, оскільки в багатьох випадках великі компанії взагалі відмовляються співпрацювати через міські програми, бо тоді вони повинні працювати через Держказначейство та де-факто втрачають можливість контролювати якість виконання проекту.

Бізнес-модель

АМЕР може брати відсоток від загального бюджету за адміністрування проекту та/або обумовлену плату за виконання комунікаційних завдань. Ціна за послуги АМЕР визначається шляхом переговорів із замовником і залежить від вмінь вести переговори керівництвом АМЕР.

Інвестиції

Надання такої послуги не вимагає особливих інвестицій, окрім, можливо, спеціалізованого навчання з проектного менеджменту.

Виробництво

Надання послуги вимагає наявності якісно побудованих внутрішніх процесів, зокрема адміністрування, управління, ведення обліку.

Компетенції

Надання послуги з управління проектами вимагає перш за все комунікаційних навичок, - вчасного і якісного надання інформації замовникам, виконавцям, іншим заінтересованим сторонам.

Відповідальний персонал АМЕР повинен володіти добрими навичками проектного менеджменту, зокрема вміти розбити проект на завдання, спланувати в часі послідовність завдань, вміти визначити відповідальних за виконання завдань тощо.

Ризики

- Комерційні - пов'язані із якістю виконання робіт підрядниками (можливість штрафів за неякісне або невчасне виконання).
- Юридичні – можливість юридичних колізій під час передачі результатів проектів на баланс відповідних установ.
- Управлінські – ризик займатись виключно проектами замовників, де-пріоритезація інших проектів.

Ринок

Ринок на такі послуги різниться від міста до міста. Водночас кожне місто має потенціал для надання АМЕР такої послуги, - від проектів, які реалізуються коштом міського бюджету, проектів, фінансованих з обласного бюджету, до підготовки проектних пропозицій та подальшої реалізації грантових проектів (фінансованих фондами або місцевими компаніями в рамках реалізації програм СВБ).

Сфера

Інфраструктура, енергоефективність, розвиток малого та середнього бізнесу, інновації та інвестиції, навчання та освіта, соціальна активність.

21. Навчальні курси з навичок, вмінь, знань

Суть

Пропозиція якісних навчальних курсів для отримання нових знань, а особливо вмінь та навичок, в Україні є обмеженою у будь-якому місті, великому чи малому. Натомість попит на нові компетенції щороку зростає як серед місцевих працевдавців, так і серед населення загалом.

Якщо для працевдавців та працівників нові компетенції дозволяють відповідно підвищити фаховий рівень існуючих працівників та шанси на працевлаштування, то для населення такі компетенції дозволяють покращити якість життя.

Кілька типових прикладів потрібних компетенцій за першим сценарієм (потреба серед працевдавців):

- Прикладні фахові компетенції для професій: кухар, офіціант, столяр, вантажник, бухгалтер, рецепціоніст, будівельник тощо.
- М'які навички (soft skills): публічна комунікація, підготовка документів, вміння вести переговори, управління командою або робота в команді, планування часу тощо.
- Технічні знання: ведення власної справи, бізнес-планування, маркетинг.

Приклади затребуваних компетенцій за другим сценарієм (потреби населення):

- ІТ грамотність: рівень користувача, вміння шукати інформацію онлайн, використовувати прикладні програми (skype, MS Word, MS PowerPoint).
- Спеціалізовані ІТ навички: графічний дизайн, програмування, дизайн веб сторінок.

- Стиль та дизайн: візуальний смак, розуміння матеріалів, програм.

- Мови: українська/російська, англійська.

Цільова група

- Місцевий малий та середній бізнес.
- Місцеві мешканці.

Додана вартість

Безпосередня організація якісних курсів у місті, де таких курсів немає, створює додаткову цінність, благо для мешканців. Такі курси можуть бути навіть дещо дорожчими за курси у найближчих великих містах, оскільки слухачам не потрібно їздити до обласного центру.



З ПРАКТИКИ

На зустрічі з підприємцями сфери готельно-ресторанного бізнесу у м. Свердловськ (Луганська обл.) найбільшою проблемою розвитку своїх підприємств власники назвали відсутність кваліфікованих офіціантів та продавців. Було озвучено брак елементарних навичок, - здатність приходити на роботу вчасно, не красти, ввічливо поводитися з клієнтами.

Бізнес-модель

АМЕР отримує відсоток з вартості курсів, який залежить від обсягу роботи та послуг, які надаються. Наприклад АМЕР може відповідати виключно за промоцію, а може також відповідати за оформлення договорів та надання місця для проведення таких курсів.

Інвестиції

Започаткування фахових програм та курсів вимагає інвестицій у проект з планування такої послуги: оцінку ринку, оцінку платоспроможності, пошук викладачів, оновлення бази проведення курсів/програми, розробку навчальної програми, підготовку навчальних матеріалів, отримання необхідних погоджень (у випадку роботи з обладнанням, технологіями, програмним забезпеченням).

Виробництво

Проведення курсів вимагає чіткого слідування графіку. Зазвичай курси стають популярними з 3-го або навіть 4-ого циклу, коли інформація про наявність та якість таких курсів пошириться серед людей. Важливо запустити пілотний проект, що отримає широкий розголос та принесе конкретну користь його учасникам. У маленьких містах, так зване «сарафанне радіо» часто спрацьовує краще, ніж офіційні повідомлення у ЗМІ.

Компетенції

Організаторські здібності, вміння організувати масову промоційну кампанію, розуміння навчального процесу, освітньої системи, педагогічного підходу, роботи в групі.

Ризики

- Комерційні ризики - відсутність або переоцінка попиту, правильна ціна на послугу.
- Операційні ризики - якість викладання, фаховий рівень викладачів, зручність часу проведення курсів та місця проведення занять.

Ринок

У малих містах є попит на подібні курси, проте, через відсутність конкуренції або її недостатність, ринок вимагає інвестицій в стимулювання попиту. АМЕР можуть провести інформаційну кампанію з метою стимулювати попит на нові знання та навички, тим самим підготувавши виведення на ринок нової послуги.

Сфера

Інновації та інвестиції, навчання та освіта

1. КУРСИ ТА ПРОГРАМИ У СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ

Агенція створює та управляє спеціалізованими навчальними центрами, які працюють на базі місцевих освітніх закладів (наприклад ПТУ). Навчальний центр проводить курси та програми із певної спеціальності, наприклад зварювальників, причому надає послуги на комерційній основі, для різного рівня (розряду). Навчальний центр працює для цілого регіону. АМЕР організовує промоцію курсів, програм, набір слухачів, відповідає за юридичний супровід. АМЕР отримує відсоток від вартості навчання.

4. АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ

У випадку створення інкубатора у місті (наприклад в рамках виконання грантового проекту або фінансування з міського бюджету) АМЕР може стати оператором інкубатора, відповідаючи за промоцію послуг інкубатора, набір підприємств та компаній-резидентів, організацію наставництва та навчання для резидентів, ведення бухгалтерського обліку компаній-резидентів та надання юридичних консультацій, надання звітності засновникам/власникам інкубатора. Агенція отримує плату за послуги залежно від обсягу та якості виконання завдань на основі обумовлених індикаторів.

7. КООРДИНАЦІЯ РОЗРОБКИ ПКД ПРОЕКТІВ

Послуга значною мірою аналогічна 2. Розробка ТЕО проектів (див. вище), проте визначає наступну стадію – розробку ПКД та основи ТЕО. Зважаючи на те, що ПКД зазвичай розробляються відповідними організаціями, додана вартість АМЕР полягає у загальній координації проекту для вчасної розробки ПКД, визначенні всіх можливих інтересів груп впливу та їх врахування в ПКД, наглядом за врахуванням усіх вимог ТЕО підрядником, надання звіту замовнику щодо якості виконання робіт підрядником (незалежна оцінка).

11. АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОГРАМ

У випадку, якщо місцевий бюджет дозволяє мати програми фінансування, які передбачають проведення конкурсів проектів, наприклад серед місцевих громадських організацій, АМЕР може виконувати функцію адміністратора програми. Це передбачає підготовку програмних матеріалів, промоцію конкурсів, організацію процесу відбору проектних заявок для фінансування, підписання договорів, здійснення контролю за виконанням договорів та організацію промоції результатів програми серед місцевої громади. ОМС оплачує послуги АМЕР з адміністрування.

13. РОЗРОБКА ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-ПЛАНІВ

На замовлення місцевих підприємств, АМЕР може розробляти, допомагати у розробці або здійснювати оцінку бізнес-планів. Такі послуги можуть бути корисними під час подання заявок на фінансування у фінансово-кредитні установи або для продажу бізнесу. Послуги вимагають відповідних компетенцій від персоналу та доброї репутації АМЕР серед місцевої бізнес-спільноти.

3. СУПРОВОД ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

На замовлення місцевих або зовнішніх інвесторів АМЕР супроводжує інвестиційний проєкт, зокрема працює із дозвільною документацією (подає, отримує, змінює, слідкує), шукає менеджерів та робочий персонал, комунікує із місцевою громадою про проєкт, організовує приїзди інвесторів (домовленості про зустрічі, логістика). АМЕР стає місцевим офісом для інвестора до моменту запуску підприємства.

6. РОЗРОБКА ПЛАНІВ БЛАГОУСТРОЮ ТЕРИТОРІЇ

Агенція може займатись розробкою проєктів благоустрою на замовлення ОМС або групи підприємств. Послуга передбачає підготовку технічного завдання для спеціалізованої проєктної організації. Таке ТЗ має базуватись на побажаннях, можливостях та інтересах розвитку об'єкта планування. Приклад – розробка проєкту благоустрою вулиці, де знаходяться кілька десятків малих магазинів, які хочуть покращити освітлення та встановити сміттєві баки. АМЕР координує визначення завдання, відбір відповідної проєктної організації, контроль за якістю виконання проєкту та подання проєкту благоустрою міській раді. Оплачувати послуги АМЕР можуть як підприємці, так і міська рада, зацікавлена у благоустрої території за рахунок коштів підприємств, але на законних підставах.

8. ПІДГОТОВКА ПРОЕКТНИХ ЗАЯВОК

Агенція готує проєктні заявки на оголошені грантодавцями конкурси або на комерційні програми фінансування (наприклад для міжнародних фінансових інституцій). Час, який витрачає персонал агенції на підготовку такої заявки, оплачується замовником (ОМС, приватною компанією, НП).

10. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ЗАХОДІВ

Агенція організовує бізнес-форуми, тренінгові семінари, тематичні конференції на замовлення міської ради, обласної ради, в рамках реалізації грантових проєктів тощо. Завдання АМЕР можуть включати організацію логістики (приміщення, харчування), промоцію (пошук учасників), залучення тренерів/доповідачів тощо. АМЕР отримує фіксовану плату за організацію заходу.

15. ОРГАНІЗАЦІЯ МАСОВИХ ЗАХОДІВ

Агенція може виступати організатором тематичних фестивалів, свят, виставок тощо. Агенція може залучати спонсорів, продумувати концепцію, залучати виконавців, проводити промоцію заходу та відповідати за звітність за результатами заходів. Така послуга актуальна у містах, де немає підприємств, компаній або громадських організацій, спроможних надати такі послуги і де міська рада зацікавлена у проведенні та фінансуванні таких заходів.

16. ПІДГОТОВКА МАРКЕТИНГОВИХ МАТЕРІАЛІВ, ПРОМОЦІЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

На замовлення місцевих підприємств та підприємств, АМЕР може допомагати їм у налагодженні системи промоції власної продукції або послуг, підготовки маркетингових матеріалів, проведенні маркетингових та рекламних кампаній, розробці логотипів та визначенні маркетингових повідомлень, просуванні товарів та послуг тощо. Послуга може бути поширена на формулювання нових послуг, розробку нових товарів або оцінку нових ринків. Послуги вимагають відповідних компетенцій від персоналу та доброї репутації АМЕР серед місцевої бізнес-спільноти. Замовниками можуть виступати місцеві підприємці, компанії, а також комунальні підприємства. Оплата може бути фіксована за послуги або як відсоток з продажу через агенцію.

19. НАВЧАЛЬНІ ВІЗИТИ, БІРЖИ КОНТАКТІВ

Організація виїздів місцевих підприємств на національні та міжнародні виставки, конференції, зустрічі тощо. АМЕР отримує плату за організацію логістики (транспорт, проживання, вхід), візовий супровід, перенлад тощо. Додана вартість для учасників – економія часу. АМЕР також може організувати приїзди груп бізнесменів з інших міст для встановлення контактів з місцевими підприємцями (біржі контактів). Плата за участь включатиме вартість послуг АМЕР.

23. КЛУБИ ПІДПРИЄМЦІВ, СИСТЕМА НАСТАВНИЦТВА, СИСТЕМА СТАЖУВАНЬ

АМЕР може організувати клуб підприємців, в рамках якого підприємці матимуть можливість відвідувати спеціалізовані тренінгові семінари запрошених тренерів, проводити зустрічі з представниками державних та місцевих органів, обговорювати проблемні питання розвитку бізнесу. У рамках клубу можливий запуск системи наставництва, коли підприємці з досвідом закріплюються за молодими підприємцями і допомагають порадами. Також можливий запуск системи стажувань, коли молоді фахівці можуть звертатись в АМЕР для пошуку першого робочого місця. Підприємці-члени клубу оплачують внески (щомісячні, щоквартальні, річні).

25. РІЄЛТОРСЬКІ ПОСЛУГИ

Якщо у місті немає спеціалізованих агентств і якщо існує попит, АМЕР може виконувати функції рієлтора, збираючи інформацію про вільні житлові або нежитлові приміщення та надаючи інформацію банкаючим. Послуга актуальна для нежитлових приміщень, в яких підприємці можуть організувати торгові або сервісні підприємства. АМЕР також може допомагати власникам приміщень переводити їх з житлового у нежитловий фонд відповідно до правил та процедур.

17. ВЕДЕННЯ СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ

У випадку відсутності у місті системи енергоменеджменту або відсутності посади енергоменеджера у штатному розписі міської ради, агенція може виконувати такі функції та займатись веденням системи енергоменеджменту. Окрім обліку витрат на енергоносії, обов'язки передбачають визначення можливостей зменшення витрат, визначення причин суттєвих розбіжностей в енергоспоживанні (аналітика, робота з нерівництвом відповідних установ). Оплачує послуги міська рада або відповідне міське комунальне підприємство.

18. ПРОВЕДЕННЯ ОСВІТНІХ ТАБОРІВ

АМЕР, у партнерстві із спеціалізованими закладами, наприклад освітніми закладами або будинками культури, може організувати навчально-освітні табори для місцевих дітей на період канікул (літніх, зимових). Плата за участь у таборах включатиме вартість робочого часу персоналу АМЕР на організацію таких таборів.

20. ОРГАНІЗАЦІЯ КУЛЬТУРНИХ ПОДІЙ

Аналогічно до послуги 15. *Організація масових заходів*, стосується подій у сфері культури, наприклад організація гастролей театрів, виступів гуртів або музичних фестивалів.

22. ПОШУК ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК

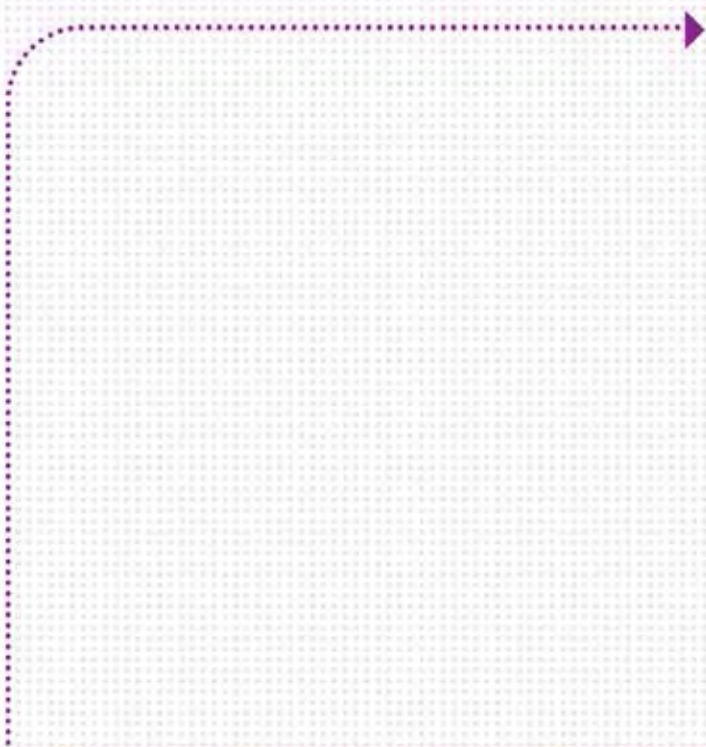
Підбір, оцінка та пошук земельних ділянок на замовлення місцевих або зовнішніх інвесторів. Додана вартість для замовника – економія часу.

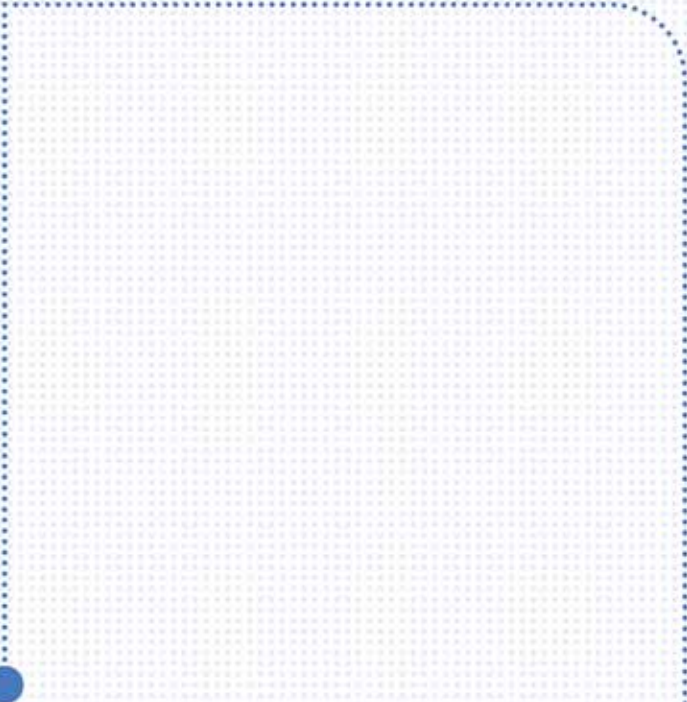
24. РЕКРУТИНГОВІ ПОСЛУГИ

Якщо у місті немає спеціалізованих рекрутингових агенцій і є попит на послуги з підбору персоналу, агенція може зайняти цю нішу. Послуги можуть включати розміщення оголошень на сайті, в офісі агенції, підбір кандидатів в базі резюме агенції, надання приміщення для проведення співбесід тощо. АМЕР також може проводити тренінгові семінари з підготовки резюме, проведення співбесіди з людьми, які шукають роботу.

26. НАДАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

У випадку наявності попиту з боку підприємців, АМЕР може надавати послуги бухгалтерського обслуговування СПД, надавати юридичних консультації. Модель оплати послуг може бути пакетною – від простого подання звітів в ДПІ до певної кількості годин юридичного супроводу.





РОЗДІЛ 4
СТВОРЕННЯ

Розділ 4. Створення

Етапи створення АМЕР

Період створення та становлення нової інституції завжди займає тривалий час. Особливо значимо це у випадку інституції, що є представником інтересів територіальної громади. Для того, щоб отримати від громади кредит довіри та визнання, потрібен не один рік роботи та бездоганна репутація, підкріплена конкретними результатами.

Становлення агенції місцевого економічного розвитку можна умовно поділити на три фази:

1. **Фаза створення** (до 1 року): створення юридичної особи, команди, запуск пілотних проектів.
2. **Фаза розвитку** (від 1 до 3 років): формування портфелю проектів, реалізація кількох великих проектів у різних сферах, налагодження партнерств.
3. **Фаза сталості** (від 3 років): реалізація знакових (проривних для території) проектів (див. частину *Знакові проекти АМЕР* у розділі 1. *Агенції місцевого розвитку*), значний вплив на громадську думку, команда фахівців, що можуть бути експертами для інших інституцій.

У свою чергу фаза створення складається з трьох етапів: інформаційний, організаційний та етап планування (рис. 22). Детальніше про кожен етап – у наступних частинах розділу.



Рисунок 22. Етапи створення АМЕР

Визначальні фактори

Перед започаткуванням АМЕР необхідно проаналізувати ряд чинників, що матимуть значний вплив на її діяльність (рис. 23).

Економічні фактори

Необхідно проаналізувати та взяти до уваги специфічні економічні виклики в місцевості і можливість їх вирішення на місцевому рівні:

- Визначити проблеми, які надаються до вирішення на місцевому рівні. Виокремити проблемні питання, вирішення яких жодним чином не залежить від інституцій, що працюють на місцевому рівні (наприклад, питання адміністрування податків або процедур виділення земельних ділянок).



Рисунок 23. Чинники створення АМЕР

- Зрозуміти етап розвитку місцевої економіки, - економіки міст/територій мають тенденцію проходити через цикли спадів і зростають і для кожної частини такого циклу потрібен свій тип АМЕР.

Залежно від рівня економічного розвитку умовно можна розрізнити чотири типи регіонів (рис. 24).

Тип регіону визначає не лише стратегію та програму АМЕР, але й ризики, з якими вона буде стикатися.



PPV Knowledge Networks надає послуги із створення агенцій місцевого економічного розвитку.

Процвітаючі та зростаючі регіони

Ризики:

- Фрагментація та проблеми координації
- зростаюча кількість гравців місцевої економіки (підприємців, компаній) та інституцій

економічного розвитку потребує впровадження складніших систем комунікації та налагодження контактів, розбудови мереж між місцевими організаціями.

- Складність балансування економічної та соціальної складової діяльності - на територіях з високим рівнем економічного росту, зазвичай, є групи населення, для яких зростання практично невідчутне, або ж які зовсім виключені з цього процесу.

Економіки процвітаючих та зростаючих регіонів є загалом здоровими. Фокус економічного розвитку у цих регіонах (роль АМЕР) – зміцнення існуючих конкурентних переваг.

Завдання АМЕР:

- Координувати систему економічного розвитку.
- Бути посередником між різними інституціями економічного розвитку.
- Включити найбільш та незахищені верстви населення в процес економічного розвитку.

Маргінальні та занепадаючі регіони

Ризики:

- Розрив між обмеженими ресурсами агенції та завищеними очікуваннями від неї. В практиці авторів були випадки, коли від АМЕР очікували негайних результатів стратегічного рівня – перетворення міста на розвинене за рік. Зважаючи на обмежену кількість персоналу агенції та обмежений досвід персоналу, очікувати виконання АМЕР функцій кількох інституцій одночасно, - промоції підприємництва, підвищення ква-

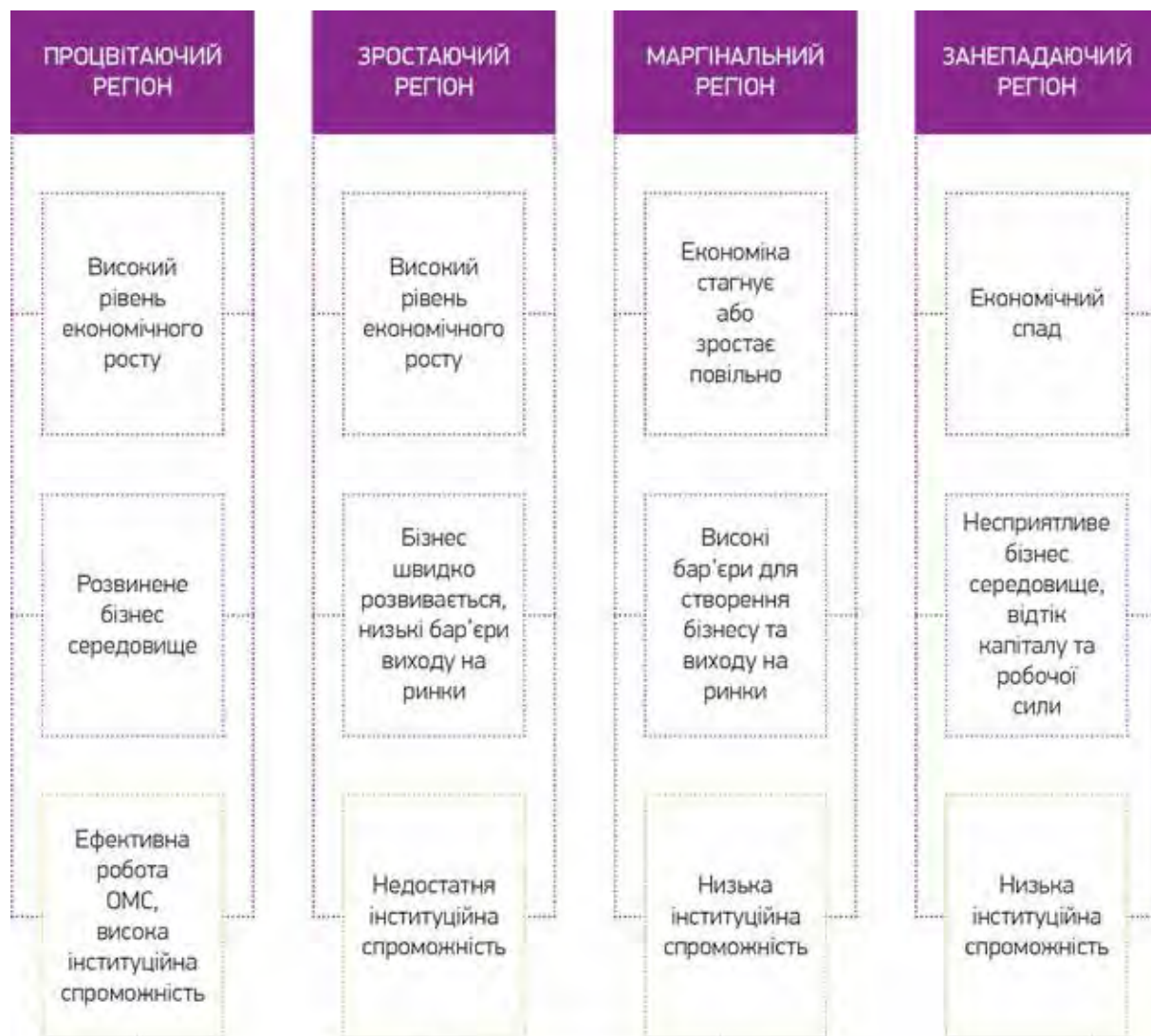


Рисунок 24. Рівень економічного розвитку регіонів



ліфікації персоналу, залучення інвестицій і створення інноваційних фінансових продуктів, – неправильно. Очікування та можливості повинні бути збалансовані.

- Патерналізм, колективний консерватизм і низька громадська та бізнес активність. Компанії, організації, місцева влада та навіть мешканці таких регіонів часто не готові визнати, що економіка їхнього міста/території знаходиться у структурному спаді чи стагнації.
- Неefективне функціонування ринків, спричинене як традиційними (низька ефективність органів місцевого самоврядування, недостатність інформації про бізнес-можливості, низька якість соціального капіталу), так і дуже специфічними факторами. Специфічним фактором, для прикладу, може бути погане функціонування ринку землі, коли більшість земельних ділянок зайняті старими непрацюючими підприємствами, власники яких не хочуть їх продати.

Економіки маргінальних та занепадаючих регіонів – розбалансовані. Ціль економічного розвитку (роль АМЕР) – запустити процеси структурних змін.

Завдання АМЕР:

- Сфокусована нішова діяльність в одному, максимум двох напрямках економічного розвитку. Агенціям в таких регіонах особливо важливо визначитись з фокусом діяльності і навчитися відмовляти тим пропозиціям і проектам, що не відповідають її стратегічному напрямку.
- Пожвавлення громадської, інституційної та бізнес активності.

- Реструктуризація економіки – пришвидшення змін у традиційних галузях та сприяння створенню нових секторів економіки.

Політичні фактори

Наступне важливе питання – політичний, фінансовий та фіскальний контекст, в якому створюється агенція. У багатьох містах, де створюється АМЕР, політична культура спрямована не на вирішення проблем економічного розвитку, а на задоволення потреб певних політичних чи бізнес груп, або ж тих чи інших груп виборців. На жаль, в Україні ще не сформувалась культура продуктивного політичного діалогу на місцевому рівні, коли політичні сили пропонують альтернативні концепції, стратегії та шляхи вирішення проблемних питань, але де є наскрізна згода про стратегічні напрямки розвитку міста чи території. Часто місцеві політичні системи характеризуються антагоністичними відносинами, коли політична опозиція робить все для дискредитації діючої влади і навпаки, коли діюча влада не дбає про прозорість і системність власних рішень. Усі політичні сили не мають концепції і стратегії економічного розвитку, в якій є місце для різних типів організацій. При зміні влади в таких місцевостях змінюється не лише політична верхівка, але й персонал усіх підрозділів. За таких умов Агенція, створена попередньою владою, буде швидко за все закрита наступниками (Swinburn, 2006).

Відповідно, будь-який суб'єкт ініціативи зі створення АМЕР, повинен дати відповідь на наступні питання:

- Яким чином агенція заручиться підтримкою представників різних політичних сил? Хто виступить у ролі засновників?
- Хто може надати стартовий капітал для створення агенції?



- Наскільки вільно агенція зможе обирати напрямки роботи та розпоряджатися коштами?

Агенції, створення яких фінансується із грантових програм, - донорськими організаціями або місцевими компаніями в рамках програм СББ (див. частину *Грантові програми* у розділі *3. Джерела фінансування*), менш залежні від політичних факторів і можуть вільніше визначати напрямки використання ресурсів. Агенції, створені ОМС, несуть суттєві політичні ризики, водночас маючи кращу координацію зусиль з розвитку території з місцевими органами влади. У будь-якому разі, важливо розуміти вхідні політичні фактори і зважати на них під час планування процесу створення та діяльності АМЕР.

Інституційні фактори

Не менш критичним є питання місцевої інституційної екосистеми, - сукупності існуючих організацій, які у той чи інший спосіб сприяють розвитку території та існуючих взаємозв'язків між ними. У будь-якому місті вже діють громадські організації, об'єднання підприємців, громадські активісти.

Питання, на які потрібно дати відповідь:

- Якою буде роль Агенції в системі розвитку місцевості?
- Яким чином Агенція взаємодіятиме з іншими ключовими інституціями?

Деякі АМЕР виконують роль координаторів цієї екосистеми, інші займають нішову позицію, працюючи лише в кількох сферах діяльності (розвиток МСБ та соціальна активність), уникаючи дублювання функцій з вже діючими інституціями. Інша, не менш розповсюджена, модель - фокус

на розвиток якогось сектору економіки (туризм, спорт, виробництво). Вибір моделі роботи АМЕР залежить від того, наскільки розвиненою є інституційна екосистема місцевості. Важливо, щоб інституції мали чітко розподілені ролі та доповнювали одна одну, створюючи цілісну інфраструктуру для економічного розвитку.

Географічні фактори

Географічні фактори – це ті чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку та розширенню бізнесу, заснуванню нових підприємств чи приєднанню інвесторів.

Часто розглядають три типи географічних факторів і між ними існує чітка ієрархія. Найважливішими є тверді (інфраструктурні) характеристики. Тільки якщо ці матеріальні чинники більш-менш однакові всюди, нематеріальні чинники, такі як сприятливість бізнес-клімату та якість життя, починають відігравати визначальну роль. Простіше кажучи, - якщо у вашому місті, на відміну від інших міст поблизу, погані дороги, проблеми з електро- чи водопостачанням, навіть дуже якісні інституції економічного розвитку і програми з розвитку бізнесу будуть мати обмежений вплив.

Питання, на які потрібно дати відповідь:

- Які географічні чинники характеризують дану місцевість?
- Чи ці чинники допомагатимуть чи перешкоджатимуть роботі АМЕР?
- Які інструменти зможе використовувати АМЕР для покращення географічного контексту?

Зміцнення географічних факторів – одне з основних завдань АМЕР, проте воно означає фасилітування процесу змін, а не прями інтервенції та



впровадження проектів. АМЕР за визначенням не може прокладати дороги, але АМЕР може ініціювати проекти із побудови доріг та допомагати у пошуку фінансування та впровадженні проектів з будівництва (див. частину *Меню проектів* у розділі 2. *Модель функціонування*).

Екологічні фактори

При створенні АМЕР важливо знайти правильний баланс між економічними, соціальними та екологічними факторами. Економічний розвиток не повинен призводити до негативних соціальних чи екологічних наслідків, що поставлять під загрозу добробут майбутніх поколінь. Водночас десятиліття недбайливого ставлення до охорони навколишнього середовища створили ситуацію, коли майже в кожному місті в Україні є ціла низка екологічних проблем, які вимагають негайного вирішення. Такі проблеми можуть включати відсутність або недостатність очисних споруд, значне забруднення повітря місцевими компаніями, несанкціоновані звалища, проблеми з ТПВ, тощо.

Ключові питання:

- Які екологічні проблеми існують у місті/території? Хто є винний у створенні цих проблем і з яких причин?
- Хто і що робив і робить для вирішення екологічних проблем? Чи є план дій?

- Наскільки поінформовані місцеві мешканці про екологічні проблеми?

Для АМЕР необхідність брати до уваги фактори сталого розвитку може стати поштовхом для пошуку інноваційних підходів та бізнес-моделей. Існує безліч прикладів того, коли екологічні проблеми ставали бізнес-можливостями і призводили до створення нових економічних секторів. Пошук таких можливостей та супровід проектів, націлених на розв'язання екологічних проблем, – завдання для АМЕР (Meyer-Stammer, 2007).

Якщо на основі аналізу визначальних факторів рішення про створення АМЕР є позитивним, а потреба у такій структурі – зрозумілою, можна переходити безпосередньо до першого етапу створення АМЕР.

Інформаційний етап

Першим кроком у процесі заснування агенції завжди є промоція ідеї потенційно зацікавленим сторонам, визначення можливих засновників, пошук консенсусу між ними та запуск обговорень щодо ролі, функцій та моделі організації АМЕР. Процес запуску АМЕР розпочинається з інформування громади і завершується тоді, коли АМЕР є юридично зареєстрована, має персонал і приймає перших відвідувачів для визначення напрямків співпраці (рис. 25).

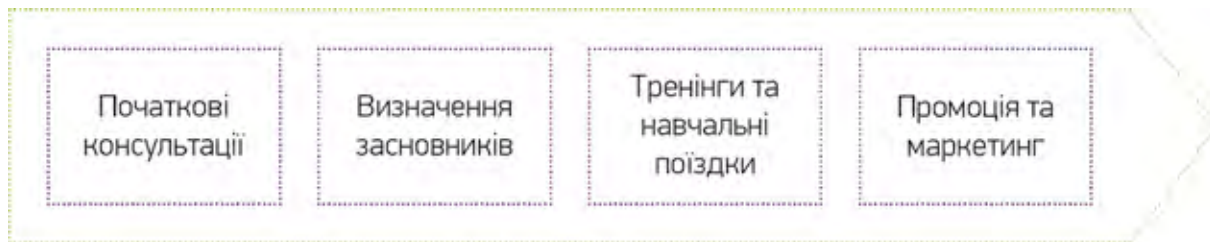


Рисунок 25. Інформаційний етап створення АМЕР



Агенція може стати органічним результатом розвитку активності місцевої громади або ж продуктом вольового чи адміністративного рішення керівництва міста. У першому випадку (*знизу-догори*) в громаді накопичилась критична маса місцевих мешканців з проактивною (ініціативною) життєвою позицією, які хочуть жити у цьому місті бажать кращих перспектив для міста і які готові долучитись до процесу такого розвитку міста. Важливо, що така критична маса не пов'язана із політичними рухами або процесами, і справді переймається питаннями підвищення рівня життя у місті. Прикладами таких активістів можуть бути успішні місцеві підприємці, громадські активісти, молодь. У другому випадку (*згори-вниз*) ініціатива створення агенції походить від керівництва міста (міської адміністрації, депутатів) і з'являється в результаті порівняння стану міста з іншими аналогічними містами в країні або за кордоном (фактор конкуренції міст). У даному випадку проактивність (роботу на випередження, уникнення проблеми замість роботи над її розв'язанням) проявляє місцева влада. За ідеального сценарію, агенція створюється в місті за ініціативи місцевої влади і за підтримки ініціативних груп місцевих мешканців. Це ситуація, коли жвавий процес взаємодії між різними гравцями місцевого розвитку викликає потребу у створенні інституції, яка б формалізувала цей процес та вивела б його на якісно новий рівень – інституціалізацію процесу місцевого економічного розвитку.

Переваги підходу *знизу-догори* очевидні з точки зору легітимності, мандату та кредиту довіри від населення. У той же час підхід *згори-вниз* переважно означає доступність до керівництва міста, доступність фінансування з місцевих чи регіональних бюджетів, а також краще узгодження роботи Агенції з стратегією розвитку території.

Якщо агенція створюється ОМС (що більш ймовірно), пріоритети її діяльності мають бути узгоджені з громадою, інакше її створення може спричинити конфлікти і призвести до втрати довіри з боку громади. Створюючи АМЕР, ОМС повинні провести консультації з усіма групами впливу, інституціями регіону та місцевими громадами, для того щоб забезпечити актуальність та легітимність новоствореної організації та уникнути можливих конфліктів (Mountford, 2009).

На цьому етапі також корисно зібрати інформацію про міжнародних донорів, чії програми працюють на даній території. Вони можуть надати суттєву допомогу у розповсюдженні інформації про АМЕР. Важливо поспілкуватися з представниками дотичних до процесу економічного розвитку державних інституцій усіх рівнів для представлення їм концепції та визначення потенційних можливостей співпраці. Навіть якщо масштаб агенції місцевий, координація з національними, обласними та регіональними політиками та програмами є необхідною умовою її життєздатності.

3 ПРАКТИКИ

До цього часу в Україні лівова частка агенцій місцевого економічного розвитку створювалася з ініціативи донорів (грантодавців) – інституцій, які безпосередньо не знаходилися на даних територіях, проте з тих чи інших причин були зацікавлені у їх розвитку. У багатьох випадках такі ініціативи не знаходили належної підтримки у місцевої громади та влади, та завершувалися із припиненням грантового фінансування. Саме тому перший етап – етап інформування та правильної роботи із ключовими гравцями є надзвичайно важливим для сталості АМЕР.



Початкові консультації

Для проведення системного процесу консультацій потрібно провести опитування та громадські обговорення з усіма учасниками місцевої інституційної екосистеми, зокрема, зокрема:

- Державними установами та ОМС.
- Депутатами (від різних політичних партій).
- Освітніми, культурними, медичними установами, закладами професійно-технічної освіти.
- Підприємцями (об'єднаннями підприємців, ТПП, тощо).
- Найбільшими інвесторами.
- Фінансовими установами (банками).
- Громадськими організаціями, спілками.
- Профспілками.
- Молоддю (активістами молодіжних організацій, активними студентами).
- Керівниками комунальних підприємств.
- Екологами, експертами з енергоменеджменту.
- Журналістами, керівниками місцевих ЗМІ.
- Громадськими діячами, лідерами громадської думки, активістами.

Усім їм необхідно представити ідею АМЕР, бажано на персональній зустрічі. Важливо розповісти про позитивний досвід існуючих агенцій, обговорити застосування цього досвіду на локальному рівні і, якщо ідея сприймається позитивно, окреслити наступні кроки. До зустрічі краще підготувати інформаційний буклет про позитивний досвід існуючих агенцій, обговорити, як цей дос-



Департамент
Сталого
Розвитку

З ПРАКТИКИ

При створенні агенцій місцевого економічного розвитку та територіях присутності ДТЕК консультанти PPV Knowledge Networks проводили десятки різноманітних зустрічей із ключовими гравцями: з підприємцями, депутатами, керівниками культурних установ, зустрічались неформально із окремими мешканцями, громадськими активістами, журналістами тощо. Усі ці консультації дозволили зрозуміти місцевий контекст та представити ідею агенції ширшому загалу.

від можна було би використати у цьому місті/районі, і, якщо ідея створення агенції сприймається позитивно, окреслити наступні кроки.

Визначення засновників

Після проведення початкових двосторонніх консультацій потрібно організувати зустріч усіх потенційних засновників для обговорення концепції та визначення спільних дій. Ймовірно у процесі консультацій будуть виникати пропозиції залучити інші організації і мапа потенційних заінтересованих сторін розшириться.

Рекомендуємо присвятити першу зустріч потенційних засновників обговоренню широкого спектру проблем місцевості, під час якого кожен з потенційних засновників зможе представити свою точку зору на економічний розвиток та можливі пріоритетні напрямки роботи АМЕР. Учасникам зустрічі необхідно буде прийти до компромісного рішення і обрати п'ять-шість можливих напрямків роботи АМЕР для подальшого дослідження. Такі обговорення – можливість протестувати підхід соціального діалогу в дії.



Головним практичним результатом таких зустрічей буде створення **організаційного комітету** з осіб, найбільш зацікавлених у проекті створення АМЕР. Завданням цього комітету буде розробка **початкового дизайну** майбутньої організації:

- Профіль АМЕР: цілі, організаційна структура, функції, юридична форма, бюджет, програми та проекти;
- Операційний план: документ з зазначенням основних операційних стадій заснування;
- Юридичні документи: статут, внутрішні положення (за потреби).

Документи, підготовлені організаційним комітетом, згодом будуть розповсюджені серед засновників для ознайомлення та внесення правок. Цей процес переважно займає багато часу і його не варто штучно пришвидшувати. Зрештою, потенційні засновники - це організації, в яких, можливо, працюють сотні людей, і які мають свої правила та процедури прийняття рішень. Державним установам та органам місцевого самоврядування потрібно буде провести власні консультації перед приєднанням до АМЕР.

Тренінги та навчальні поїздки

Організація семінарів з економічного розвитку - важливий інструмент для промоції ідеї агенції. Підготовка таких семінарів допомагає краще дізнатись про ключових гравців в регіоні, які могли б бути зацікавлені у співпраці. Відвідання подібних заходів, організованих іншими організаціями, - важливий елемент стратегії поширення інформації про АМЕР.

Хорошою інвестицією є і навчальні візити в інші, особливо закордонні, агенції. Шанс поспостері-

гати за їх роботою та поговорити з досвідченим персоналом продукує набагато більше знань, розуміння та ентузіазму ніж будь-які промоційні заходи чи теоретичні тренінги. Такі поїздки дуже важливі для налагодження контактів та потенційних спільних проектів. Після досвіду навчальних поїздок їх учасники привозять додому чітке розуміння того, що агенції успішно працюють в інших країнах і теж колись починали свою роботу з визначення цілей, завдань та перших проектів.

Промоція та маркетинг

Ефективна комунікація та маркетинг - критично важливі під час заснування та становлення АМЕР. Потенційні учасники, партнери та громада мають регулярно отримувати інформацію щодо її роботи. Це допоможе їм брати активнішу участь у формулюванні стратегічного плану, визначенні перших ініціатив та вирішенні проблем, що виникатимуть під час заснування.



.....-3 ПРАКТИКИ.....

У 2011 р. представники органів місцевого самоврядування міст Ладижина, Добротвора та Бурштина поїхали у навчальний візит до інституцій місцевого розвитку у Польщі, де ознайомились з роботою агенції розвитку. Ідея створення таких агенцій була підтримана мерами усіх цих міст і вже у 2012 р. там запрацювали агенції місцевого економічного розвитку.



Можливі інструменти для інформування громади:

- Публікація інформаційних бюлетенів.
- Розповсюдження періодичних звітів про роботу (квартальних, піврічних, річних).
- Випуск соціальних та економічних матеріалів про регіон, зазвичай у партнерстві з приватними видавництвами.
- Купівля рекламного простору у місцевих ЗМІ та розміщення інформації про АМЕР.
- Створення промоційних відео матеріалів про регіон та АМЕР.
- Інформування усіх заінтересованих сторін про вільні земельні ділянки та об'єкти інфраструктури, придатні для комерційного використання.
- Організація прес-конференцій та випуск прес-релізів.
- Організація днів відкритих дверей, проведення зустрічей команди АМЕР з місцевими мешканцями, підприємцями.
- Публікація посібників для міжнародних інвесторів та інвестиційних паспортів.
- Організація інформаційних зустрічей, тренінгів та семінарів.

- Представлення інформації про АМЕР депутатам, комісіям, під час громадських слухань.
- Створення сайту АМЕР (на початковому етапі – блогу) та розміщення інформації про стан реєстрації, становлення, розвитку.
- Поширення інформації про розвиток АМЕР в соціальних мережах.

Організаційний етап

Інформаційний етап може поступово перебігати в етап організаційний, на якому визначаються підвалини організаційної структури та персонального складу АМЕР. «Генетичний код» агенції визначається саме її організаційною структурою та персоналом. Засновники повинні розуміти, що будь-які рішення стосовно цих питань матимуть довгостроковий вплив на роботу агенції. На організаційному етапі відбуваються процеси, зображені на рис. 26.

Визначення та погодження ключових питань

Визначивши та вивчивши вхідні фактори, виявивши потенційних засновників агенції, команда, яка займається створенням агенції, повинна

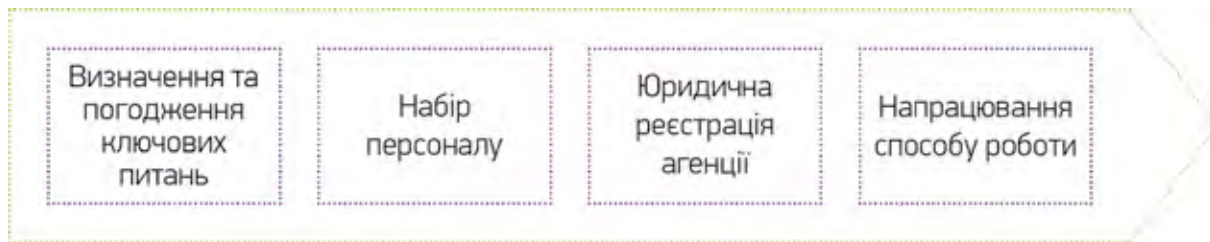


Рисунок 26. Організаційний етап



дати відповіді на ключові питання для створення агенції:

1. Основні цілі діяльності агенції

- Якою повинна бути довгострокова мета агенції?
- Якими повинні бути функції агенції у цьому місті/території?
- Які першочергові завдання повинні стояти перед агенцією?
- Які пріоритетні сфери діяльності для агенції в цьому місті/території?

2. Бізнес-модель роботи агенції

- Яка модель функціонування агенції найбільш доцільна в даному місті/території?
- Які проекти найімовірніші в даному місті?
- Які комерційні послуги може надавати агенція?
- Чи є інформація про можливі проекти для агенції у короткостроковій перспективі?

3. Джерела фінансування

- Хто готовий надати стартовий капітал для створення агенції?
- Звідки має надійти фінансування або хто готовий фінансувати проекти агенції у перші роки її діяльності?
- Наскільки можлива бюджетна підтримка роботи агенції або спів-фінансування проєктів агенції?

4. Структура управління агенцією

- Хто повинен входити до складу Наглядової Ради?
- Як організувати роботу Наглядової Ради, зважаючи на можливі варіанти форми реє-

страції та географії розміщення потенційних членів Наглядової Ради?

5. Юридичні засновники агенції

- Які організації готові стати юридичними засновниками агенції?
- Яка правова форма найбільше підпадає під вхідні умови у даному місті/території?

6. Функції керівника та ключового персоналу

- Скільки людей потрібно для роботи агенції на початковому періоді?
- Наскільки компетентним та лідером повинен бути керівник? Чи зможе він/вона покладатись на допомогу місцевих експертів, фахівців?

Відповіді на ці питання на даному етапі є лише оціночними судженнями людей, які займаються створенням агенції. Проте без цього **базового робочого сценарію** неможливо здійснювати наступні кроки, - аналізувати, дискутувати, продумувати кращі варіанти та сценарії.

... 3 ПРАКТИКИ ...

Найважливішим фактором при створенні АМЕР є люди. Саме ініціативні, активні люди, із правильними цінностями та бажанням змін, які постійно професійно розвиваються, переймаються завданнями агенції та вміють перекладати мову проблем на мову можливостей, є запорукою успіху агенції місцевого розвитку, а їх відсутність – причиною занепаду багатьох українських АМЕР.



Рисунок 27. Процес набору персоналу

Набір персоналу

Процес відбору та прийняття персоналу зазвичай здійснюється керівником АМЕР. Деякі агенції залишають за Наглядовою Радою право прийняття остаточного рішення. У такому випадку варто пам'ятати, що такий підхід позбавляє керівника певної гнучкості та оперативності, а також негативно впливає на його авторитет всередині організації.

Процес набору персоналу складається з п'яти стадій, кожна з яких є важливою (рис. 27). На кожній з цих стадій варто використовувати аргументи на користь роботи в АМЕР (рис. 28).

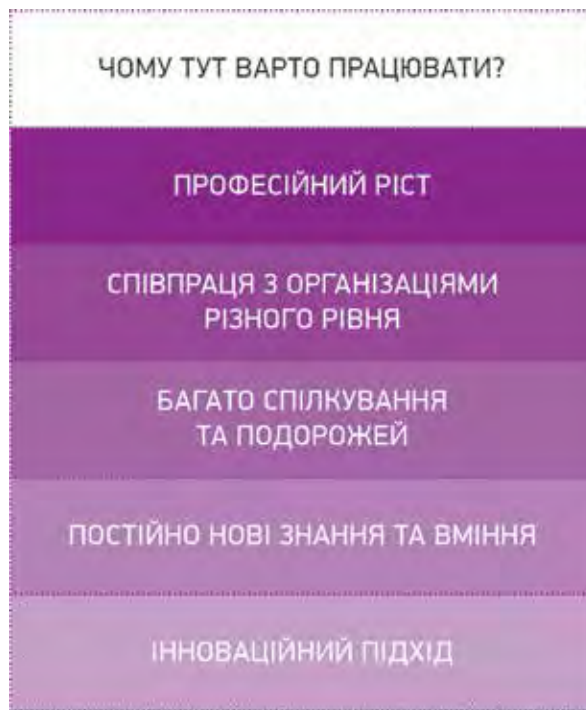


Рисунок 28. Аргументи для роботи в АМЕР



3 ПРАКТИКИ

У Сокальській агенції регіонального розвитку (Львівська обл.) працює 3 особи, а у Жешівській агенції регіонального розвитку (Польща) – 120 осіб.

В процесі відбору персоналу керівник АМЕР (Виконавчий Директор) повинен керуватися наступними принципами:

- **Відкритості:** інформація про вакансії розповсюджується через різноманітні комунікаційні канали (місцеві та регіональні ЗМІ, веб-сайти засновників АМЕР, інтернет-платформи пошуку роботи та ін.) з метою забезпечення максимальної доступності інформації про вакансію.
- **Прозорості:** процес та критерії відбору є зрозумілими та прозорими. Кандидат приймається на роботу виключно за умови якщо його знання, компетенції та досвід найкраще задовольняють вимоги вакансії у порівнянні з іншими кандидатами.
- **Відсутності** гендерної, вікової чи будь-якої іншої форми **дискримінації**.

Зрозуміло, що першим набирається безпосередньо Виконавчий Директор агенції і лише потім, бажано із безпосереднім залученням та врахуванням думки кандидата на посаду Виконавчого Директора, обирається технічний персонал, - керівники проектів, координатори тощо.

Розмір штату не є визначеним та залежить від потреб діяльності. До діяльності агенції (для точної роботи чи окремих проектів) варто залучати стажерів та волонтерів – розвиваючи таким чином людський капітал регіону, спроможність АМЕР та поширюючи інформацію про агенцію серед більшого кола осіб.



3 ПРАКТИКИ

Добрим ресурсом для пошуку волонтерів та стажерів є філії місцевих університетів, або студенти, які поїхали вчитися до інших міст, але планують повертатися. Хорошою практикою є також залучення іноземних волонтерів (Корпусу Миру, програми EVS, стажерів AIESEC).

Юридична реєстрація агенції

Міжсекторні організації, якими є агенції місцевого розвитку, погано вкладаються в українське правове поле, зважаючи на відносно невеликий час законотворчого процесу в країні, період набуття досвіду у тематиці місцевого розвитку та становлення політики регіонального розвитку в країні. Водночас законодавець надав значну кількість юридичних моделей, в яких можуть працювати агенції.

Залежно від типу засновника та фінансової моделі, агенції можуть бути комунальними установами або підприємствами, громадськими організаціями або приватними компаніями. Вибір юридичної форми агенції залежить насамперед від того, хто є її засновниками. У міжнародній практиці зустрічається дуже багато різних варіантів засновників агенцій місцевого та регіонального розвитку (рис. 29).

З досвіду авторів, в Україні найбільш виправданими та потенційно сталими формами агенції місцевого економічного розвитку є комунальна установа (заснована органом місцевого самоврядування), громадська установа (заснована юридичною особою публічного права наприклад громадською організацією або асоціацією) або громадська спілка (заснована кількома юридичними особами).



Рисунок 29. Можливі засновники АМЕР

Найшвидшою та найлегшою формою заснування АМЕР є громадська організація, проте така форма має певні недоліки (зокрема громадській організації тяжко здобути підтримку усіх суспільних секторів, вищим органом керівництва є збори фізичних осіб - засновників, а не ключові юридичні особи, громади).

Написання статуту та розробка установчих документів є важливим елементом у процесі заснування АМЕР. Статут визначає сутність та базові правила управління організацією, а також фінансову модель (прибуткову, чи неприбуткову).

... 3 ПРАКТИКИ ...

У формі комунальної установи працюють агенції місцевого економічного Виноградівщини (Закарпатська обл.), Славутича (Київська обл.); громадської установи – АМЕР м. Сverdловська (Луганська обл.), Агентство стійкого розвитку Луганщини; громадської організації – Сокальська агенція регіонального розвитку (Львівська обл.), АМЕР м. Вознесенськ (Миколаївська обл.)



Рисунок 30. Можливі юридичні форми АМЕР

При прийнятті рішення щодо юридичної форми та розробці установчих документів важливо вивчити існуючий досвід та проконсультуватися з юристами. Юридичний супровід стає критично необхідним особливо в умовах законодавства, що постійно змінюється. Найімовірніше, доведеться обирати з кількох можливих варіантів.

Цей етап, який може бути комплексним та довготривалим, часто дає поштовх тіснішій співпраці між засновниками.

Процес безпосередньої державної реєстрації може тривати кілька місяців. Наприклад, реє-

... 3 ПРАКТИКИ ...

Оскільки агенції місцевого економічного розвитку – нова форма організації в Україні, перед початком реєстрації варто обговорити проект статуту із працівником державної реєстраційної служби – це полегшить процес реєстрації (особливо, якщо агенція хоче мати статус неприбутковості).



страція Агенції як *установи*, засновником якої є ОМС (рекомендована форма), передбачає наступні кроки:

1. Узгодження з місцевою міською радою проєкту рішення сесії міської ради.
2. Внесення питання про створення АМЕР до порядку денного засідання сесії ради.
3. Розгляд питання про створення агенції місцевою радою (затвердження статуту, затвердження складу Наглядової Ради та Правління).
4. Отримання рішення місцевої ради.
5. Якщо реєстраційні функції здійснює директор - протокол засідання правління агенції про призначення директора. Якщо представник - нотаріальне посвідчення довіреності.
6. Реєстрація в Управлінні державної реєстрації.
7. Отримання довідки з ЄДРПОУ в Управлінні статистики.
8. Виготовлення круглої печатки та штампу (за потреби).
9. Отримання довідки форми 4-ОПП в податковій інспекції. Одночасно – подача заяви податковому органу заяви про включення до реєстру неприбуткових установ форми 1-РН.
10. Отримання повідомлення про взяття на облік платника страхових внесків в Державному пенсійному фонді.
11. Відкриття рахунку в управлінні Держказначейства та в банківській установі.

Порівняльний аналіз організаційно-правових форм створення

Агенцій Місцевого Економічного Розвитку

Вихідні критерії для створення інституції:

1. **Легітимність** - чітка зрозуміла структура власників\засновників\членів, до складу керівних органів (наглядова рада, правління, виконавчий комітет) входять представники влади, громади та бізнесу.
2. **Цільовість** - інституція повинна займатися соціально-економічним розвитком території та реалізовувати проєкти, що узгоджуються із пріоритетними цілями стратегії розвитку обраного регіону.
3. **Керованість** - можливість вносити зміни до статуту відповідно до зміни стратегії розвитку міста.
4. **Сталість** – майбутній вихід на фінансову самодостатність за рахунок поєднання бюджетних, грантових та комерційних коштів
 - 4.1 Гранти – юридична та організаційна спроможність подавати заявки на грантове фінансування для території (в т.ч. інфраструктурні проєкти) та реалізовувати відповідні проєкти.
 - 4.2 Бюджетне фінансування – не обов'язкове, але можливе пряме фінансування з місцевого бюджету.
 - 4.3 Комерційні послуги – можливість надання послуг, що не суперечать статутній діяльності.
 - 4.4 Можливість звільнення від оподаткування пожертв та безповоротної фінансової допомоги.
5. **Бюрократичність** – легкість здійснення операційної діяльності згідно законодавства (реєстрація, звітність, обов'язкові внутрішні процеси, тощо).



Критерій	Організаційно-правова форма	
	УСТАНОВА	ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
<p> ■ повністю задоволення ■ частково задоволення </p>		
Легітимність	■ <ul style="list-style-type: none"> - Засновником є міська рада (ради), обрана громадами - Звітuye перед наглядовою радою, до якої входять представники усіх секторів 	■ <ul style="list-style-type: none"> - Засновниками та членами є фізичні особи - Керівні органи, визначені статутом, звітують перед членами громадської організації
Цільовість	■ <ul style="list-style-type: none"> - Створюється для реалізації програм розвитку території 	■ <ul style="list-style-type: none"> - Створюється для захисту суспільних прав та інтересів
Керованість	■ <ul style="list-style-type: none"> - Засновники мають право вносити відповідні зміни до статуту 	■ <ul style="list-style-type: none"> - Зміни до статуту затверджуються членами організації - Аудит проводиться за рішенням членів
Сталість	■ <ul style="list-style-type: none"> - Можливість проведення аудиту - Можуть отримувати гранти - Можуть мати пряме фінансування з місцевого бюджету - Комерційні послуги оподатковуються - Від оподаткування звільняються благодійні пожертви та безповоротна фінансова допомога на реалізацію проектів згідно затвердженого кошторису 	■ <ul style="list-style-type: none"> - Можуть отримувати гранти - Не можуть мати прямого фінансування з місцевого бюджету - Комерційні послуги оподатковуються - Від оподаткування звільняються благодійні пожертви та безповоротна фінансова допомога, а також кошти, які надходять від проведення основної діяльності
Бюрократичність	■ <ul style="list-style-type: none"> - Різні процедури для бюджетних та небюджетних коштів - Наявність кошторису та плану діяльності - Необхідність дотримання відповідності коду неприбутковості - Окремі процедури для надання комерційних послуг - Довша процедура реєстрації 	■ <ul style="list-style-type: none"> - Однакові процедури для бюджетних і небюджетних коштів - Наявність плану діяльності - Необхідність дотримання відповідності коду неприбутковості - Окремі процедури для надання комерційних послуг - Швидша процедура реєстрації

Таблиця 5. Порівняльний аналіз юридичних форм АМЕР

Напряцювання способу роботи

Наявність персоналу, включаючи Виконавчого Директора, юридичної особи, Наглядової Ради та визначеного попереднього плану діяльності має доповнюватися з'ясуванням банальних, але важливих, речей, - де, як і на чому повинні працювати члени команди агенції. Зрозуміло, що на початкових етапах можлива віддалена робота (з дому, кав'ярень тощо), проте в певний момент перед агенцією постане питання власного офісу. На даному етапі важливо пам'ятати про підтримку з боку засновників, - міські ради у більшості випадків можуть мати невикористовуване або недовикористовуване комунальне приміщення, в якому може облаштувати офіс агенція. Альтернативно, агенція може винаймати приміщення на комерційних умовах або отримати приміщення в якості допомоги в натуральному вигляді (in-kind), наприклад від одного з місцевих підприємців або об'єднання підприємців.

Офіс АМЕР – перший конкретний слід її присутності в регіоні. Великий чи малий, він має володіти певним рівнем автономності. Наприклад, розміщення офісу у приміщеннях міських рад може створити негативний контекст для підприємців та дати поштовх до неправильного інтерпретування населенням ролі агенції. Краще розміщувати офіс в територіальних центрах для кращого зв'язку з місцевими інституціями та населенням. Устаткування офісу залежатиме від величини бюджету. Найважливішим елементом офісного устаткування є сучасні комп'ютери та швидкісний інтернет. Важливими атрибутами офісу є невелика бібліотечка з підбіркою національних законів, правил ведення бізнесу, актуальної періодики, навчальних та інформаційних матеріалів. Звичайно, команда АМЕР може створити відповідну атмосферу в офісі, - інновативності, прозо-



Рисунок 31. Спосіб роботи АМЕР

рості, відкритості до спілкування, але водночас зібраності та впорядкованості.

Для кращої роботи із великою кількістю людей та інформації зручно використовувати окремі системи, що дозволяють упорядкувати базу контактів та базу знань.

У маленькій команді зручно використовувати горизонтальний стиль управління – коли колеги не підпорядковуються один одному, а взаємодоповнюють різні проекти агенції. У більшій структурі доцільніше використовувати вертикальну ієрархію (створення відділів, підпорядкованих відповідним менеджером).



Етап планування

Підхід до планування

Оскільки АМЕР - це інституція, яка за своєю суттю знаходиться на перетині секторів (див. розділ 1. *Агенції місцевого розвитку*), то підхід до планування її діяльності увібрав елементи планування як громадської організації, так і ті, що притаманні корпоративному сектору. Дана публікація описує підхід до планування АМЕР, а також пропонує шаблон бізнес-плану, який можна використовувати для планування діяльності (див. додаток *Бізнес-план*). Даний шаблон є синтезом класичного планування в ГО та бізнес-плану комерційної структури.

Бізнес-план АМЕР (або план діяльності АМЕР) є настільним документом агенції місцевого розвитку, її дорожньою картою. Його написання є тривалим, клопітким та дуже важливим процесом у фазі створення АМЕР.

Саме даний документ, що містить основні стратегічні цілі агенції, описує портфель проектів та послуг агенції, а також її фінансову модель, визначає економічну та суспільну доцільність існування цієї інституції.

З ПРАКТИКИ

Бізнес-план Сокальської АРР (Львівська обл.) створювався протягом 6 місяців безперервної роботи та консультацій.

Стратегічне планування

На початку своєї діяльності команді АМЕР важливо проаналізувати ряд факторів, що допоможе агенції визначитися із своїми завданнями та зорієнтуватися у місцевій “системі координат”:

1. Аналіз стратегічних документів з розвитку території.

Органи місцевого самоврядування у своїй діяльності мали б керуватися рядом стратегічних документів. Залежно від ситуації це: стратегії розвитку територій, стратегії розвитку регіону, стратегії розвитку окремих галузей, плани стратегічного партнерства, SWOT аналізи території, інвестиційні паспорти, тощо. Хоча часто в українських реаліях такі плани пишуться “для галочки” та містять лише загальні фрази, варто проаналізувати подібні документи та визначити, які напрямки та цілі розвитку вони визначають як пріоритетні.

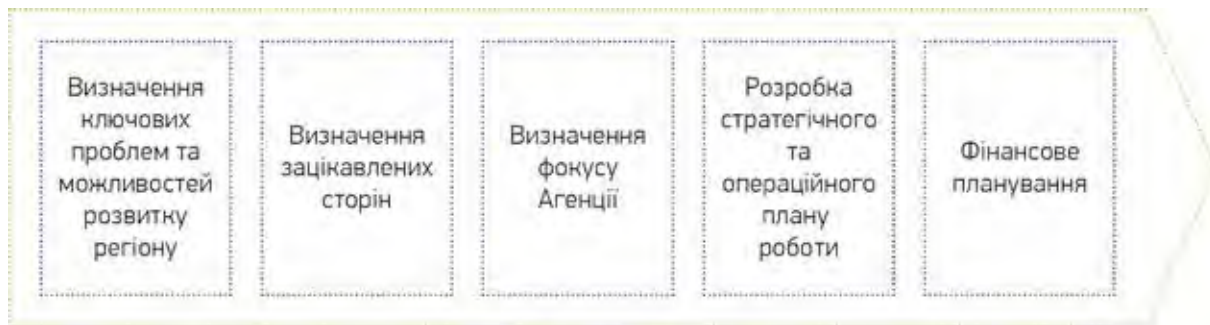


Рисунок 32. Процес планування



2. Консультування з групами впливу

Маючи зі стратегічних документів ключові гіпотези щодо розвитку території, варто перевірити їх актуальність та важливість із ключовими гравцями на території. Доцільно провести окремі зустрічі із керівниками суспільно значущих установ (школи, будинки культури, відділи міської ради, преса, тощо), організацій (місцеві ГО, ініціативні групи, ОСББ, спілки підприємців, тощо), підприємств, а також із лідерами громадської думки. Дані консультації мали б виявити бачення співрозмовників щодо ключових проблем та можливостей для території та виявлення бачення співрозмовників щодо ролі АМЕР у процесах розвитку території, а також потенційних можливостей партнерства/співпраці, надання послуг, отримання замовлень (див. частину *Інтерес в АМЕР* у розділі 1. *Агенції місцевого розвитку*).

3. Розробка стратегічного плану АМЕР

На основі зібраної інформації щодо основних проблем та можливостей території, а також ролі АМЕР у процесах розвитку, команда АМЕР розробляє стратегічний план та план діяльності (бізнес-план) організації (рис. 33).

... З ПРАКТИКИ ...

Приклад правильно сформульованої цілі: до 2020 р. збільшити кількість надходжень до місцевого бюджету від малого та середнього бізнесу на 20% порівняно з базовим роком. Індикатори: розмір надходжень, кількість підприємств малого та середнього бізнесу, розмір їх обороту, та ін.

Важливими чинниками процесу стратегічного планування є:

1. Спільна праця усієї команди.
2. Тривалі консультації, мозкові штурми, для знаходження спільної позиції.
3. Узгодження висновків команди АМЕР із висновками попередніх досліджень та консультацій.

Стратегічний план АМЕР є довгостроковим документом, що містить:

1. Бачення організації - як організація уявляє себе в майбутньому.
2. Місію організації - коротке формулювання того, що, як і для кого планує робити АМЕР (мета діяльності).

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН	БІЗНЕС ПЛАН	УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ
Візія	Аналіз основних напрямків діяльності	Системи контролю
Місія	Операційні цілі	Зати керівництва
Цінності	Очікувані результати у кожному з напрямків	Результати організації
Аналіз навколишнього середовища	Індикатори успішності	Результати відділів
Стратегічні пріоритети	Плани дій	Персональні результати
Стратегічні цілі	Бюджети проектів/послуг	Коригування плану
		Системи заохочення

Рисунок 33. Елементи планування



3. **Цінності АМЕР** – якими принципами вона керується у своїй діяльності.

4. **Стратегічні цілі АМЕР.** Не зважаючи на те, яке різноманіття проблем та можливостей існує на даній території, агенції місцевого економічного розвитку важливо визначитися із кількома пріоритетними проблемами, на вирішення яких агенція спрямовуватиме свою діяльність.

Щоб могли зробити правильний вибір, важливо:

- Усвідомлювати, що усіх проблем відразу вирішити неможливо, тому варто визначити ті, які найбільше стримують розвиток.
- Розуміти, де команда агенції має найкращі компетенції та що їй під силу зробити.
- Знати, які ще гравці на території займаються вирішенням тих чи інших проблем, щоб зусилля подвоювалися, а не дублювалися.

5. **Пріоритети та завдання.** Маючи стратегічний план та бачення стратегічних цілей організації, команда АМЕР може приступати до тактичного та операційного (бізнес-планування) діяльності. На даному етапі важливою є оцінка того, які із стратегічних цілей є пріоритетними/першочерговими. На підставі даних пріоритетів, агенція формулює свої тактичні цілі - обмежує горизонт планування до середньострокового та планує, яких цілей та показників вона хотіла б досягти у досяжному майбутньому (3-5 років).

При формулюванні цілей варто орієнтуватися на так званий SMART підхід. Цілі повинні бути: конкретними, вимірювальними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі (рис. 34). Важливо також до кожної з цілей встановити індикатори - показники, за якими можна буде перевірити, чи даних цілей було досягнуто.

S ▼	Specific (конкретні): зазначте чого конкретно ви хочете досягнути (хто, що, чому)
M ▼	Measurable (вимірювальні): оцініть як ви визначите, чи ви досягнули цієї цілі чи ні
A ▼	Achievable (досяжні): співставте поставлені цілі із вашою спроможністю
R ▼	Relevant (доцільні): визначте як ці цілі співвідносяться із вашими баченням та місією
T ▼	Time-bound (обмежені в часі): встановіть проміжні дати, до яких ці цілі мають бути досягнуті

Рисунок 34. Постановка цілей



3 ПРАКТИКИ

Послуга надання поворотної фінансової допомоги (фонд мікрокредитування) дає підприємцям можливість розширити свою діяльність, а агенції – отримати додаткові кошти до бюджету та зробити крок до досягнення стратегічної цілі. Більшість АМЕР, для яких розвиток МСБ визначено як стратегічну ціль, розглядає дану послугу як пріоритетну.

Операційне планування

На основі стратегічних та тактичних цілей (пріоритетів та завдань), команда АМЕР формулює операційні цілі та операційні плани роботи. Зазвичай вони формуються терміном на 1 рік. Найкраще проекти АМЕР формулювати на підставі завдань, що ведуть до реалізації кожної із цілей (прив'язка кількох завдань до однієї цілі).

Важливими елементами даного етапу є:

1. Формування портфелю проектів АМЕР (див. частину *Проектний підхід* у розділі 2. *Модель функціонування*). При плануванні кожного проекту необхідно:

- Розуміти, до реалізації якої стратегічної цілі веде реалізація даного проекту.
- Мати концепцію проекту (що, чому, як).
- Знати, хто є цільовою аудиторією та заінтересованими сторонами проекту.
- Розуміти, чи є наявна проектна документація на даний проект.
- Окреслити очікуваний результат проекту.
- Продумати терміни реалізації, команду та бюджет проекту.

2. Формування портфолію послуг АМЕР (див. частину *Послуги* у розділі 3. *Джерела фінансування*). При формулюванні кожної послуги важливо:

- Знати, яку стратегічну ціль вирішує дана послуга.
- Мати короткий опис послуги.
- Знати, хто є цільовою аудиторією послуги.
- Розуміти конкурентні переваги АМЕР та знати, хто є її конкурентами у даній послугі.
- Описати канали просування та цінову політику послуги.
- Розуміти очікуваний результат впровадження послуги.
- Сформулювати етапи її впровадження та модель виходу на окупність.

3. Складання календарного плану роботи АМЕР. При складанні календарного плану роботи АМЕР, зручно використовувати так звану діаграму Ганта (див. додаток *Бізнес-план*). Це таблиця, яка дозволяє по горизонталі розмістити усі процеси, які відбуваються в АМЕР, а по вертикалі - розпланувати потижнево етапи їх реалізації. Використання такого чи подібного графіку є зручним ще й тому, що дозволяє час від часу проаналізувати відхилення від плану та прийняти оперативні рішення щодо внесення змін до нього.



3 ПРАКТИКИ

Гарним початком роботи агенції місцевого економічного розвитку м. Бурштина (Івано-Франківська обл.) стала організація англомовного літнього табору із залученням іноземних стажерів організації AIESEC з Латинської Америки та Південно-Східної Азії. Подія відразу мала широкий розголос у місті та зарекомендувала АМЕР як організацію із новими ідеями та міжнародними контактами.



4. Розподіл відповідальності за виконання плану роботи АМЕР. Розподіл ролей та чітке визначення рамок відповідальності за реалізацію того чи іншого проекту дозволяє команді АМЕР ефективно налагодити співпрацю та максимально задіяти усі людські ресурси. Так, наприклад, керівник організації відповідає за загальне управління АМЕР та зовсім не обов'язково є менеджером усіх проектів та послуг АМЕР. Кожен окремий проект та послуга має свою команду, керівника та осіб, відповідальних за окремі компоненти (комунікацію, фінанси, тощо). Варто також пам'ятати про можливість та корисність залучення волонтерів та стажерів - як людей, що потенційно можуть стати членами команди, а також поширювати ідеї АМЕР (див. частину *Персонал та компетенції* розділу 5. *Сталість АМЕР*).

При визначенні того, які проекти та послуги будуть включені до портфелю АМЕР, необхідно зважати, чи співпадають вони із стратегічними цілями та місією АМЕР, чи не підважують її незалежність як організації, чи не передбачають конфлікту інтересів.

Щодо перших кроків та перших проектів АМЕР - важливо, щоб перші заходи були такими, які зарекомендують АМЕР у громаді, дозволять познайомитися із великою кількістю людей та принесуть конкретну користь бенефіціарам. Правильна та збалансована комунікація, а також кілька успішних пілотних проектів дозволять нейтралізувати ці запитання, а також зарекомендувати АМЕР як інституцію, що представляє інтереси громади.

Джерела фінансування проектів та операційної діяльності		2013	2014	2015
Грантові кошти	Основний грантодавець (запуск АМЕР)	40%	30%	10%
	МТД, донори	10%	10%	15%
	Інші (державні фонди, тощо)		10%	15%
Дохід від послуг Агенцій	Адміністрування проектів (в т.ч. для ОМС, бізнесу і т.п.)	40%	30%	20%
	Консультавання	10%	10%	15%
	Навчання (курси)		10%	15%
Пасивний дохід	(від участі у комерційній діяльності)	0	0	10%

Рисунок 35. Фінансова модель АМЕР



Фінансове планування

Очевидно, що для запуску АМЕР необхідні певні стартові інвестиції - сума коштів, що дозволяє агенції функціонувати у початковий період та налагодити операційну діяльність (детальніше див. розділ нижче). Завданням АМЕР є використати вкладені кошти таким чином, щоб налагодити стабільне фінансове забезпечення у майбутньо-

... 3 ПРАКТИКИ

Гарним прикладом збалансованих джерел надходжень є агентство з розвитку бізнесу м. Славутича (має бюджетне фінансування, постійно пише заявки та отримує грантові кошти, а також має надходження від надання комерційних послуг).

му та вийти на сталу модель функціонування. Саме тому у плануванні фінансового забезпечення агенція повинна керуватися наступними напрямними:

1. Диверсифікація джерел надходжень

Для сталості агенції важливо, щоб її діяльність фінансувалася як мінімум з трьох різних джерел. У випадку, якщо, з якихось причин, одне із джерел фінансування перекриється, завжди будуть існувати два інші. Обмеження одного джерела фінансування можливо змусить команду “затягнути пояси”, проте не буде загрожувати припиненню діяльності агенції загалом. Як уже писалося раніше (див. розділ 3. *Джерела фінансування*), «Три кити» диверсифікації доходів агенції (див. розділ 3. *Джерела фінансування*) - це бюджетне фінансування, грантове фінансування та доходи від надання послуг. Складаючи портфель проектів та фінансовий план організації, необхідно збалансовувати його також за джерелами доходів. На рис. 35 показано, як організація, залежна на початку від одного джерела фінансування (стартових інвестицій), може поступово змінювати пропорції надходження, та виходити за певний період на збалансовану модель (див. також частину *Бізнес-модель діяльності* у розділі 2. *Модель функціонування*).

Важливим джерелом фінансової міцності АМЕР є пасивні доходи, - доходи, отримані від використання тимчасово вільних коштів. Це передусім

СТАТТІ ДОХОДІВ		СТАТТІ ВИТРАТ	
Реалізація проектів (грантові кошти)		Заробітна плата працівників	
Надання послуг із супроводу проектів		Операційні витрати (офіс, зв'язок)	
Надання послуг з адміністрування проектів		Прямі витрати на проекти	
Надання послуг населенню		Оплата послуг підрядників	
Пасивні доходи		Відрядження та навчання персоналу	
		Облаштування офісу	
		Бюджет розвитку (бізнес-планування, розробка нових послуг, навчання)	
Всього надходжень:	Тис. грн.	Всього видатків:	Тис. грн.

Рисунок 37. Модель бюджету АМЕР



Рисунок 36. Витрати АМЕР

відсотки, отримані від розміщення на банківських депозитах тимчасово вільних коштів, наприклад коштів грантів до моменту їх використання на передбачені у проектах витрати, кошти фонду мікрокредитування, які тимчасово не затребувані підприємцями, тощо.

3 ПРАКТИКИ

У 2010-2013 рр. проект створення АМЕР у невеликому місті вимагав бюджету у 150-200 тис. грн. Проект тривав мін. 6 місяців, передбачав роботу зовнішніх консультантів (визначення структури, пошук персоналу, підготовка бізнес моделі та бізнес плану, навчання персоналу) та прямі витрати на діяльність АМЕР (облаштування офісу, робота персоналу, реєстрація, відрядження). Бюджет функціонування самої АМЕР на перший рік - не менше 150 тис. грн. (персонал, відрядження, навчання, техніка), відповідно з самого початку проекту має бути розуміння, які проекти і хто замовлятиме АМЕР у перші роки її роботи.

PPV Knowledge Networks надає послуги із створення агенцій місцевого економічного розвитку.

2. Постановка фінансових цілей

Для того, щоб команда АМЕР могла перевірити, чи успішно вона рухається до досягнення фінансової сталості, важливо окрім операційних цілей встановлювати також фінансові цілі - фінансові показники, на які команда АМЕР мала б вийти за той чи інший період. Зрозуміло, що кожен із цих показників повинен бути підкріплений реальними чи планованими проектами та послугами.

Найлегший спосіб підрахунку мінімально необхідного обсягу надходжень до бюджету агенції в рік, - це підрахунок коштів, необхідних на покриття витрат агенції.

Витрати АМЕР можна умовно поділити на капітальні (витрати на запуск), операційні (постійні та змінні), а також прямі витрати на реалізацію програм та проектів АМЕР (рис. 36).

Під час планування надходжень по проектах важливе значення має правильна калькуляція вартості робочого часу працівників АМЕР, яка закладається у бюджети проектів (див. додаток *Калькуляція вартості робочого часу*). У випадку неврахування повної вартості персоналу АМЕР для організації, а лише прямих витрат на персонал по окремому проекту, витрати АМЕР можуть суттєво перевищити її доходи, навіть за умов наявності багатьох проектів у проектному портфелі.



Джерела фінансування	Грантові проекти	Компанії в рамках програм СВЕ	Міські ради з коштів місцевого бюджету	Місцеві підприємці
Опис	Створення проекту передбачається грантовим проектом, де партнером виступає міська рада або інша місцева організація	Проект створення АМЕР підтримує місцева велика компанія в рамках програми СВЕ. Бізнес-кейс для компанії - підвищення якості життя на території присутності, зменшення моноіндустріальності.	Створення АМЕР передбачається бюджетом міста у бюджеті розвитку	Створення АМЕР підтримують місцеві підприємці або їх об'єднання в рамках свого внеску в розвиток міста
Переваги	Відсутність ризиків недофінансування/неотримання фінансування Використання іноземного досвіду	Відсутність ризиків недофінансування/неотримання фінансування Прямий інтерес у результативності АМЕР	Прямий інтерес у результативності АМЕР Наявність замовлення на послуги та проекти АМЕР	Прямий інтерес у результативності АМЕР Наявність замовлення на послуги та проекти АМЕР
Недоліки	Відсутність переймання результатом проекту Негнучість (тривалий час на зміни) і забюрократизованість (звіт у певному форматі) проекту	Невелика кількість компаній, які підтримують такі проекти та мають програми СВЕ	Юридична складність оформлення проекту з Казначейством Відсутність бюджетних коштів в бюджеті розвитку	Складність переконання місцевих підприємців у потребі такої організації, інші пріоритети
Ризики	Втрата інтересу в боці ОМС та місцевого бізнесу в АМЕР Лобіювання включення в АМЕР "своїх" людей замість найкомпетентніших Відсутність портфелю проектів після створення	Політичний тиск (з боку компанії) - формування плану діяльності "під замовлення" Лобіювання включення в АМЕР "своїх" людей замість найкомпетентніших	Політичний тиск - формування плану діяльності "під замовлення" Лобіювання включення в АМЕР "своїх" людей замість найкомпетентніших	Політичний тиск - формування плану діяльності "під замовлення" Лобіювання включення в АМЕР "своїх" людей замість найкомпетентніших
Вхідні фактори	Наявність грантової заявки, в якій закладений компонент створення АМЕР Закладання у створювану АМЕР механізмів прозорого управління	Наявність підприємства із стратегією СВЕ та стратегічним підходом до розвитку територій присутності	Стан бюджету, який дозволяє фінансувати проекти розвитку Наявність політичного консенсусу щодо необхідності створення АМЕР	Наявність кількох просунутих підприємців, які готові вкладати ресурси у розвиток міста

Таблиця 6. Джерела фінансування запуску АМЕР



3. Ретельне планування фінансових потоків.

При складанні річного бюджету АМЕР, важливо розуміти, що не усі надходження, які АМЕР планує мати за рік, надійдуть на самому початку діяльності. Тому важливо розпланувати помісячно, які надходження та витрати плануються (це дозволить уникати необдуманих витрат та ситуацій касових розривів – нестачі грошових коштів).

Оскільки АМЕР - це організація, що найчастіше має статус неприбутковості, витрати АМЕР повинні дорівнювати її надходженням (рис. 37), а отримані прибутки - інвестуватися в діяльність (скеровуватись на реалізацію статутних цілей).

Стартові інвестиції

Запуск АМЕР вимагає мінімальних стартових інвестицій. Фактично, запуск АМЕР - це проект, результатом якого є:

1. Бізнес план агенції, у т.ч. сформована на місцевому контексті бізнес-модель.
2. Команда агенції.
3. Юридична особа відповідно до потреб місцевої громади.
4. Портфель проектів для реалізації.

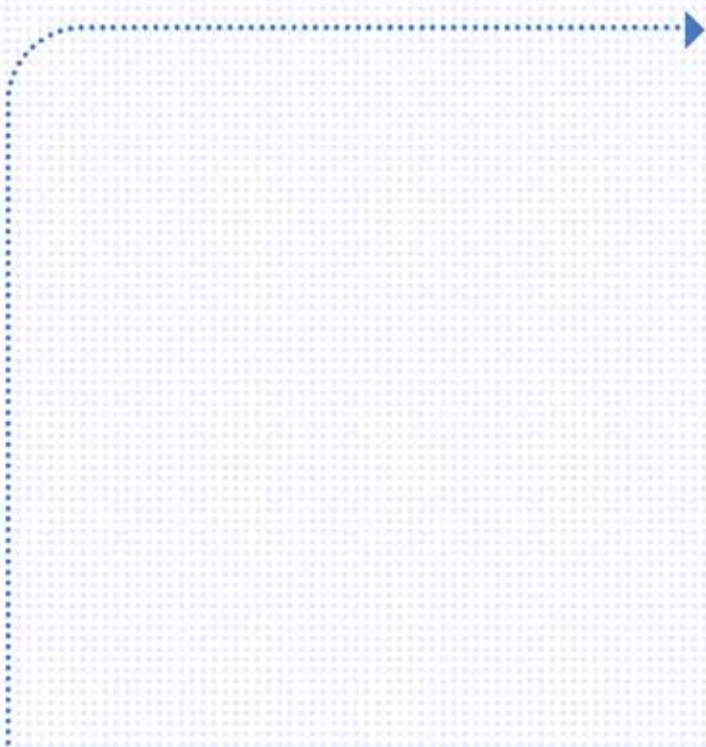
Проаналізуємо можливі джерела фінансування проекту із запуску АМЕР (табл. 6):

Ідеальним варіантом є використання гібридної моделі фінансування, коли до створення АМЕР долучаються кілька фінансуючих організацій - і міська рада, і місцеві підприємці, і грантодавці. Такий сценарій вимагає наявності добрих проектних компетенцій у замовника проекту, які доз-

волять йому якісно звітувати різним партнерам і контролювати виконавців.

Будь-яке місто в Україні має ресурси для створення АМЕР, - потрібно лише ретельно проаналізувати існуючі вхідні умови. Якщо мер міста розуміє необхідність створення дієвої АМЕР, він може підняти питання про створення інституції з місцевим великим та середнім бізнесом, пильнувати грантові можливості і включати створення АМЕР як компонент у проектні заявки.

Обсяг фінансування на створення АМЕР залежить від місцевого контексту.



A decorative graphic consisting of a dotted line forming a large, rounded rectangular shape. A solid green circle is positioned at the bottom center of the vertical line, and a horizontal dotted line extends from the left side of this circle.

РОЗДІЛ 5
СТАЛІСТЬ

Розділ 5.

Сталість

Інституційна сталість

На початкових етапах діяльності (фази становлення та розвитку), які можуть тривати до 3 років, агенції є організаціями, але ще не є інституціями. Інституції - це організації, які довели свою життєздатність, доцільність діяльності і дієвість моделі функціонування. Простіше, інституції - це організації, які не залежать від одного джерела надходжень, одного проекту або однієї людини.

Саме до інституцій клієнти звертаються самі, про інституції знають бенефіціари (у випадку агенцій - населення та місцевий бізнес), інституції не залежать від окремих людей.

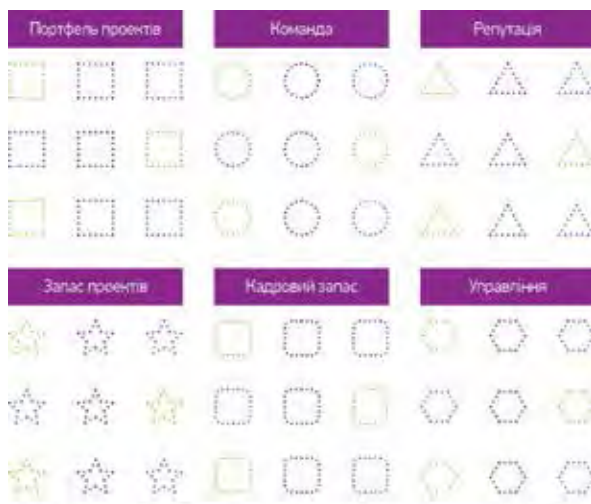


Рисунок 38. Ознаки інституційної сталості АМЕР

Ознаки інституційної сталості агенцій (рис. 38):

1. Диверсифікований портфель проектів.

- Проекти стосуються різних сфер діяльності (див. частину *Сфери діяльності* у розділі 2. *Модель функціонування*).

- Є клієнти різного типу - від ОМС до фізичних осіб, жоден клієнт не забезпечує понад 30% надходжень до бюджету АМЕР.

- Агенція має великі і маленькі проекти.

- Є проекти і послуги.

2. Напрацьований запас проектів.

- Глибокий запас потенційних проектів - на різних стадіях (від початкових пропозицій до переговорів про підписання контракту).

- Нові послуги на стадії розробки та виведення на ринок.

- Добрий запас потенційних клієнтів для існуючих послуг.

3. Компетентна команда.

- Достатня кількість персоналу, ключові посади зайняті, ключові компетенції - наявні.

- Персонал задоволений можливостями розвитку.

- Більшість компетенцій наявні у двох членів персоналу (можливість заступити на випадок відсутності/відпустки).

4. Значний кадровий запас.

- Агенція має резюме потенційних компетентних працівників або має на увазі фахівців, які працюють в інших організаціях.

- Наявна система стажувань, є запас стажерів, які добре себе проявили.



5. Налагоджене управління.

- Регулярно проводяться засідання Наглядової Ради.
- Керівник агенції підтримує регулярний контакт з членами Наглядової Ради з стратегічних питань.
- Агенція оприлюднює річні звіти.
- Внутрішні управлінські процедури налагоджені, немає «провалів» у діяльності.

6. Висока репутація.

- Місцеве населення знає про агенцію, знає чим займається агенція і позитивно оцінює діяльність агенції.
- Місцевий бізнес знає про агенцію, послуги і проекти агенції з розвитку бізнес-середовища і позитивно оцінює діяльність агенції.
- Клієнти (особливо великі компанії та грантодавці) позитивно оцінюють досвід співпраці з агенцією і налаштовані до подальшої співпраці.

Виведення агенції на інституційну сталість вимагає управлінських навичок, притаманних підприємцям, консолідованих зусиль засновників і груп впливу, заінтересованих у діяльності агенції, і сприятливого середовища для діяльності організацій розвитку на національному рівні в цілому.

Позитивно, коли агенції розвиваються без людей, причетних до заснування та становлення агенції на початковому етапі, - з новими працівниками, новими проектами, можливо у нових сферах. Саме тоді можна справді стверджувати, що агенція стала інституцією, (що, проте, не означає, що агенція обов'язково повинна оновлювати персонал).



Рисунок 39. Внутрішні процеси в АМЕР

Внутрішні процедури

Для команди АМЕР важливо не лише розуміти, на основі якої бізнес-моделі вони працюють і які проекти та послуги впроваджують, але й яким чином організовані внутрішні процеси, і чи вони взагалі організовані. Організація внутрішніх процесів - це пряма відповідальність керівника. Їх налагодженість є однією з ознак інституційної сталості.

Внутрішні процеси в АМЕР (див. рис. 39) можна розділити на три блоки:

1. Стратегічні - процеси, які впливають на середньостроковий розвиток організації:

- Стратегічне планування - періодична оцінка та оновлення бізнес плану роботи АМЕР.



- Розвиток бізнесу - підготовка проектних пропозицій, грантових заявок, переговори з потенційними клієнтами, запуск нових послуг.
- Організаційне управління - проведення засідань Наглядової Ради, періодичних зустрічей команди.

2. Операційні - процеси, які забезпечують ефективну роботу агенції у короткостроковому періоді:

- Операційне управління - планування проектів, робочого часу працівників, визначення необхідних підрядників, оцінка завантаженості, вирішення поточних кризових ситуацій.
- Управління проектами - аналіз стану виконання проектів, планування завдань в окремих проектах, виконання конкретних завдань.
- Комунікація - представлення АМЕР на зовнішніх подіях, підтримка веб-сайту, комунікація в соціальних мережах, ЗМІ, підготовка річних звітів, інше.

3. Адміністративні - процеси, які обумовлюють функціонування агенції як юридичної особи

- Управління фінансами - фінансове планування, управління грошовим потоком, робота з договорами.
- Бухгалтерський облік і звітність - ведення бухгалтерського обліку, складання та подання податкової, статистичної та іншої звітності.
- Адміністрування - управління офісом, вхід-

на/вихідна кореспонденція, пошта, договори з персоналом, облік робочого часу, накази тощо.

Час на внутрішні процеси - це час, який не оплачується напряму клієнтами, відповідно він вимагає опосередкованого включення до комерційної вартості робочого часу агенції (див. *додаток 4 Калькуляція вартості робочого часу*). Водночас без цих процесів ефективна робота агенції неможлива. У випадку, якщо один з процесів неналаджений, у певний момент персонал агенції буде змушений витратити час на вирішення проблемних питань і, відповідно, страждатиме продуктивність агенції загалом.

З іншого боку, ані керівник, ані менеджери агенції, не повинні зациклюватись у своїй роботі на внутрішніх процесах. Якщо немає проектів або послуг, за які платять зовнішні клієнти, - робота агенції, навіть добре організована, є непотрібною. Внутрішні процеси є основою для реалізації проектів та надання послуг, але не основною метою діяльності агенції.

Персонал та компетенції

Команда АМЕР - це її головний актив. За своєю суттю агенції місцевого розвитку базуються на і залежать від людей. Саме по людях місцевий бізнес, громада та партнери знають і судять про АМЕР. Для засновників АМЕР це означає, що на етапі створення організації необхідно розвинути розуміння командою агенції свого значення та ролі для АМЕР, зробити їх власниками агенції. З іншого боку, команда АМЕР теж має розуміти, що АМЕР - це вони.



Команда АМЕР складається з Виконавчого директора та кількох Менеджерів проектів та Координаторів. Можливі різні комбінації, які залежать від конкретних пріоритетів агенції, її фінансової спроможності на етапі становлення та наявності компетентних кандидатів. Виконавчого директора призначає Наглядова Рада АМЕР. Він несе головну, у т.ч. юридичну, відповідальність за роботу організації. Ключові функції Виконавчого директора представлені на рисунку 40.



Рисунок 40. Функції директора АМЕР

Важливо, щоб Виконавчий Директор АМЕР мав необхідні компетенції:

- Глибоке розуміння економічних, соціальних та культурних характеристик регіону.
- Досвід проектного менеджменту, знання актуальних національних та міжнародних програм.
- Розуміння інституційної та підприємницької екосистеми регіону, місцевої організаційної та підприємницької культури.
- Розуміння міждисциплінарного підходу до економічного розвитку, що полягає у поєднанні роботи у різних сферах (соціальної,

економічної, просторовій) для зростання регіону.

- Лідерські якості, вміння організувати роботу команди та створити командний дух.
- Вміння просувати та лобювати проекти, налагоджувати зв'язки, встановлювати партнерства, визначати спільні цілі та можливості співпраці.
- Спроможність побудувати довіру з сторони Наглядової Ради, команди Агенції, партнерів та громади.

Команда АМЕР може включати наступні посади:

- Менеджер проектів: відповідає за впровадження одного або кількох проектів відповідно до плану реалізації проекту.
- Менеджер програм: відповідає за реалізацію кількох проектів та надання послуг у певній сфері діяльності АМЕР, наприклад курує напрямок розвитку малого та середнього бізнесу.
- Енергоменеджер: відповідає за проекти, пов'язані із сферою енергоефективності, надання послуги з ведення системи енергоменеджменту.
- Менеджер з розвитку бізнесу: відповідає за підготовку проектних пропозицій, відповідає за пошук клієнтів та замовників, готує грантові заявки.
- Координатор проектів: виконує певні завдання під час реалізації проектів, виконує поточні завдання у внутрішніх проектах АМЕР.
- Бухгалтер: веде бухгалтерський облік АМЕР, відповідає за податковий облік, на-



Рисунок 41. Команда АМЕР

дання бухгалтерських послуг АМЕР.

- Юрист: юридично обслуговує АМЕР та надає юридичні консультації як послуги АМЕР.
- Адміністратор: відповідає за документообіг, готує договори та ін. юридичні документи, відповідає за операції з банком, координує роботу з бухгалтером та юристом, відповідає за внутрішні процеси.

Приклад складу команди АМЕР (особовий склад) наведено на рисунку 41.

Зрозуміло, що у маленьких організаціях, якими є АМЕР, точні назви посад та посадові обов'язки працівників визначаються не лише посадами, а людьми, які будуть їх займати. Посада та обов'язки можуть бути прописані відповідно від компетентних людей, які готові і мають бажання працювати в АМЕР.

Команда АМЕР між собою повинна володіти критично необхідним набором компетенцій, - знань, навиків та вмінь. У таблиці 7 наведені приклади компетенцій та їх важливість для різних посад агенції.

Як діючі, так і новостворювані АМЕР повинні знати про наявні у команди компетенції та піклуватись про розвиток тих компетенцій, яких бракує. Тут важливе значення мають можливості персонального розвитку працівників (стажування, навчання та ін.).

Якщо до роботи агенції залучаються стажери і волонтери, важливо пам'ятати, що і стажери і волонтери повинні навчитись, - відповідно їм має приділятися час. Також можливі ситуації, коли час на пояснення стажерам може бути більшим за час безпосереднього виконання завдань персоналом АМЕР, - треба зважати на це, набираючи стажерів.



ПРИКЛАДИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ АМЕР	Виконавчий директор	Менеджер з розвитку	Менеджер проєктів	Координатор проєктів	Енергоменеджер	Адміністратор	Бухгалтер	Юрист
ЗНАННЯ								
Розуміння роботи ОМС, знання стратегічних документів	■ ■	■ ■ ■	■	■	■ ■	■	■	■ ■ ■
Знання про та знайомство з місцевими організаціями	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■	■	■	■	■
Фахові знання у різних сферах діяльності	■ ■	■ ■	■ ■		■ ■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Англійська мова	■ ■ ■	■ ■	■ ■		■	■		
Бізнес планування	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■				■	■
Розуміння етапів будівництва об'єктів (ТРЦ, ЖКГ тощо)	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■	■ ■ ■			■ ■
НАВИЧКИ								
Спілкування з громадою	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■		■	■ ■	■ ■
Встановлення та підтримка контактів		■ ■ ■						■
Ораторські здібності		■ ■ ■						■ ■
Робота в команді		■ ■ ■				■ ■ ■		■
Підготовка текстів у різних форматах	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■	■	■ ■
Продані, маркетинг, промоція	■ ■	■ ■ ■		■	■	■ ■ ■	■	■
Проектний менеджмент	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■		■
ВМІННЯ								
Організація заходів	■	■	■ ■	■ ■ ■		■ ■ ■	■	■
Підготовка концепцій, - проєктів, підходів, пропозицій		■ ■ ■	■ ■	■		■		■
Збір та аналіз масивів даних, інформації	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■		■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
Генерування ідей	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■	■ ■		■	■ ■
Організаторські та управлінські здібності		■ ■ ■	■ ■ ■			■ ■ ■		■ ■
Підготовка грантових заявок	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■	■	■	■
Оцінка бізнес-можливості	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■		■	■	■
Планування проєктів, планування технічних проєктів	■	■	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■	■	■	■

■ Дуже важливі

■ ■ Важливі

■ ■ ■ Неважливі

Таблиця 7. Приклади важливості компетенцій працівників АМЕР для різних посад



1. ВИЗНАЧЕННЯ

Виявлення потенційних партнерів і забезпечення їх участі; мотивація та заохочення до спільної роботи

2. ПОБУДОВА

Побудова робочих стосунків через узгодження цілей, завдань та основних принципів, які лежать в основі їх партнерства

12. АНАЛІЗ

Визначення проблеми; збір інформації; консультації із заінтересованими сторонами, побудова візії партнерства

11. РЕВІЗІЯ

Перегляд партнерства, програми або проекту в світлі попереднього досвіду

10. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ

Створення відповідних структур та механізмів партнерства з метою забезпечення довгострокових зобов'язань та безперервності

9. СТАЛІСТЬ АБО ЗАВЕРШЕННЯ

Побудова сталого партнерства або згода про завершення партнерства

Партнерства та партнери

Ще однією ознакою зрілості інституції (а особливо інституції розвитку) є налагоджена партнерська мережа. Партнери – це незалежні від АМЕР організації, з якими вона підтримує постійний контакт та комунікацію, здійснює спільні проекти та взаємодіє у спільних ініціативах. З організаціями-партнерами можна співпрацювати за одними напрямками і виступати прямими конкурентами – за іншими (наприклад під час подання заявок на конкурси проектів), – бути спів-конкурентами (див. *Розділ 1. Інтерес в АМЕР*). Співконкуренція як спосіб взаємодії з іншими організаціями набуває все більшого поширення серед неурядових організацій в світі.

Чому потрібні партнери і в яких формах може відбуватись взаємодія:

- Брак компетенцій в персоналу АМЕР і наявність такого компетентного персоналу в партнерській організації – залучення персоналу партнерської організації в якості експертів до проектів АМЕР.
- Досвід партнера у реалізації певних проектів – спільна підготовка проектних заявок або участь у проектах.
- Досягнення ефекту масштабу завдяки поєднанню зусиль – спільна розробка послуги і зменшення витрат для кожного партнера.



3. РЕСУРСИ

Виявлення у партнерів наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів

4. УПРАВЛІННЯ

Дослідження структури та способу управління партнерством у середньо- і довгостроковій перспективі

– Краще обслуговування власних клієнтів завдяки інформації від партнерів – пошук партнерів для місцевих підприємців завдяки широкій мережі партнерів в інших містах/регіонах.

Побудова і підтримка партнерств вимагає часу і постійної комунікації. Рекомендується поступово напрацьовувати коло добрих партнерів, з якими як АМЕР, так і партнеру, комфортно співпрацювати, і з якими АМЕР отримує конкретні переваги (якісно реалізовані проекти, нові можливості, потрібну інформацію). Реалізація спільних проектів – найкращий спосіб закріпити партнерські відносини.

Важливо пам'ятати про потреби й інтереси партнерських організацій – як і АМЕР, організація-партнер має власні цілі, стратегію, портфель проектів і бюджети, - відповідно очікувати від партнерів постійної безкоштовної підтримки або надання допомоги без жодних переваг для партнера – наївно і безвідповідально.

Кожна організація, включаючи АМЕР, повинна мати кілька ключових партнерів, - найважливіших для організації (з фінансової, стратегічної, ресурсної або репутаційної точки зору). Процес побудови таких партнерств наведений на рисунку 42.

5. ПЛАНУВАННЯ

Планування програми спільних проектів та заходів

6. ВПРОВАДЖЕННЯ

Після надходження ресурсів та погодження остаточних деталей - розробка календарного плану та впровадження партнерства

8. ПЕРЕГЛЯД

Який вплив партнерство мало на організації-партнери?
Оцінка можливості виходу з партнерства чи приєднання до партнерства інших організацій

7. ОЦІНКА

Оцінка роботи партнерства (збір відгуків, вражень чи партнерство досягає своєї мети)

Рисунок 42. Процес побудови партнерства



Принципи управління

Однією з ключових ознак сталої інституції є правильно і прозоро організоване організаційне управління. Для агенцій, які мають на меті стати центром економічного і соціального розвитку свого міста або території, наявність органів нагляду та контролю є обов'язковою з наступних причин:

- Надає легітимності роботі АМЕР перед громадою, грантодавцями та партнерами.
- Забезпечує стратегічний напрямок роботи АМЕР відповідно до довгострокових інтересів території та безпосередньо АМЕР (не дозволяє відхилитись від головного курсу).
- Зменшує ризик зловживань з боку директора АМЕР або персоналу АМЕР.
- Забезпечує підтримку працівників АМЕР з боку ключових для агенції та для міста людей.

Ознакою якісної моделі організаційного управління є наявність та дієвість Наглядової Ради АМЕР. Функції, склад та повноваження Наглядової Ради зазвичай визначаються на етапі організаційного становлення та прописуються в статуті агенції (див. *додаток 1. Проект статуту АМЕР*). Основним завданням Наглядової Ради АМЕР є нагляд над досягненням агенцією своїх стратегічних цілей та контроль за поточною діяльністю агенції.

До складу Наглядової Ради АМЕР рекомендовано включати:

- Представників ОМС, зокрема Міського голу.
- Представників районних або обласних адміністрацій.

- Представників найбільших місцевих працевдавців.
- Представників об'єднань підприємців.
- Представників місцевих громадських організацій (які мають відношення до майбутньої діяльності АМЕР або є визнаними лідерами громади).
- Представників організацій-партнерів.

Докладний кількісний та посадовий склад Наглядової Ради визначається вхідними факторами для конкретної агенції. З метою забезпечити принцип репрезентативності рекомендується мати Наглядову Раду у складі не менше 5 осіб (можливість забезпечення кворуму). Важливо пам'ятати, що факт створення міжсекторного форуму, до складу якого належать представники різних секторів суспільства, є позитивним і може бути привабливим для членів Наглядової Ради. Засідання Наглядової Ради АМЕР можуть стати доброю нагодою для періодичних зустрічей, на яких, окрім справ агенції, члени Наглядової Ради можуть вирішити інші питання співпраці. Відповідно, засновникам та керівникам АМЕР не слід забувати про цей фактор та недооцінювати зустрічі Наглядової Ради. Рекомендується проводити зустрічі Наглядової Ради не рідше двох разів на рік.

Коло повноважень Наглядової Ради може включати (рис. 43):

1. Здійснення нагляду за діяльністю Агенції і забезпечення її відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів.
2. Пропонування, схвалення і затвердження змін до статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність Агенції

(наприклад, політики та правил працевлаштування, політики оплати праці).

3. Схвалення і затвердження головних управлінських документів, наприклад, бізнес-плану, річних планів роботи, річних звітів, річних бюджетів, річних фінансових звітів тощо.
4. Підбір, призначення і звільнення директора Агенції.
5. Призначення аудиторів і затвердження строків проведення аудиту.
6. Створення тимчасових або постійно діючих допоміжних органів, представництв або філіалів.
7. Розроблення положень і процедур залучення і використання нових коштів та майна.
8. Затвердження рішень щодо придбання і реалізації активів Агенції.
9. Здійснення контролю над належним використанням коштів і майна.
10. Виконання інших функцій та завдань, окреслених у статутних та інших нормативних внутрішніх і зовнішніх документах, зокрема у рішеннях Наглядової ради.

Бути членом Наглядової Ради означає не лише здобуття певного рівня інституційної та політичної влади, але й вміння співпрацювати заради досягнення спільної мети. Успіх агенції не має залежати від інтересів однієї установи чи людини, а бути результатом діалогу та партнерства між всіма групами впливу (Ткачук, 2012).

Засідання Наглядової Ради використовуються перш за все для затвердження плану діяльності на рік, розгляду фінансових планів на рік та розгляду та оцінки звітів про діяльність за попередні



Рисунок 43. Взаємовідносини Наглядової Ради АМЕР із командою АМЕР

періоди. Саме на засіданнях Наглядової Ради піднімаються стратегічні питання, - від доцільності тих чи інших проектів, до кількості працівників в АМЕР та пріоритетів подання грантових заявок. Для керівників Наглядова Рада - це дорадчий орган, з яким можна обговорити концептуальні або проблемні питання і почути думку, пораду, пропозиції.

Доброю практикою для агенцій є також оприлюднення річних звітів, які, окрім мериторичної частини (про діяльність та результати), також включають фінансовий звіт. Наявність такого річного звіту в публічному доступі допомагає АМЕР розбудувати позитивну репутацію.



Підхід до оцінки впливу агенцій

Агенції місцевого розвитку вимагають періодичної оцінки власної ефективності. Слід відрізнити результативність, ефективність та вплив:

- **Результативність** - це кількість та якість досягнутих результатів за певний період.
- **Ефективність** - це результативність у відношенні до вхідних ресурсів, рівень продукування результатів за певного набору початкових ресурсів.
- **Вплив** - внесок організації (ступінь внеску) у вирішення певного проблемного питання або їх сукупності.

З історичних причин практика оцінки ефективності та впливу інституцій та організацій в Україні малорозвинена, - в радянські часи та на теперішньому етапі становлення держави питання ефективності не ставилось, - в радянські часи організації займались вибиванням та освоєнням коштів, - практики, які продовжились вже в Україні.

Оцінка впливу взагалі не мала значення в радянські часи (функції доводились до організацій, а не визначались ними самостійно) і малозначима зараз. Якщо в радянські часи одним з індикаторів ефективності була швидкість освоєння коштів, то в Україні традиційним мірилом ефективності державних установ та організацій роз-

.... 3 ПРАКТИКИ

На порталі Спільноти Соціально Відповідальний Бізнес (www.svb.org.ua) розміщено близько трьох десятків нефінансових звітів, оприлюднених великими українськими компаніями впродовж останніх років.

витку стала кількість організованих заходів, - від реалізованих проектів до відвіданих семінарів. Проте *обсяг освоєних коштів* та *створені передумови* для розвитку жодних чином не свідчать про те, наскільки ця чи інша організація докладалась до покращення ситуації для своїх кінцевих бенефіціарів, - і чи ситуація для бенефіціарів покращилась взагалі.

Натомість компанії в Україні добре опанували і розвивають практики оцінки, - результативності, ефективності та впливу. Достатньо ознайомитись з фінансовими та нефінансовими звітами українських компаній (особливо найбільших), де зазначені показники ефективності. Очевидно, що акціонери компаній переймаються тим, наскільки ефективно використовуються їхні ресурси (а для акціонерів компанія - це ресурс), яких результатів досягається і який вплив має діяльність компаній. Важливо, що в Україні поступово розширюється і поширюється практика оцінки не лише за фінансовими показниками (прибутковість, зміни вартості бізнесу/компанії), але й нефінансовими (цінність/вартість бренду, репутація, рівень викидів у навколишнє середовище, внесок у вирішення соціальних проблем тощо).

Компанії створюються з метою отримання прибутку через створення доданої вартості в економіці без шкоди суспільству та екології, з подальшим розподілом прибутку серед акціонерів/власників. Для АМЕР такими кінцевими власниками, акціонерами, є громада території діяльності, - **бенефіціари** (кінцеві вигодонабувачі) АМЕР. Саме місцеві мешканці мають відчутти вигоду від діяльності АМЕР в їхньому місті. Проте у кожному місті, навіть найрозвиненішому, - є безліч проблем і для кожного жителя градація проблем в місті буде своя. Інтегрованим показником може слугувати показник якості життя.



Вимір	Визначення/показники
Продуктивність	Індекс продуктивності визначається через валовий міський продукт, який включає капітальні інвестиції, рівень офіційної/неофіційної зайнятості, рівень інфляції, обсяг внутрішньої та зовнішньої торгівлі, заощаджень, рівень доходів/витрат домогосподарств. Валовий міський продукт представляє уся сукупність товарів та послуг (додану вартість), вироблених та наданих протягом року у місті.
Якість життя	Індекс якості життя складається з чотирьох складових: індивідуальних індексів по освіті, охороні здоров'я, соціальному капіталу та громадському простору.
Стан інфраструктури	Індекс стану інфраструктури складається з двох складових: індексу стану міської інфраструктури та індексу стану житлового фонду. Індекс стану міської інфраструктури включає наявність доступу до послуг (водопостачання, каналізація, електропостачання та телекомунікації), водовідведення та очистку, інфраструктури знань, систему охорони здоров'я, транспортну та дорожню інфраструктуру. Індекс стану житлового фонду включає будівельні матеріали та власне житловий фонд.
Стан екології	Індекс стану екології розраховується за чотирма складовими: якість повітря, викиди, енергетика та гігієнічний стан житлового фонду.
Соціальна розшарованість	Індекс соціальної розшарованості поєднує показники нерівномірності розподілу доходів/рівня споживання та рівність доступу до послуг та інфраструктури для різних верств населення.

Таблиця 8. Індекс процвітання міст



3 ПРАКТИКИ

В Україні журнал “Фокус” щороку складає рейтинг міст, привабливих для життя, - підвищення або зниження рейтингу міста може слугувати індикатором розвитку в широкому розумінні.

Рейтинг якості життя в містах включає показники рівня зайнятості, безпеки, стану інфраструктури, стану екології, інвестиційної привабливості, рівня середньої зарплати, вартості комунальних послуг та вартості житла, доступності освітніх та культурних послуг, рівня ділової активності, туристичної привабливості тощо.

У 2013р. Програма ООН з питань людських поселень (UN-Habitat) оприлюднила новий інтегрований показник, - Індекс процвітання міст (City Prosperity Index), який охоплює п'ять найважливіших вимірів процвітання міст (див. рис. 44). Він дає добре уявлення про багатогранність поняття розвитку міста, перспективності або депресивності міст. Серед українських міст індекс процві-

тання розрахований лише для Києва - 0.798 (чим вище показник - тим краще життя у місті). Для порівняння - Відень (0.925), Варшава (0.883), Москва (0.793), Кишинів (0.698). Але він дає добре уявлення про багатогранність поняття розвитку міста, перспективності або депресивності міст.

Показники оцінки діяльності

У таблиці 9 наводимо деякі показники, які можуть бути корисними АМЕР в Україні. Під час вибору показників ми виходили з того, що показники результативності відображують прямі та безпосередні зусилля агенції, показники ефективності - продуктивність діяльності, показники впливу - внесок АМЕР у покращення якості життя в місті (у сенсі процвітання Індексу UN-Habitat).

Сподіваємося, що уже найближчим часом агенції місцевого економічного розвитку України зможуть послуговуватися такими показниками та звітувати про свої результати.

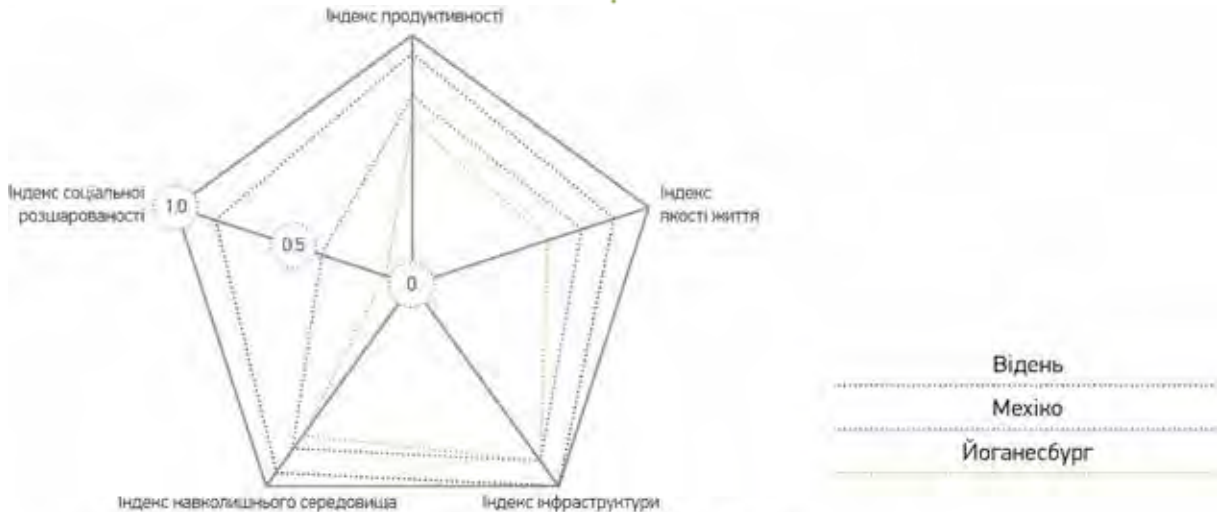
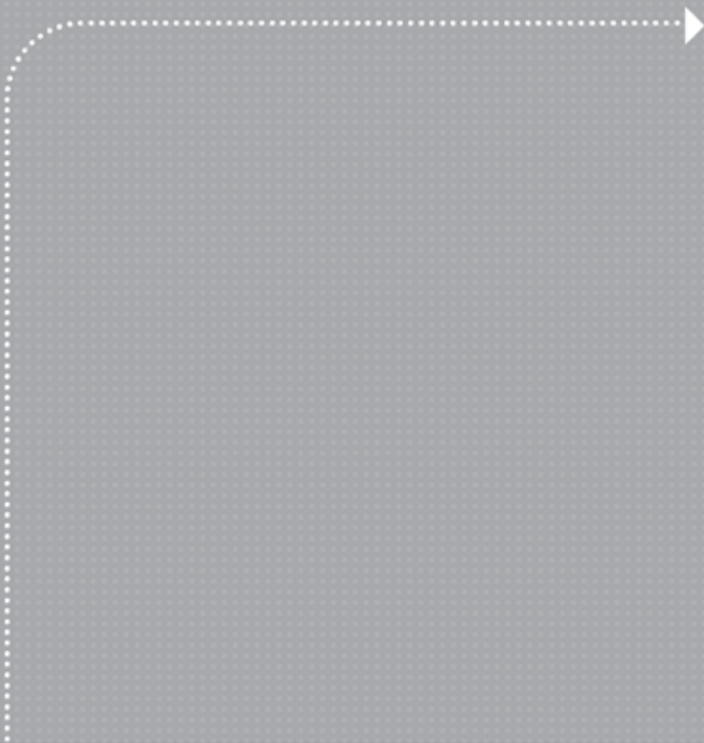


Рисунок 44. Індекс процвітання міст



ПОКАЗНИК	ОПИС	ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ		
Обсяг залучених в місто коштів	Сума бюджетів проєктів, залучених АМЕР; інвестицій, внесених в компанії, зареєстровані в місті	Дані АМЕР (бюджети проєктів); міський відділ економіки (або еквівалент)
Кількість жителів, задіяних до проєктів та послуг АМЕР та рівень їхньої оцінки проєктів та послуг	Кількість жителів, які взяли участь в навчальних, освітніх на культурних заходах АМЕР; кількість підприємств, які скористалися з послуг АМЕР тощо.	Дані АМЕР; дані опитувальників-учасників проєктів; дані соціологічних опитувань місцевих жителів
Кількість можливостей, створених АМЕР для місцевих жителів та компаній	Кількість проєктів, заходів, поїздок в інші міста; кількість можливостей, оприлюднених на сайті АМЕР	Дані з сайту АМЕР; дані опитувань груп, з якими взаємодіяла АМЕР
ЕФЕКТИВНІСТЬ		
Ступінь допомоги цільовим групам	Позитивна оцінка співпраці та допомоги у діяльності цільовими групами, з якими взаємодіяла АМЕР	Опитування груп, з якими взаємодіяла АМЕР
Рівень поступу у розв'язанні істотних проблем	Зміна статусу вирішення певного істотного питання, наприклад розробка ПКД очисних споруд на основі ТЕО	Дані ОМС або інших дотичних цільових груп
Стан запасу проєктів, потенційних замовників послуг та кадрового резерву	Подані проєктні заявки та пропозиції на розгляді; кількість напрацьованих концепцій проєктів та послуг; оцінка ринку залучених послуг та потенційних; кількість резюме в базі даних	Дані АМЕР
вплив		
Динаміка розвитку МСБ	Кількість новозареєстрованих юридичних осіб; кількість юридичних осіб, які вели діяльність; баланс створення робочих місць МСБ за період;	Дані податкової служби; дані служби зайнятості;
Рівень поінформованості населення про діяльність АМЕР	Знання про діяльність АМЕР серед місцевих жителів; оцінка корисності та необхідності АМЕР жителями	Опитування громадської думки
Динаміка оцінки молоддю перспектив розвитку міста	Зміна ставлення молоді у місті до перспектив розвитку міста загалом та своїх перспектив у місті зокрема	Дані опитувань.

Таблиця 9. Приклади показників оцінки діяльності АМЕР



ПРОФІЛІ АГЕНЦІЙ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

СТАТУС АМЕР ЗА ВЕДЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ:

зарегістровані, але не діють – 7, що з різних причин замінилися форм фінансування й не діють, але існують як юридичні особи

у періоді становлення – 7, що розпочали діяльність, але ще не вийшли на інституційну сталість

діють під проектами – 11, що діють нестабільно, від проекту до проекту

інституційно сталі – самостійно впроваджують програми та проекти та отримують фінансування з різних джерел



ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ

1. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЛАДИЖИН

Місце розташування - Вінницька обл., м. Ладизин

Дата реєстрації - листопад 2012 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - комунальна установа

Напрямки/сфери діяльності:

підвищення конкурентоспроможності та інституційної спроможності міста, впровадження заходів з енерго-ефективності та енергозбереження, сприяння залученню інвестицій в розвиток міста, зміцнення економічного потенціалу територіальних громад міста, прогнозування і визначення перспектив економічного розвитку міста.
Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Контакти/сайт:

м. Ладизин, Вінницька обл., 24321

вул. Процишина 10-Г,

тел.: (04343) 6-12-94

<http://amerlad.org.ua/>

Знакові проекти: бізнес-інкубатор та бізнес-довідник,

"Мій Ладизин 2020".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

ВОЛИНСЬКА ОБЛАСТЬ

2. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ "ВОЛИНЬ"

Місце розташування - Волинська обл., Турійський р-н,

Дата реєстрації - грудень 2008 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розробка стратегій і планів місцевого та регіонального розвитку, створення та сприяння функціонуванню територіальних громад, НДО та громадських об'єднань, що мають працювати спільно з місцевою владою з метою вирішення проблем виживання та розвитку.

Джерела фінансування: міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

с. Дуліби, вул. Центральна, буд. 16

Статус АМЕР (ведення діяльності) - зареєстрована, але не діюча

ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ

3. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЗЕЛЕНДОЛЬСЬК

Місце розташування - м. Зеленодольськ, Апостоловський р-н,

Дата реєстрації - березень 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - комунальна установа

Напрямки/сфери діяльності

розвиток підприємництва, забезпечення зайнятості населення, сприяння збільшенню надходжень до бюджету, захист законних прав та інтересів суб'єктів підприємництва селища та району, сприяння підвищенню конкурентоспроможності та інституційної спроможності району, впровадження заходів з енергоефективності та енергозбереження, сприяння залучення інвестицій в розвиток територіальної громади району, зміцнення економічного потенціалу територіальних громад району, прогнозування і визначення перспектив подальшого соціально-економічного розвитку регіону.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Контакти/сайт

м. Зеленодольськ, вул. К.Маркса буд.14.

Знакові проекти - немає.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

4. АГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПАВЛОГРАДА

Місце розташування - Дніпропетровська обл., м. Павлоград

Дата реєстрації - грудень 2012 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток малого та середнього бізнесу в регіоні, налагодження дієвої співпраці з місцевою владою в вирішенні соціально-економічних питань розвитку міста, підвищення інвестиційної конкурентоспроможності регіону.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Контакти/сайт:

м. Павлоград,

тел.: (05632) 20-04-80, 6-02-86

Знакові проекти - бізнес-консалтинговий центр

"Перспектива".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

5. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПЕРШОТРАВЕНСЬК

Місце розташування - м. Першотравенськ,

Дніпропетровська обл.

Дата реєстрації

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій

та грантових проектів у місто, розвиток знань вмінь і

компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого

самоврядування у впровадженні стратегій розвитку,

підвищення соціальної активності населення, створення

Фондів Розвитку Громад.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Контакти/сайт:

Знакові проекти: немає.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

6. АГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ТЕРНІВКИ

Місце розташування - м. Тернівка, Дніпропетровська обл.

Дата реєстрації - квітень 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

диверсифікація економіки міста Тернівка, розвиток приватної ініціативи, ведення та розвиток малого і середнього бізнесу, формування і впровадження системи підтримки й захисту підприємництва.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

ДОНЕЦЬКА ОБЛАСТЬ

7. ЦЕНТР МУНІЦИПАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ДОБРОПІЛЛЯ

Місце розташування - м. Добропілля, Донецька обл.

Дата реєстрації - квітень 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій

та грантових проектів у місто, розвиток знань вмінь і компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого самоврядування у впровадженні стратегій розвитку, підвищення соціальної активності населення, створення Фондів Розвитку Громад.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Знакові проекти: Миська Майстерня, Територія Молоді.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

8. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЗУГРЕС

Місце розташування - м. Зугрес, Донецька обл.

Дата реєстрації - серпень 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій

та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмінь і

компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого

самоврядування у впровадженні стратегій розвитку,

підвищення соціальної активності населення, створення

Фондів Розвитку Громад.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

9. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КУРАХОВО

Місце розташування - м. Курахово, Донецька обл.

Дата реєстрації - 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій

та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмінь і

компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого

самоврядування у впровадженні стратегій розвитку,

підвищення соціальної активності населення.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ

10. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТ БРУСИЛІВ, КОРОСТЕНЬ, ОВРУЧ

Місце розташування - Житомирська обл., смт Брусилів, Коростень, Овруч

Дата реєстрації - 2006 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Напрямки/сфери діяльності:

сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, підтримка впровадження інвестиційних програм, запровадження фінансової, кадрової та освітньої підтримки перспективних інноваційних проектів у сфері малого підприємництва.

Джерела фінансування: міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

смт Брусилів, Коростень, Овруч

Статус АМЕР (ведення діяльності) - не діюча

ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСТЬ

11. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ВИНОГРАДІВЩИНИ

Місце розташування - м. Виноградове, Закарпаття

Дата реєстрації - 10 липня 2007 р.

перереєстрації - 23 травня 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - комунальне підприємство

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток малого та середнього бізнесу, підприємництва, торговельного і побутового обслуговування населення

Джерела фінансування: Виноградівська районна рада, грантові кошти.

Контакти/сайт:

м. Виноградів, Площа миру буд. 3

Статус АМЕР (ведення діяльності) - інституційно стала

12. АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ МІСТА ПЕРЕЧИН

Місце розташування - Закарпатська обл., м. Перечин

Дата реєстрації - 17 березня 2009 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

сприяти розвитку туристичної привабливості міста, реалізація проектів економічного розвитку.

Джерела фінансування: Перечинська районна та міська рада,

міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

Перечинський р-н, м. Перечин

площа народна буд. 16, кв. 113

Знакові проекти: придбання та встановлення сміттєзбірників в м. Перечин.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

13. БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "ЦЕНТР ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ"

Місце розташування - Закарпатська обл., м. Перечин

Дата реєстрації - 19 березня 1997 р.

Модель функціонування - сервісна

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

допомога неурядовим організаціям Закарпаття: тренерська та консультативна робота; сприяння розвитку місцевого самоврядування та економічному розвитку громади; робота з обдарованою молоддю.

Джерела фінансування: міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

м. Перечин, вул. Академіка Корольова буд. 3, кв. 4

<http://ci-center.org/>

Знакові проекти: "Сприяння реалізації прав сільського населення на доступ до публічної інформації".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

14. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РАХІВЩИНИ

Місце розташування - м. Рахів, Закарпаття

Дата реєстрації - 26 лютого 2010 р.

Модель функціонування - бюджетно-орієнтована

Правова форма - комунальне підприємство

Напрямки/сфери діяльності:

сприяння місцевим органам влади, районній державній адміністрації, недержавним організаціям, місцевим територіальним громадам, суб'єктам малого та середнього підприємництва в реалізації програм та окремих проектів.

Джерела фінансування: Рахівська районна рада, міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

90600, м. Рахів, вул. Миру, 1

Знакові проекти: "Енергозбереження, як крок до сталості громади села Костилівка", запровадження школи естетичного виховання молоді в Рахівському районі, реконструкція

вуличного освітлення з використанням енергозберігаючих технологій в смт. Ясиня, "Місцеві дії на зміну клімату".
Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ

15. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА ЕНЕРГОДАР

Місце розташування - м. Енергодар, Запорізька обл.
Дата реєстрації - 2013 р.
Модель функціонування - проектно-орієнтована
Правова форма - громадська організація
Напрямки/сфери діяльності:
підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмінь і компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого самоврядування у впровадженні стратегій розвитку, підвищення соціальної активності населення.
Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.
Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСТЬ

16. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА БУРШТИНА

Місце розташування - Івано-Франківська обл., м. Бурштин
Дата реєстрації - серпень 2012 р.
Модель функціонування - проектно-орієнтована
Правова форма - благодійна організація
Напрямки/сфери діяльності:
впровадження практик у сферах розвитку бізнес-середовища, підвищення енергоефективності та підтримки громадських ініціатив, молодіжні проекти.
Джерела фінансування: міжнародні фонди, організації, компанія ДТЕК.
Контакти/сайт:
м. Бурштин
вул. Січових Стрільців, 4, 5 поверх, офіс 30
<http://amer-burshtyn.org.ua/>
Знакові проекти: "Енергоефективні поліпшення у м. Бурштині", літній англомовний табір для дітей, конкурс проектів з енергоефективності.
Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ ТА М. КИЇВ

17. АГЕНТСТВО З РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В М. СЛАВУТИЧ

Місце розташування - Київська область, м. Славутич
Дата реєстрації - грудень 1997 р.
Модель функціонування - бюджетно- та сервісно-орієнтована
Правова форма - комунальне підприємство
Напрямки/сфери діяльності:
підтримка починаючих підприємців, що діють, фірм і компаній, ініціативних жителів міста Славутич, сприяння сталому соціально-економічному розвитку Славутицького регіону через створення нових робочих місць шляхом надання послуг з підтримки малого і середнього бізнесу і залучення зовнішніх інвестицій.
Джерела фінансування: Славутицька міська рада, міжнародні фонди та організації.
Контакти/сайт:
07100 Київська область, м. Славутич, вул. Героїв Дніпра, 2
тел.: (04579) 2-47-80, 2-47-85
Знакові проекти: Фонд поворотної фінансової допомоги, бізнес-інкубатор, бюро технічної інвентаризації.
Статус АМЕР (ведення діяльності) - інституційно стала

ЛУГАНСЬКА ОБЛАСТЬ

18. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ М. РОВЕНЬКИ

Місце розташування - м. Ровеньки, Луганської обл.
Дата реєстрації - 25 червня 2013 р.
Модель функціонування - проектно-орієнтована
Правова форма - комунальна установа
Напрямки/сфери діяльності:
підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмінь і компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого самоврядування у впровадженні стратегій розвитку.
Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.
Контакти/сайт:
м. Ровеньки, Луганська обл.
тел.: 050 933 1539
Знакові проекти: "Розвиток соціального підприємництва на сході України".
Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

19. АГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ М. СВЕРДЛОВСЬК

Місце розташування - м. Сverdловськ, Луганська обл.

Дата реєстрації - серпень 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська установа

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмій і компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого самоврядування у впровадженні стратегій розвитку.

Джерела фінансування: Сverdловська міська рада, міжнародні фонди та організації, компанія ДТЕК.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

20. АГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ М. ЩАСТЯ

Місце розташування - м. Щастя, Луганська обл.

Дата реєстрації - 2013 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та грантових проектів у місто, розвиток знань, вмій і компетенцій жителів міста, допомога органам місцевого самоврядування у впровадженні стратегій розвитку.

Джерела фінансування: програми СBB, грантове фінансування.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

21. ІНСТИТУТ МІСТА

Місце розташування - м. Львів

Дата реєстрації - 02 червня 2009 р.

Модель функціонування - бюджетно-орієнтована

Правова форма - комунальна установа

Напрямки/сфери діяльності:

місцевий економічний розвиток, моніторинг та інформування населення про хід реалізації Стратегії конкурентоздатності міста, супровід та моніторинг реалізації інтегрованої концепції розвитку центральної частини Львова.

Джерела фінансування: Львівська міська рада, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Львів 79008, пл. Ринок, 1, к. 204

тел.: (032) 254 60 81, (032) 254 60 82,

<http://www.city-institute.org/>

Знакові проекти: "Форум місцевого самоврядування", "Розбудова спроможності до економічного обґрунтованого планування розвитку областей і міст України", "Розвиток інноваційного середовища та підвищення інвестиційного іміджу Львова".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - інституційно стала

22. АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ НАДБУЖЖЯ

Місце розташування - Львівська обл., м. Буськ

Дата реєстрації - 27 червня 2007 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності: надання інформаційно-консультаційних послуг.

Джерела фінансування: Буська районна адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Буськ, Майдан Незалежності, 17

тел.: +380 264 2-31-78

Знакові проекти: навчання-тренінги для жінок "Організація власної справи".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

23. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ "БРОДИ"

Місце розташування - Львівська обл., м. Броди

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

Джерела фінансування: Бродівська районна адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

80600, Броди, вул. Залізнична, 4

тел.: +380 (3266) 43224

Статус АМЕР (ведення діяльності) - зареєстрована, але не діє

24. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «ГОРОДОЧЧИНА»

Місце розташування - Львівська обл., м. Городок

Дата реєстрації - 22 червня 2005 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток малого та середнього бізнесу, підтримка та

ініціювання процесів соціально-економічного розвитку регіону; розвиток транскордонного та міжнародного співробітництва; реалізація програм розвитку місцевого самоврядування; розвиток моніторингу природного середовища; розвиток курортно-рекреаційного, туристично-рекреаційного комплексу району.

Джерела фінансування: Городецька районна адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Городок, вул. Б. Хмельницького, 2

Знакові проекти: семінари "Як розпочати свій бізнес", тренінг "Складаємо власний бізнес – план", благодійний концерт "З любов'ю – дітям".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

25. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КАМ'ЯНКА-БУЗЬКОГО РАЙОНУ

Місце розташування - Львівська обл., смт.Добротвір

Дата реєстрації - 26 жовтня 2012 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - комунальна установа

Напрямки/сфери діяльності:

формування стратегії інвестиційної привабливості міста, сприяння залученню інвестицій в економіку району, розробка програм взаємодії між суб'єктами підприємництва району, організація та проведення семінарів, конференцій, форумів, тренінгів, ярмарків та виставок, сприяння організації навчання і станування, у т.ч. працівників виконавчих органів міської ради, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності, розробка стратегії енергоефективності і енергозбереження.

Джерела фінансування: програми СББ, грантове фінансування.

Контакти/сайт:

вул. Ів. Франка 14/4, смт. Добротвір, Кам'янка-Бузький район, 80411

тел.: 032(254) 32-2-92

<http://arr-kb.com.ua>

Знакові проекти: курси підвищення кваліфікацій швачок, школа громадського лідерства, заміна освітлення у під'їздах.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - на етапі становлення

26. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ДРОГОБИЧЧИНИ

Місце розташування - Львівська обл., м. Дрогобич

Дата реєстрації - 5 червня 2006 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

навчання, консалтинг, маркетинг та промоція; створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу; сприяння соціально-економічному розвитку Дрогобиччини.

Джерела фінансування: Дрогобицька районна адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Дрогобич, вул. 22 Січня, 28

тел.: +380 32 468 4-83-08

Знакові проекти: мережа підтримки об'єктів інфраструктури бізнесу в туристично-рекреаційній галузі Дрогобицького району, стратегія розвитку Дрогобицького району на 2008-2015 роки; програми "Розвиток малого підприємництва в Дрогобицькому районі" та "Розвиток сільського зеленого туризму в Дрогобицькому районі".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

27. АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ ЖИДАЧЕВА

Місце розташування - Львівська область, м. Жидачів

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - комунальна установа

Напрямки/сфери діяльності:

інформаційно-консультативна підтримка залучення і супроводу інвестицій, промоція міста та конкретних проектів, сприяння виконанню Стратегічного плану економічного розвитку, розвиток бізнесу, залучення міжнародної технічної допомоги, видання комунальної газети.

Джерела фінансування: міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

Львівська обл., м. Жидачів

Статус АМЕР (ведення діяльності) - у періоді становлення

28. АГЕНТСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ «ТРАНС-ТРАКТ»

Місце розташування - Львівська обл., м. Жовква

Дата реєстрації - 7 червня 1996 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:
розвиток громади, підтримка розвитку малого бізнесу,
навчання і консультації місцевих лідерів, підтримка культурних
та соціально-економічних ініціатив місцевих рад, міжнародна
співпраця.

Джерела фінансування: Жовківська районна адміністрація,
міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

80300, Жовква, пл. Вічева 2/офіс 18
тел./факс: +380 (3252) 61405

Знакові проекти: книги "Десять років для людей і регіону",
"Вибрані проблеми польсько-української транскордонної
співпраці. Господарський довідник", проєкт "Розточчя –
транскордонна територія розвитку".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - зареєстрована, але не
діюча

29. ЖУРАВНІВСЬКА АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ/ АГЕНЦІЯ З РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІЇ

Місце розташування - Львівська обл. смт. Журавно,
Жидачівський район

Дата реєстрації - 10 квітня 2002 р.

Модель функціонування - проєктно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

подолання депресивності сільських територій шляхом
безпосередньої участі самих членів територіальної громади у
реалізації проєктів.

Джерела фінансування: Жидачівська районна рада,
міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

Знакові проекти: реконструкція системи водопостачання
селища Журавно.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - зареєстрована, але не
діюча

30. ЗОЛОЧІВСЬКА АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Місце розташування - Львівська обл., м.Золочів

Дата реєстрації - червень 2004 р.

Модель функціонування - проєктно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

вирішення проблем соціально-економічного розвитку району,
розвиток малого та середнього бізнесу, регіональне

транскордонне співробітництво, надання економічних,
правових, освітніх послуг.

Джерела фінансування: Золочівська районна адміністрація,
міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Золочів, вул. Польна, 28-б.

тел./факс: (03265) 4-50-46

<http://zarr.org.ua/>

Знакові проекти: "Сприяння відкритості і прозорості у роботі
органів місцевого самоврядування", "Молодіжні обміни шкіл
України і Польщі", "Підтримка і становлення зеленого туризму
на Золочівщині", Інформаційно-аналітичний центр сприяння
бізнесу.

Статус АМЕР (ведення діяльності) – діють під проєкти

31. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА МОСТИЩИНИ

Місце розташування - Львівська обл., м. Мостиська

Дата реєстрації - вересень 2006 р.

Модель функціонування - проєктно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

консультаційна розробка бізнес-планів, реєстрація
підприємств, інвестиційна діяльність, соціальний захист,
менеджмент недержавних організацій,
інформаційно-навчальна робота, отримання допомоги
міжнародних програм.

Джерела фінансування: Мостиська районна державна
адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

81300, м. Мостиська, вул. Будзиновського, 14

тел./факс: +380 (3234) 4-12-36

Знакові проекти: розробка стратегічного плану розвитку
Мостиського району на 2007 – 2012 роки, промоція спільної
історичної-культурної спадщини Польщі та України "Фортеця
Перемисьль".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проєкти

32. АГЕНЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НОВОГО РОЗДІЛУ

Місце розташування - Львівська область, м.Новий Розділ

Дата реєстрації - квітень 2013 р.

Модель функціонування - проєктно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

сприяння економічному розвитку міста, реалізація проектів економічного розвитку, залучення та супроводження інвесторів.

Джерела фінансування: міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

Львівська область, м.Новий Розділ, вул.Л.Українки, буд.25, кв.3
Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

33. ЯВОРІВСЬКА АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Місце розташування - Львівська обл., м. Новояворівськ

Дата реєстрації - вересень 2005 р.

Модель функціонування - бюджетно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

інформаційно-консультативна діяльність: сприяння розвитку транскордонного та міжнародного співробітництва, розвиток малого і середнього бізнесу.

Джерела фінансування: Яворівська районна адміністрація.

Контакти/сайт:

м. Новояворівськ, вул. Львівська 3/102

Знакові проекти: розробка програми розвитку малого підприємництва у Яворівському районі.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

34. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ "ПЕРСПЕКТИВА ПЕРЕМИШЛЯНЩИНИ"

Місце розташування - Львівська обл., м.Перемишляни

Дата реєстрації - грудень 2008 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

залучення та освоєння інвестицій, розробка проектів економічного та інфраструктурного розвитку, підтримка малого бізнесу в селі.

Джерела фінансування: Перемишлянська районна адміністрація, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

м. Перемишляни, вул. Привокзальна, 3

тел.: +380 (263) 2-16-82

Знакові проекти: "Реалізація заходів з енергозбереження у Народному Домі с. Селиська Перемишлянського району", координація діяльності Асоціації підприємців

Перемишлянського району, розробка проекту Регіональної програми розвитку малого та середнього підприємництва у

Перемишлянському районі на 2016-2017 роки.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

35. АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ РАДЕХІВЩИНИ

Місце розташування - Львівська обл., м. Радехів

Дата реєстрації - квітень 2005 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

інформаційно – консультативна (консультації для підприємців – початківців з питань бухгалтерії і фінансів), промоційна (організація ярмарків, виставок), навчальна (випуск методичних посібників, проведення комп'ютерних курсів, проведення семінарів, тренінгів).

Джерела фінансування: міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

80200, Радехів, пл. Відродження, 3

тел.: +380 (3255) 22709

<http://radekhiv-agency.narod.ru/>

Знакові проекти: публікації "Започаткування власної справи", "Довідник інвестора", тренінги із стратегічного планування.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

36. СОКАЛЬСЬКА АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Місце розташування - Львівська обл., м. Сокаль

Дата реєстрації - 28 березня 2005 р.

Модель функціонування - сервісно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток територіальних громад/стратегічне планування, розвиток соціального підприємництва, розвиток підприємницьких ініціатив, Фонд підтримки підприємництва Сокальської АРР, розвиток громадських організацій, підвищення активності громад. центр допомоги мігрантам, у співпраці із Міжнародною організацією з міграції, надання підтримки правоохоронним органам, законодавчій та судовій гілкам влади.

Джерела фінансування: Сокальська районна рада, міжнародні фонди, організації.

Контакти/сайт:

Львівська обл., м.Сокаль, вул.Січових Стрільців,18

тел.: +380 (3257) 28774

www.agencija.sokal.lviv.ua

Знакові проекти: Фонд поворотної фінансової допомоги.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - інституційно стала

37. АГЕНТСТВО З РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ

Місце розташування - Львівська обл., м. Стрий

Дата реєстрації - 23 жовтня 2006 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

навчання, консалтинг, промоція, сприяння соціально-економічному розвитку району, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу та залученню інвестицій в регіон, підтримка місцевих, регіональних та міжнародних програм, що спрямовані на покращення соціально-економічного становища, культурного та мистецького розвитку.

Джерела фінансування: Стрийська районна адміністрація, міжнародні організації, компанії.

Контакти/сайт:

м. Стрий вул. С. Бандери, 28 б

Знакові проекти: програма "Розвиток малого підприємництва у сільській місцевості та малих містах", проект "Ворота до Карпат", підтримка функціонування туристично-інформаційного центру "Скарбниця краю".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

38. АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ "ПЕРСПЕКТИВА СТРИЙЩИНИ"

Місце розташування - Львівська обл., м. Стрий

Дата реєстрації - 19 лютого 2007 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток сільського зеленого туризму на Стрийщині, навчально-консультативна та організаційна підтримка підготовки стратегічних планів розвитку місцевих громад, підтримки розвитку підприємництва.

Джерела фінансування: ОМС, міжнародні фонди, організації, бізнес-структури.

Контакти/сайт:

м. Стрий, вул. Драгоманова буд. 11/4

Знакові проекти: "Чиста оселя" в рамках Проєнту розвитку Львівщини, "Енергоощадна ініціатива громади Стрийщини".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

39. ВОЗНЕСЕНСЬКА МІСЬКА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АГЕНТСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»

Місце розташування - Миколаївської обл., м. Вознесенськ

Дата реєстрації - 24 листопада 2003 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

становлення і розвиток громадянського суспільства, забезпечення дотримання демократичних принципів та захисту прав і інтересів громадян.

Джерела фінансування: міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

56500 м. Вознесенськ, вул. Пушкінська,3/35

тел.: (05134) 3-22-50

Знакові проекти: "Сприяння розвитку ОСББ", "ЖЕК під мікроскопом", "Еко – молодь", шкільні ініціативи з роздільного збору сміття, розробка та впровадження технологій "зеленої" ресурсозберігаючої енергетики.

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ

40. АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ГУСЯТИНЩИНИ

Місце розташування - Тернопільська обл., Гусятинський р-н, смт. Гусятин

Дата реєстрації - 26 січня 2007 р.

Модель функціонування - проектно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

сприяння місцевим органам влади, районній державній адміністрації, недержавним організаціям, місцевим територіальним громадам, суб'єктам малого та середнього підприємництва в реалізації програм та окремих проєктів.

Джерела фінансування: Гусятинська районна адміністрація, міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

смт Гусятин, вул. Шевченка буд. 2

Знакові проекти: "Здійснення комплексних енергозберігаючих заходів в двох школах міста Копичинці Гусятинського району", "Впровадження інноваційних методів управління та зміцнення матеріально-технічної бази комунальних закладів охорони здоров'я – основа реформування медичної галузі Гусятинського району".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - діють під проекти

ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСТЬ

41. БУКОВИНСЬКА ПАРТНЕРСЬКА АГЕНЦІЯ

Місце розташування - м. Чернівці

Дата реєстрації - серпень 1999 р.

Модель функціонування - сервісно-орієнтована

Правова форма - громадська організація

Напрямки/сфери діяльності:

розвиток територіальних громад, малого та середнього підприємництва.

Джерела фінансування: міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

вул. Нікітіна 2, 3-ій поверх, Чернівці 58000 Україна

тел.: +380-372-523745

Знакові проекти: "Менеджмент розвитку громад", "Люди та влада: діалог через медіа", "Vox populi: суспільний діалог для розвитку громад". "Менеджмент розвитку територіальних громад".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - зареєстрована, але не діюча

42. БУКОВИНСЬКИЙ ЦЕНТР РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА РОЗВИТКУ

Місце розташування - м. Чернівці

Дата реєстрації - червень 1998 р.

Модель функціонування - сервісно-орієнтована

Правова форма - приватна

Напрямки/сфери діяльності:

розробка і реалізація програм, проектів, бізнес-планів транскордонного співробітництва для всіх сфер життєдіяльності Чернівецької області; правове, інформаційне та консультативне забезпечення органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, окремих громадян; надання науково-методичної та консультативної допомоги у становленні та розвитку місцевого самоврядування.

Джерела фінансування: Чернівецька обласна адміністрація, міжнародні фонди та організації.

Контакти/сайт:

Україна, м. Чернівці, пл. Театральна 6, офіс 68-70

тел.: +38 (0372) 592806, +38 (0372) 592823

<http://bcdr.cv.ua/>

Знакові проекти: "Підвищення безпеки життєдіяльності населення в долині річки Прут на прикордонній території з Молдовою та Румунією", "Посилення ролі громадянського

суспільства у сприянні Уряду в процесі реалізації Стратегії ЄС для Дунайського регіону", "Енергоефективний дитячий садок у місті Новоселиця", "Розробка Регіональної інноваційної програми Чернівецької області".

Статус АМЕР (ведення діяльності) - інституційно стала



Глосарій

Агенція місцевого (економічного) розвитку – міжсекторна інституція, що поширює свою діяльність на окреслену територію, завданням якої є реалізація проектів та програм згідно з пріоритетами соціально-економічного розвитку даної території.

Бенефіціар (beneficiary) – набувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту.

Бізнес-модель – компактне спрощене уявлення про схему фінансового забезпечення діяльності, призначене для цілісного представлення та аналізу діяльності всієї системи взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Благодійна організація – недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або категорій осіб (ЗУ «Про благодійництво та благодійні організації»).

Бізнес-інкубатор – організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності.

Бізнес середовище – інституції, організації, норми, правила, мережі, у яких працює бізнес на окресленій території.

Благоустрій – впорядкування публічних просторів міст, селищ і сіл з метою створення комфортного середовища перебування для мешканців.

Блог (blog) – це веб-сайт, головний зміст якого – записи, зображення чи мультимедіа, що регулярно додаються. Для блогів характерні короткі записи тимчасової значущості.

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. Бюджетні установи є неприбутковими. (Бюджетний кодекс України).

Бюро технічної інвентаризації – підприємство комунальної власності, яке здійснює технічну інвентаризацію об'єктів нерухомого майна (крім державної реєстрації прав власності на них), оцінку та облік нерухомості (крім земельних ділянок).

Великий бізнес – підприємство, чисельністю понад 250 осіб та грошовим оборотом – понад 50 млн. євро на рік.

Грант (grant) – фінансова чи організаційна допомога на реалізацію певного проекту. Це фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі юридичними, фізичними особами і міжнародними організаціями для проведення конкретних проектів.

Генеральний план населеного пункту – містобудівна документація, яка визначає принципи розвитку, планування, забудови та іншого використання території населеного пункту. (ЗУ «Про Регулювання містобудівної діяльності»).

Громада – група людей, об'єднана певними інтересами, наприклад такими як походження, соціальний стан, релігійні переконання, інтереси, потреби, ризики, місце проживання, які впливають на їх ідентифікацію та рівень свідомості.

Громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. (ЗУ «Про громадські об'єднання»).

Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи. (ЗУ «Про громадські об'єднання»).

Громадська спілка – це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи. (ЗУ «Про громадські об'єднання»).



Громадські обговорення – публічні зібрання, на яких представники місцевих органів влади отримують думку громадськості щодо конкретного рішення або заходу місцевої влади.

Групи впливу (заінтересовані сторони, stakeholders) – особа, громада або організація, яка зазнає впливу з боку підприємства/організації або впливає на його діяльність. Заінтересовані сторони можуть бути внутрішніми (наприклад, працівники) або зовнішніми (наприклад, клієнти, постачальники, акціонери, фінансисти, місцева громада).

Девелопер – це професійний підприємець, який ініціює і забезпечує реалізацію найкращого з можливих варіантів створення та розвитку об'єкту нерухомості.

Дискусійні зустрічі – це відкритий простір, де зустрічаються люди із різних середовищ з метою обговорення певної проблематики.

Додана вартість (added value) – додаткові характеристики товару (послуги), які перевищують стандартні вимоги і пропонують «щось більше» ніж очікувалося, при мінімальних додаткових витратах для їх створення/надання.

Донор – інституція чи організація, що надає на безкоштовній чи пільговій основі цільову фінансову допомогу.

Енергоаудит – комплексна оцінка споживання енергоносіїв на конкретно визначеному об'єкті інфраструктури (будинок, теплотраса, тощо).

Енергоефективність – найбільш очевидний та найменш затратний спосіб зниження споживання енергоресурсів.

Енергоменеджмент – система моніторингу споживання, контролю використання та управління ефективним витрачанням енергоносіїв.

Житлово-експлуатаційна контора – комунальна госпрозрахункова організація, що має свій розрахунковий рахунок у відділенні банку і статутний

фонд у розмірах, визначених виконкомом місцевої міської чи районної Ради, користується правами юридичної особи.

Житловий фонд – це сукупність жилих будинків і жилих приміщень на певній території, що визнані у встановленому порядку житлом, придатним для проживання громадян. Житловий фонд є сукупністю жилих квартир (будинків) приватної, державної, комунальної та колективної власності.

Житлово-комунальне господарство – сукупність підприємств, служб і господарств по обслуговуванню населення міст, селищ і сіл; в містах входить до складу міського господарства.

Забудовник – особа, яка відповідно до закону отримала право власності або користування земельною ділянкою для містобудівних потреб та виконує передбачені законодавством дії, необхідні для здійснення будівництва або зміни (у тому числі шляхом знесення) об'єкта містобудування.

Заінтересовані сторони – див. групи впливу

Інвестиційний паспорт – інформаційний документ, у якому відображено інвестиційний потенціал території (дані про демографію, інфраструктуру, інвестиційні об'єкти та проекти, систему підтримки інвестора).

Індустріальний парк – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій. (ЗУ «Про індустріальні парки»). Управляється окремою керуючою компанією.

Інституція – організація, що складається з людей, які мають певну місію, ресурси, налагоджені процеси та тяглість діяльності.



Інституційний ландшафт (institutional landscape) – сукупність інституцій на певній території, які мають відповідні визначені завдання та функціонують відносно незалежно від інших.

Інституційна екосистема (institutional ecosystem) – сукупність існуючих організацій, які у той чи інший спосіб сприяють розвитку території та існуючих взаємозв'язків між ними.

Інституція громадянського суспільства – див. організація громадянського суспільства

Казначейство – державний фінансовий орган, який здійснює організацію та контроль за використанням коштів державного бюджету України.

Карта людського капіталу (human capital map) – огляд людських ресурсів території, що містить демографічні характеристики населення певної території, а також загальний аналіз рівня освіти, компетенції та потенціалу мешканців даної території.

Кластер (cluster) – група підприємств чи організацій у певній галузі, що тісно співпрацюють у певних питаннях і завдяки сукупному досвіду забезпечують собі конкурентну перевагу.

Кластерна ініціатива (cluster initiative) – це стратегія для групи компаній, організацій, установ, які працюють в одній галузі для вирішення тих питань, де може допомогти кооперація.

Комерціалізація технологій (technology commercialization) – виведення нових ідей та інноваційних винаходів на широкий ринок, покращуючи якість життя та створюючи додану вартість в економіці.

Комунальне підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що може здійснювати виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою одержання відповідного прибутку (доходу) і яке перебуває у власності органів місцевого самоврядування.

Компетенції (competences) – це особиста здатність фахівця вирішувати певний клас професійних задач.

Людиномісяць – величина виміру, що окреслює скільки робочих днів (місяців) однієї людини йде на виконання певного обсягу робіт.

Людський капітал (human capital) – це соціально-економічна категорія, похідна від категорій «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський фактор», яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій осіб, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

Конфлікт інтересів – реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень. (ЗУ «Про засади запобігання та протидії корупції»)

Котельня (котельня установка) – система життєзабезпечення будівлі або групи будівель, джерело енергії для систем опалення, паропостачання, гарячого водопостачання, вентиляції, теплої підлоги та інших інженерних систем в будівлях, а також для технологічних потреб.

Малий бізнес – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми господарювання та форм власності, в яких середньооблікова кількість працюючих за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу не перевищує 500 000 євро. (ЗУ «Про державну підтримку малого підприємництва»).

Матеріально-технічна база – майно, сукупність засобів та предметів праці.

Міжсекторне партнерство – це партнерство, в якому беруть участь представники різних секторів (бізнесу,



держави та громадянського суспільства). Це добровільне співробітництво, метою якого є сталий розвиток, що базується на основі більш ефективного розподілу додаткових ресурсів.

Мікро бізнес – підприємство, чисельністю до 10 осіб та грошовим оборотом – до 2 млн. євро на рік.

Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що надаються країнами-донорами на безоплатній основі для здійснення програм соціально-економічного розвитку України.

М'які проекти – проекти, що не передбачають витрат на будівництво, ремонт, модернізацію, тощо, а лише на «інтелектуальну» працю – навчання, розробку документів, маркетинг, облаштування.

Наглядова рада – орган, що виконує дорадчі, розпорядчі та контролюючі функції за ефективним використанням майна, грошових коштів.

Організація громадянського суспільства – формалізована або неформальна організація, яка об'єднує фізичні особи або їх групи навколо певного інтересу у публічній діяльності.

Орган місцевого самоврядування – районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Органи самоорганізації населення – це представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста. (ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку – це неприбуткова юридична особа, створена власниками житлових та нежитлових приміщень для спільного користування, утримання та управління своїм будинком та прилеглою територією.

Освіта впродовж життя (lifelong learning) – добровільна, безперервна та цілеспрямована освіта, для отримання особистих чи професійних знань.

Патерналізм – у внутрішньодержавних відносинах – принципи і практика державного управління, побудованого на парадигмі контролю держави над людьми та навпаки – підкорення людей державі та передача державі прав/обов'язків приймати рішення щодо більшості сфер суспільного життя.

Податок на доходи фізичних осіб – загальнодержавний податок, що стягується з доходів фізичних осіб (громадян – резидентів) і не резидентів, які отримують доходи з джерел їх походження в Україні.

Послуга (комерційна) – цілеспрямована комерційна діяльність, результати якої мають прояв у корисному ефекті.

Посередницька (міжсекторна) інституція (intermediary institution) – інституція, яка поєднує в собі завдання різних суспільних секторів.

Право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності.

Проект – система заходів та завдань, організованих у певну послідовність, що мають обмежений термін реалізації та спрямовані на вирішення конкретної проблеми соціально-економічного розвитку.

Проект розвитку – проект, який має довгостроковий ефект та створення нових можливостей для обраної цільової аудиторії.

Проектний портфель (портфель проектів) – це набір проектів, програм проектів та інших робіт, об'єднаних разом для досягнення більш ефективного управління і забезпечення виконання стратегічних цілей організації.

Проектно-кошторисна документація – комплекс документів, що визначають місце будівництва (реконструкції) майбутнього об'єкта, його архітектурне,



планувальне і конструктивне рішення, потребу в кадрах, будівельних матеріалах, машинах і обладнанні, коштах.

Промислова зона – територія, віддалена від центру міста, на якій скупчені виробничі підприємства.

Просторовий розвиток – це спорудження системи будинків, яка заснована на принципах сусідства, права і приватної власності, це стратегічний розвиток території, де відпрацьовуються конструктивність і оцінюється можливість реалізації практично всіх соціальних, економічних і політичних концепцій, інструментів і рішень.

Професійно-технічний заклад – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я.

Ревіталізація – процес відновлення, відтворення.

Регіональний розвиток (система регіонального розвитку) – система політик, інституцій та механізмів, діяльність яких спрямована на досягнення збалансованого економічного та соціального розвитку територій країни та підвищення якості життя населення.

Рекрутингова агенція – посередник на ринку праці, організація, що надає послуги роботодавцям з пошуку та підбору персоналу та / або надає послуги претендентам з пошуку роботи і працевлаштування, а також інші супутні послуги.

Середній бізнес – підприємство, чисельністю 50 - 250 осіб та грошовим оборотом – 10 - 50 млн. євро на рік.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальність суб'єктів господарювання за вплив результатів їх діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що здійснюється шляхом прозорості та етичної поведінки. (проект Національної стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні)

Соціальна сфера – це сукупність галузей і видів діяльності підприємств та установ, що забезпечують

соціальні інтереси всіх верств населення: відносини суспільства і особи, умови праці й побуту, освіта, здоров'я, відпочинок.

Соціальні мережі – інтернет-програми, які допомагають друзям, бізнес-партнерам або іншим особам спілкуватись та встановлювати зв'язки між собою використовуючи набір інструментів (facebook, linkedin, xing, vkontakte, odnoklassniki, тощо)

Співконкуренція (coopetition) – спосіб взаємодії між організаціями, коли вони одночасно є конкурентами у певних питаннях та проєктах та співпрацюють щодо інших питань або в інших проєктах.

Сталий розвиток (sustainable development) – розвиток суспільства, що дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Ґрунтується на поєднанні принципів соціальної справедливості, економічної ефективності та турботи про навколишнє середовище.

Стратегія соціальної відповідальності компанії – модель діяльності суб'єкта господарювання, спрямована на виконання його місії, досягнення поставлених цілей, в тому числі забезпечення внеску в суспільний розвиток. (проект Національної стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні)

Соціальне підприємництво (social entrepreneurship) – підприємництво, що метою якого є одночасне отримання прибутку та виконання соціальної місії; пропонує товари та послуги, які інноваційно та практично вирішують соціальні та екологічні проблеми (боротьба з бідністю, охорона навколишнього середовища, тощо).

Соціальна інфраструктура – система об'єктів та інституцій, що забезпечують матеріально-технічну базу для функціонування соціальної сфери.

Соціальний капітал – поєднання людського капіталу та інституційної екосистеми певної території.

Спроможність (capacity) – володіння необхідною потужністю (кваліфікацією, ресурсами, зв'язками, тощо).



Суб'єкт підприємницької діяльності – особа, яка професійно займається підприємницькою діяльністю — приватним виробництвом, торгівлею, посередництвом, наданням послуг.

Суспільний договір – це система взаємовідносин між органами влади, громадянами (суспільством) та бізнесом, що складається на певній території. Ця система визначає ролі ключових гравців у соціумі та розподіляє між ними відповідальність за функціонування суспільних систем.

Суспільна система – система, що забезпечує функціонування основних сфер суспільного життя.

Тверді побутові відходи (ТПВ) – це відходи, які утворюються в процесі життєдіяльності людини і накопичуються у житлових будинках, громадських, навчальних, лікувальних, торговельних та інших закладах.

Тверді проекти – проекти, що передбачають капітальні витрати на будівництво, реконструкцію, модернізацію певних об'єктів.

Технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. (ЗУ «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків».)

Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. (ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».)

Техніко-економічне обґрунтування – це розрахунок, у якому оцінюються потенційні витрати та результати, і обґрунтовується доцільність реалізації певного проекту.

Технічне завдання – основний документ, який визначає вимоги і порядок виконання певного проекту створення споруди чи промислового комплексу, технічного пристрою.

Торгово-розважальні центри – універсальний магазин або комплекс магазинів, що зазвичай включає підприємства побутового обслуговування.

Точки росту – „точками росту” в економіці називають напрямки діяльності, які характеризуються нелінійною залежністю між витратами і результатами, чи нелінійним зростанням ефективності. Саме нелінійність, як властивість систем, що самоорганізуються, забезпечує можливість переходу процесу на новий якісний рівень свого розвитку.

Трансфер технологій – процес передачі навичок, знань, технологій, методів, між різними установами/ організаціями з метою розвитку.

Тяглість – безперервність, сталість, тривалість.

Фасилітація (facilitation) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, головуєчим). Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу.

Фонд (розвитку) громад – цільовий фонд, створений з метою фінансування міні-проектів розвитку на певній території (зазвичай стосується проектів з активізації громади).

Фонд мікрокредитування – цільовий фонд, створений з метою надання невеликої поворотної фінансової допомоги підприємцям.

Централізоване тепlopостачання – система тепlopостачання. Одне джерело тепlopостачання, що забезпечує теплом велику кількість будинків та являє собою велике підприємство, його потужність вимірюється в гігаватах. Неодмінним елементом ЦТП є великі розгалужені системи тепломереж.



Центр трансферу технологій – це структурний підрозділ у вищому навчальному закладі, науковій організації чи на підприємстві, який забезпечує передачу винаходів та інноваційних знань іншим організаціям та інституціям.

Якість життя – сприйняття людьми свого положення в житті залежно від культурних особливостей і системи цінностей та в зв'язку з їхніми цілями, очікуваннями, стандартами, турботами.

Brownfield (Браунфілд) – занедбаний. Ділянка типу "браунфілд" - промислова ділянка, яка забудовувалася (використовувалася) в минулому. Стратегії сталого економічного розвитку заохочують прибуткове повторне використання таких ділянок, попри те, що це може коштувати більше, ніж створення чи забудова ділянок типу «грінфілд» (тобто нових, ще незабудованих).

HoReCa – термін, що позначає сферу індустрії гостинності (громадського харчування та готельного господарства). Назва «HoReCa» (акронім) походить від перших двох літер в словах Hotel, Restaurant, Cafe / Catering (готель - ресторан - кафе/кейтерінг).

In kind – форма благодійної пожертви, яка надається не у вигляді коштів, необхідних для закупівлі потрібних послуг і товарів, а самими послугами і товарами.

SWOT - аналіз, що полягає у виявленні: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей, що відкриваються (Opportunities) та загроз (Threats).



Список скорочень:

АМЕР – Агенція місцевого економічного розвитку

АРР – Агенція регіонального розвитку

БТІ – Бюро технічної інвентаризації

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ГО – Громадська організація/об'єднання

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств, організацій та установ

ЄБРР – Європейський Банк Реконструкції та Розвитку

ЄІБ – Європейський Інвестиційний Банк

ЄС – Європейський Союз

ЄСВ – Єдиний соціальний внесок

ЖЕК – Житлово-експлуатаційна контора

ЖКГ – Житлово-комунальне господарство

ЗМІ – Засоби іасової інформації

ЗУ – Закон України

ІТП – Індивідуальний тепловий пункт

КП – Комунальне підприємство

МЕРМ – Місцевий Економічний Розвиток Міст (проект CIDA)

МТБ – Матеріально-технічна база

МСБ – Малий та середній бізнес

МТД – Міжнародна технічна допомога

НДІ – Науково-дослідний інститут

НКРЕ – Національна Комісія, що здійснює державне Регулювання у сфері Електроенергетики

ОЕСР – Організація Економічного Розвитку і Співробітництва

ОМС – Орган місцевого самоврядування

ОСББ – Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ПІВ – Право інтелектуальної власності

ПДФО – Податок на доходи фізичних осіб

ПКД – Проектно-кошторисна документація

ПРООН – Програма розвитку ООН

ПТУ – Професійно-технічний заклад

СВБ – Соціальна відповідальність бізнесу

СПД – Суб'єкт підприємницької діяльності

ТЕО – Техніко-економічне обґрунтування

ТЕЦ – Теплоенергоцентр

ТЗ – Технічне завдання

ТПВ – Тверді побутові відходи

ТРЦ – Торгово-розважальний центр

УФСІ – Український фонд соціальних інвестицій

ЦПУ – Цивільно-правова угода

ЦТП – Централізоване тепlopостачання

AIESEC – Міжнародна студентська організація AIESEC

HORECA – Hotel, Restaurant, Cafe/Catering

NEFCO – Nordic Environment Finance Corporation

USAID LINK – проєкт U.S. Agency for International Development «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність»



Список використаних джерел:

1. *Аналіз доцільності створення агентства регіонального розвитку (АРР) в Запорізькій області.* Аналітичний звіт. / Санжаровський І., Третяк Ю. / підготовлено в рамках Проекту з

регіонального врядування та розвитку – Україна на замовлення Канадського агентства з міжнародного розвитку, Київ 2008: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.rgd.org.ua/resources/additional_res/Report_on_RDA_in_Zaporizhzhya_2008_UKR.pdf

2. *Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2015 року* [Текст]: постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006. № 1001: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-%D0%BF>

3. *Ким-Галимова В.* Фокус определил 50 лучших городов для жизни в Украине / В. Ким-Галимова, Бутенко А., Одаренко С. // Фокус . – 2013, 30 июля: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://focus.ua/charts/276793/>

4. *Національна стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні* [Текст]: робоча версія Стратегії, підготовлена Консультативною радою : [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu>

5. *Посібник з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку* / Підготовлено в рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (EuropeAid/125234/C/SER/UA) – 2011, Вересень: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.srdc.crimea.ua/pdf/Regional_Development/Practical_approaches_and_mechanisms/RDA_operational_manual_SSRD_2011_ua.pdf

6. *Про громадські об'єднання* [Текст]: [закон України від 22.03.2012 р. № 4572-IV: офіц. текст: за станом на 11 серпня 2013 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17/page2>

7. *Проект державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року* [Текст]: проект постанови Кабінету Міністрів України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://loda.gov.ua/wp-content/uploads/2013/07/strateg2020.pdf>

8. *Про засади державної регіональної політики* [Текст]: проект закону України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kradmin.gov.ua/Comitet/Ua/gromada/proekt.pdf>

9. *Про засади запобігання та протидії корупції* [Текст]: [закон України від 07.04.2011 р. № 3206-VI: офіц. текст: за станом на 11 серпня 2013 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>

10. *Про місцеве самоврядування в Україні* [Текст]: [закон України від 12.05.1997 р. № 280/97-ВР: офіц. текст: за станом на 11 серпня 2013 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

11. *Про науково-технічну діяльність* [Текст]: [закон України від 13.12.1991 р. № 1977-XII: офіц. текст: за станом на 05 грудня 2012 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1977-12/page>

12. *Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні* [Текст]: [закон України від 22.03.2012 р. № 4618-6: офіц. текст: за станом на 10 квітня 2012 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2063-14>



13. *Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків* [Текст]: [закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV: офіц. текст: за станом на 05 травня 2012 р.]: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/991-14>

14. *Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід* / Василь Куйбіда, Анатолій Ткачук, Тетяна Забуковець-Ковачич; за заг. ред. Р. Ткачука. – К. : Леста, 2010. – 224 с.

15. *Ткачук А.* Місцевий та регіональний розвиток. Участь громадян у місцевому розвитку: Практичний посібник для практичних людей / А.Ткачук. – Київ, ІКЦ «Легальний статус», 2012.

16. *Як створити дієздатну організацію громади?:* практичний посібник. – ПРООН, 2008.

17. Better life index [on-line document] – Accessed: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

18. *Creating, Development and Management of RDAs* – EURADA, 1999 (4th Version) [on-line document] – Accessed: <http://www.eurada.org/files/RDA/Creation%20development%20and%20management%20of%20RDA.pdf>

19. *Local Economic Development Agencies. International Cooperation for human development, economic democracy and poverty reduction.* – UNDP/ ILO/UNOPS/EURADA, 2000, June.

20. *Meyer-Stammer J.* Designing Regional Development Agency: Options and Choices: working paper / J. Meyer-Stammer. – 2007.

21. *Mountford D.* Organizing for local development: the role of local development agencies. Summary Report: working document / D. Mountford. – CFE/LEED, OECD, 26-27 November 2009

22. *Regional and economic development* - Localise, 2013 [on-line document] – Accessed: <http://wearelocalise.com/services/regional-and-economic-development/>

23. *Schwab K.* The global competitiveness report 2013-2014: Insight Report / K. Schwab. – World Economic Forum, 2013 [on-line document] – Accessed: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

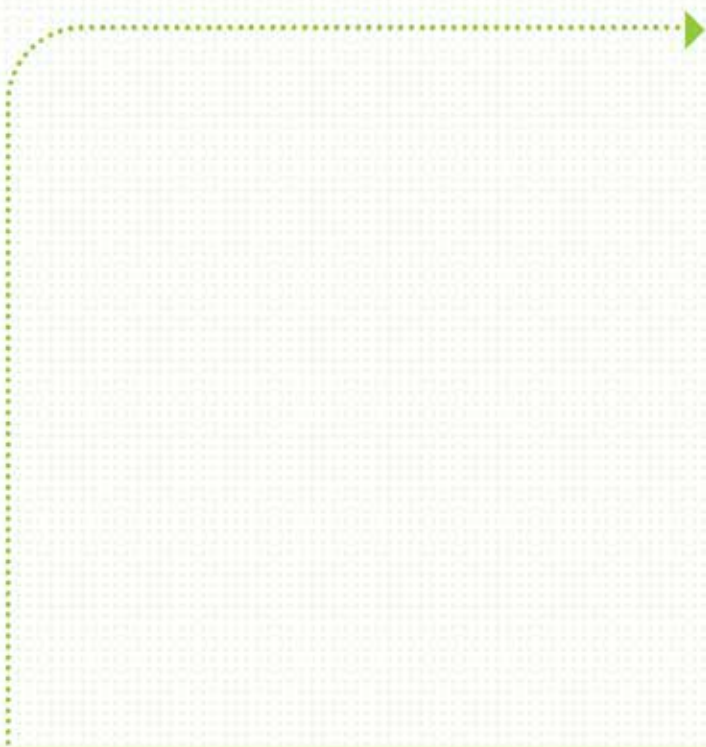
24. *State of the World's Cities 2012/2013:* Report. – UN-HABITAT, 2010-2011: [on-line document] – Accessed: <http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=3387>

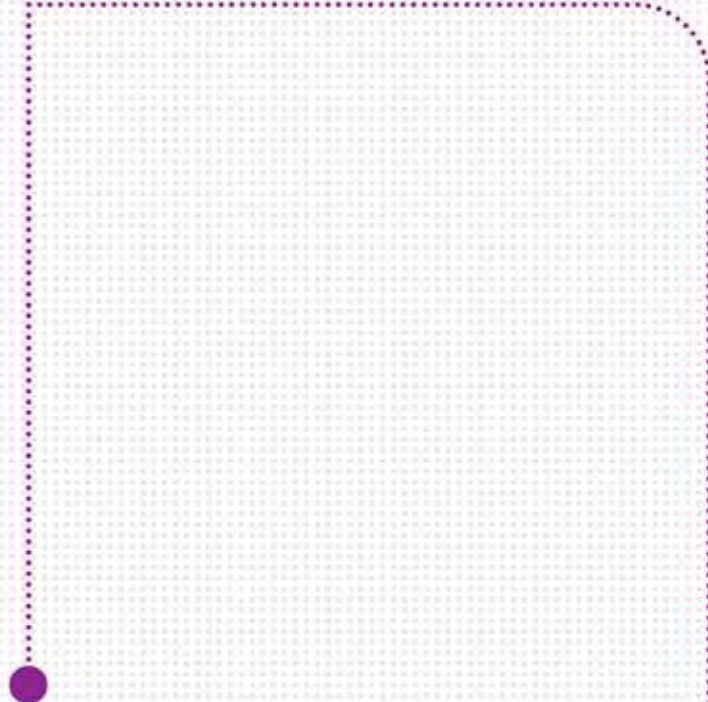
25. *Swinburn G.* Local Economic Development: A Primer developing and implementing local economic development strategies and action plans / G. Swinburn, Goga S., Murphy F. –World Bank, 2006.

26. *The Future Role of Civil Society* – World Economic Forum, 2013 [on-line document] – Accessed: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FutureRoleCivilSociety_Report_2013.pdf

27. *The partnering toolkit* – The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003 [on-line document] – Accessed: <http://www.energizeinc.com/art/subj/documents/ThePartneringToolkitMarch2004.pdf>

28. *The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World:* Human development report. – UNDP, 2013 [on-line document] – Accessed: <http://hdr.undp.org/en/reports/global/>





ДОДАТКИ





Додаток 1. Проект статуту АМЕР

Проект статуту комунальної установи Агенції Місцевого Економічного Розвитку

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Рішенням _____ сесії, _____ скликання
_____ ради
№ _____ від _____ року
Голова _____ ради
_____ / _____ /

СТАТУТ УСТАНОВИ «АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ м. _____»

1. Загальні положення

Установа "Агенція Місцевого Економічного Розвитку м. _____" (надалі – Агенція) створена _____ радою _____ області на підставі рішення сесії ради № _____ від _____ (надалі – Засновники) як неприбуткова установа, заснована на комунальній власності територіальних громад м. _____, _____ району, _____ області.

Агенція створена відповідно до положень Податкового, Господарського та Цивільного кодексів України і діє згідно з вимогами чинного законодавства України і цього статуту.

Агенція має повну назву:

українською мовою – УСТАНОВА «АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ м. _____»;
англійською мовою – Institution "LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY _____";
російською мовою – Учреждение «АГЕНТСТВО МЕСТНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ _____»

а також скорочену назву:

українською мовою – УСТАНОВА «АМЕР _____»;
англійською мовою – Institution «LODA _____»;
російською мовою – Учреждение «АМЭР _____»

Місцезнаходження Агенції: _____.

2. Юридичний статус Агенції

2.1. У своїй діяльності Агенція є неприбутковою установою, має позапартійний статус, керується чинним законодавством України, нормативними актами відповідних рад, виконавчих комітетів цих рад та цим Статутом, здійснює некомерційну діяльність.

2.2. Агенція є юридичною особою відповідно до законодавства України, набуває майнових та особистих немайнових прав, має самостійний баланс, несе обов'язки, має поточні та інші рахунки в установах Державного казначейства України, банківських установах, круглу печатку зі своїм найменуванням, а також штампи, бланки, інші реквізити.

Агенція набуває права юридичної особи з дня її державної реєстрації у порядку, передбаченому законодавством України.

2.3. Агенція може укладати у встановленому порядку договори з підприємствами, установами, організаціями та громадянами як на території України, так і за її межами, від свого імені виступати у судах загальної юрисдикції, господарському, адміністративному та третейському судах, а також у судах інших держав.

2.4. Витрати на утримання Агенції проводяться за рахунок коштів, передбачених у підпунктах 5.2.1-5.2.5 цього Статуту, у межах програми, затвердженого наглядовою радою Агенції.



3. Мета і завдання Агенції

Мета Агенції сприяти соціально-економічному розвитку м. _____ району, _____ області, розвитку підприємництва, забезпечення зайнятості населення, сприяння збільшенню надходжень до бюджету, захисту законних прав та інтересів суб'єктів підприємництва селища та району, сприяння підвищенню конкурентоспроможності та інституційної спроможності району, впровадження заходів з енергоефективності та енергозбереження, сприяння залучення інвестицій в розвиток територіальної громади району, зміцнення економічного потенціалу територіальних громад району, прогнозування і визначення перспектив подальшого соціально-економічного розвитку регіону.

Основними завданнями Агенції є:

- 3.2.1. Участь в розробці та реалізації програми соціально-економічного розвитку міста та плану його впровадження.
 - 3.2.2. Проведення досліджень для визначення громадської думки, перспектив розвитку міста у цілому та окремих галузей.
 - 3.2.3. Формування стратегії інвестиційної привабливості, сприяння залучення інвестицій в економіку регіону.
 - 3.2.4. Розробка програм взаємодії між суб'єктами підприємництва у регіоні, координація їх взаємовідносин з державою в особі її органів та органів місцевого самоврядування.
 - 3.2.5. Встановлення і розвиток зв'язків з іноземними суб'єктами підприємства, організаціями, що об'єднують або представляють їх, участь у роботі міжнародних неурядових організацій та інших спільних організацій; співпраця з національними, іноземними та міжнародними Агенціями.
 - 3.2.6. Сприяння об'єднанню спеціалістів в галузі економіки та науковців, які зацікавлені питаннями розвитку підприємства.
 - 3.2.7. Організація та проведення семінарів, конференцій, форумів, тренінгів, ярмарок та виставок відповідно до мети діяльності Агенції.
 - 3.2.8. Здійснення діяльності у сфері публіцистики та промоції району з метою сприяння економічному розвитку територіальної громади.
 - 3.2.9. Сприяння організації навчання і стажування фахівців з питань економічного розвитку, у тому числі працівників виконавчих органів селищної та сільської рад, підприємств, установ, організацій комунальної форми власності.
 - 3.2.10. Участь у проведенні міждержавних обмінів спеціалістами, вченими, студентами з метою вдосконалення професійного рівня та навчання.
 - 3.2.11. Розробка стратегії енергоефективності і енергозбереження.
- 3.3 Відповідно до покладених завдань Агенція проводить:
- 3.3.1. аналіз соціально-економічної ситуації, проблем розвитку міста та підготовка пропозицій щодо шляхів їх вирішення;
 - 3.3.2. розвиток партнерства та стратегічного планування у процесі підготовки стратегії розвитку міста;
 - 3.3.3. координацію процесу виконання стратегії розвитку міста, плану її реалізації;
 - 3.3.4. моніторинг та оцінку виконання стратегії розвитку міста та плану її реалізації;
 - 3.3.5. координацію діяльності підприємств та організацій міста, незалежно від форм власності, у питаннях, пов'язаних із заснуванням та економічною діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності;
 - 3.3.6. наукові, економічні, соціальні та інші аналітичні дослідження в інтересах регіону для розвитку підприємництва на даній території;
 - 3.3.7. розробку проєктів та програм економічного розвитку району;
 - 3.3.8. створення та адміністрування баз даних та інформаційного фонду у вигляді збірки каталогів, проспектів, періодичних видань, виготовлення презентаційних матеріалів про регіону;
 - 3.3.9. приймає участь у підготовці планів і програм для навчальних закладів міста;
 - 3.3.10. організацію інформаційної та іншої промоційної діяльності з питань підприємництва та соціально-економічного розвитку;
 - 3.3.11. приймає участь у міжнародній діяльності в галузі економічного розвитку та представлення інтересів регіону з економічних питань в інших організаціях у тому числі міжнародних.
 - 3.3.12. сприяння у впровадженні заходів з енергоефективності та енергозбереження;
 - 3.3.13. сприяння пошуку інвесторів для розвитку підприємства;
 - 3.3.14. організовує та приймає участь у форумах, симпозіумах, презентаціях, виставках, ярмарках, а також семінарах та конференціях;
 - 3.3.15. розробка бізнес-планів та інвестиційних проєктів;
 - 3.3.16. аналіз ефективності інвестицій;
 - 3.3.17. розробку методик мотивації громади з метою її залучення до вирішення пріоритетних проблем району;
 - 3.3.18. проведення конкурсних заходів соціального спрямування;



- 3.3.19 сприяння сталому розвитку територіальної громади міста;
- 3.3.20 сприяння створенню об'єднань громадян для захисту їх житлових, соціальних, культурних та інших інтересів;
- 3.3.21 сприяння здійсненню іншої діяльності, що стосується сфери місцевого розвитку, відповідно до чинного законодавства України.

4. Права Агенції

- 4.1. Для виконання поставлених завдань та реалізації мети своєї діяльності Агенція має право:
 - 4.1.1. Виступати учасником спілок, асоціацій та інших об'єднань у тому числі міжнародних відповідно до їх статутних завдань.
 - 4.1.2. Приймати участь у роботі дорадчих органів створених _____ радою для вирішення актуальних питань територіальних громад.
 - 4.1.3. Планувати діяльність і основні напрямки розвитку регіону відповідно до програм, затверджених радами, фінансових, економічних, науково-технічних прогнозів та пріоритетів і економічної ситуації.
 - 4.1.4. Виступати з пропозиціями перед _____ радою та іншими виконавчими органами рад з питань соціально-економічного розвитку.
 - 4.1.5. Проводити науково-практичні конференції, тренінги, форуми, симпозіуми, презентації та інші наукові зустрічі.
 - 4.1.6. Отримувати у встановленому законодавством порядку інформацію, документи і матеріали для виконання статутних вимог і поставлених перед ним завдань.
 - 4.1.7. Розробляти штатний розпис, встановлювати умови та розмір оплати праці працівників Агенції за погодженням з наглядовою радою у межах визначеного кошторису.
 - 4.1.8. У разі необхідності створювати координаційні, експертні, дорадчі та інші групи.
 - 4.1.9. Вчиняти інші дії, що не суперечать чинному законодавству України.

5. Майно і кошти Агенції

- 5.1. Майно Агенції становлять основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Агенції. Майно Агенції є власністю територіальних громад _____ і закріплено за нею на праві оперативного управління. Агенція здійснює фінансово-господарську діяльність на основі поєднання бюджетних та позабюджетних джерел фінансування.
- 5.2. Джерелами формування коштів та майна Агенції є:
 - 5.2.1. Майно передане _____ радою;
 - 5.2.1. Кошти бюджету м. _____, передбачені на реалізацію цільових програм і проєктів згідно з чинним законодавством України.
 - 5.2.2. Кошти, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань.
 - 5.2.3. Кошти, які надходять як компенсація вартості отриманих державних послуг, у тому числі надходження, пов'язані з основною статутною діяльністю.
 - 5.2.4. Дотації або субсидії, отримані з державних цільових фондів (або міжнародна благодійність), у тому числі гуманітарна допомога, що надається таким неприбутковим установам.
 - 5.2.5. Інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

6. Органи управління Агенцією

- 6.1. Поточне керівництво Агенцією здійснює директор Агенції, який призначається на посаду за поданням Наглядової Ради Агенції.
- 6.2. Директор:
 - 6.1.1. Самостійно у межах чинного законодавства та цього Статуту вирішує питання діяльності Агенції, затверджує її штатний розпис.
 - 6.1.2. Діє від імені Агенції, представляє її інтереси в установах, підприємствах та організаціях.
 - 6.1.3. Відповідає за результати діяльності Агенції.
 - 6.1.4. У межах своїх повноважень видає накази організаційно-розпорядчого характеру, обов'язкові для виконання всіма працівниками Агенції.
 - 6.1.5. Виконує кошторис, укладає договори, дає доручення.
 - 6.1.6. Приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Агенції.
 - 6.1.7. Застосовує заходи морального та матеріального заохочення, а також дисциплінарної відповідальності згідно з чинним законодавством.
 - 6.1.8. Забезпечує охорону праці, протипожежну безпеку, дотримання законності та порядку у межах Агенції.
 - 6.1.9. Визначає функціональні обов'язки працівників, затверджує посадові інструкції.
 - 6.1.10. Забезпечує захист персональних даних.



- 6.1.11. Забезпечує своєчасне подання статистичної, бухгалтерської звітності, а також інших необхідних відомостей про діяльність Агенції.
- 6.1.12. Здійснює підготовку необхідних матеріалів та пропозицій, включаючи річні звіти для розгляду наглядовою радою.
- 6.1.13. Подає наглядовій раді на розгляд проекти програм роботи Агенції з кошторисом витрат на наступний рік, звітується за виконання програм поточного року.
- 6.1.14. Не пізніше двох місяців після закінчення фінансового року подає на затвердження наглядової ради, річний баланс та кошторис адміністративно-господарських витрат, а також загальний річний звіт про діяльність Агенції.
- 6.1.15. Подає наглядовій раді для ознайомлення пропозиції щодо посадових окладів та надбавок співробітникам Агенції, його бюджет.
- 6.1.16. Звітує про результати діяльності Агенції перед наглядовою радою.
- 6.1.17. Virшує інші питання діяльності Агенції, крім тих, що належать до компетенції правління.
- 6.3. Для виконання покладених обов'язків директор наділяється наступними правами:
- 6.3.1. Першого підпису банківських документів.
- 6.3.2. Без довіреності діє від імені Агенції, представляти її інтереси у органах, підприємствах і організаціях.
- 6.3.3. Вчиняє будь-які правочини на суму, що не перевищує гривневий еквівалент 10 (десяти) тисяч доларів США згідно офіційного курсу НБУ на дату вчинення правочину, та передбачені програмою розвитку Агенції схваленію наглядовою радою на відповідний рік. Правочини на суму, яка перевищує вказані обмеження, директор має право вчиняти лише на підставі їх попереднього схвалення наглядовою радою Агенції.
- 6.3.4. Підписувати фінансово-господарські документи, відкривати в органах Державного казначейства України, банківських установах рахунки Агенції.
- 6.3.5. Здійснювати інші дії, що не входять до компетенції правління та/чи за його окремим дорученням.
- 6.3. Директор може доручити вирішення окремих питань, що належать до його компетенції, керівникам структурних підрозділів Агенції.

7. Наглядова рада

- 7.1. Наглядова рада Агенції є постійно діючим органом Агенції. Термін повноважень членів наглядової ради становить чотири роки з моменту затвердження Засновником.
- 7.2. Склад наглядової ради формується Засновниками у кількості не менше трьох членів. До складу наглядової ради входять:
- представник _____ ради;
 - представник _____ адміністрації;
 - два представники від найбільшого працедавця регіону (за даними Державної служби статистики України на момент створення до закінчення терміну повноважень визначених п. 7.1. даного Статуту);
 - представники інших організацій за одностайним погодження інших членів наглядової ради.
- Голову наглядової ради обирають на засіданні наглядової ради з членів наглядової ради.
- 7.3. Пропозиції щодо персонального складу наглядової ради можуть надавати міський голова, депутати _____ рад.
- 7.4. Повноваження наглядової ради:
- 7.4.1. Затверджує основні напрями діяльності і програми розвитку Агенції, контроль за їх виконанням.
- 7.4.2. Затверджує організаційну структуру Агенції.
- 7.4.3. Затверджує плану роботи Агенції, контроль за його виконанням.
- 7.4.4. Розглядає та затверджує шляхи перспективного розвитку Агенції.
- 7.4.5. Надає оцінку роботі правління (окремих його членів). Погоджує кандидатуру на призначення директора Агенції. Здійснює контроль за діяльністю директора та правління, забезпечення її прозорості, правочинності, законності, доцільності.
- 7.4.6. Здійснює контроль фінансування цільових програм і проектів та використання майна Агенції, затверджує фінансові плани Агенції, поданих його правлінням.
- 7.4.7. Заслуховує інформаційні доповіді правління та директора про їх діяльність.
- 7.4.8. Може пропонувати на затвердження персональний склад правління та директора Агенції.
- 7.4.9. Попередньо розглядає проекти питань, які подаватимуться Агенцією на розгляд Засновників.
- 7.4.10. Аналізує результати перевірок діяльності Агенції.
- 7.4.11. Ініціює у разі необхідності проведення позапланових ревізій або аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Агенції.
- 7.5. Для здійснення покладених на неї повноважень наглядова рада має право:
- 7.5.1. Отримувати інформацію про діяльність Агенції, зокрема отримувати копії всіх договорів, укладених від імені Агенції, наказів директора та інших вхідних, вихідних та внутрішніх документів.
- 7.5.2. Призначати аудиторські перевірки та розглядати результати їх проведення.
- 7.5.3. Скасовувати рішення директора, якщо вони прийняті з порушенням законодавства чи цього Статуту та можуть заподіяти шкоду Агенції або суперечать цілям її діяльності.



7.6. Юридичні особи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації незалежно від форми власності та підпорядкування представники від яких входять у наглядову раду можуть за рішеннями своїх уповноважених статутних органів пропонувати/змінювати відповідних представників у наглядовій раді. Про відкликання свого представника та призначення іншого на заміну вони письмово повідомляють голову наглядової ради Агенції.

7.7. Члени наглядової ради виконують свої обов'язки на громадських засадах.

7.8. Наглядова рада скликається головою наглядової ради при необхідності, але не рідше, ніж один раз на півроку. Члени наглядової ради письмово сповіщаються про скликання наглядової ради не пізніше, як за п'ятнадцять днів до дня його засідання із проектом порядку денного.

7.9. Наглядова рада має право вирішувати винесені на її розгляд питання, якщо в її засіданні бере участь більше 1/2 від діючого складу наглядової ради. Рішення приймаються простою більшістю голосів присутніх на засіданні наглядової ради.

7.10. Кожний член наглядової ради при голосуванні має один голос. При рівності голосів, голос голови наглядової ради є вирішальним.

7.11. Рішення наглядової ради є обов'язковими для членів наглядової ради, директора, та правління.

8. Облік і звітність

8.1. Агенції веде бухгалтерський облік результатів своєї діяльності відповідно до законодавства України.

8.2. Фінансові результати діяльності Агенції визначаються на підставі річного бухгалтерського балансу.

8.3. Агенція подає звітність в обсягах та у терміни, передбачені законодавством України.

8.4. Директор несе персональну відповідальність за додержанням порядку ведення та достовірність обліку і статистичної звітності.

8.5. Агенція зобов'язана приймати та виконувати доведені до нього у встановленому законодавством порядку завдання і враховувати їх при формуванні завдань, визначенні перспектив свого економічного і соціального розвитку.

9. Ліквідація та реорганізація Агенції

9.1. Припинення діяльності Агенції здійснюється через його реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) або ліквідацію за рішенням Засновників чи за рішенням суду.

9.2. Перед розглядом питання про ліквідацію Агенції Засновниками проект рішення про ліквідацію обговорюється на зборах наглядової ради Агенції та обговорюється на громадських слуханнях. Про час і місце проведення громадських слухань Засновники повідомляє громаду через офіційні друковані засоби масової інформації району не пізніше ніж за 45 календарних днів до планованої дати проведення.

9.3. Ліквідацію Агенції здійснює ліквідаційна комісія, яку утворюють Засновники або орган, що прийняв рішення про ліквідацію. Порядок і терміни проведення ліквідації, а також термін заяви претензій по зобов'язаннях визначають Засновники або уповноважений ним орган чи суд.

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

9.5. У разі ліквідації Агенції, її активи, що залишилися після задоволення претензій кредиторів, повинні бути передані іншій неприбутковій установі відповідного виду або зараховані до бюджету.

9.6. У разі реорганізації Агенції її права та обов'язки переходять до правонаступника.

9.7. Агенція вважається реорганізованою або ліквідованою з часу внесення відповідного запису до державного реєстру.

10. Зміни і доповнення до статуту Агенції

10.1. Зміни і доповнення до цього Статуту вносяться шляхом їх попереднього затвердження Засновниками та наглядовою радою, і є його невід'ємною частиною.

10.2. Агенція у термін встановлений чинним законодавством України повідомляє орган, що провів реєстрацію, про зміни, які сталися в установчих документах, для внесення необхідних змін до державного реєстру.



Додаток 2. Приклади посадових обов'язків працівників АМЕР

Приклади посадових обов'язків працівників АМЕР:

1. Виконавчий директор:

- Координує планування довго та короткострокової стратегії роботи Агенції;
- Координує розробку бізнес плану, річного плану роботи, кошторисів витрат, річних звітів про виконану роботу;
- Координує визначення концепцій проєктів, які допоможуть підвищити економічний розвиток міста, збір відповідної інформації щодо цих концепцій, підготовка плану реалізації проєктів, визначення бюджетів, узгодження проєктів з відповідальними особами з Агенції та контроль за реалізацією проєктів;
- Налагоджує роботи команди Агенції;
- Здійснює зовнішнє представлення Агенції згідно своїх повноважень;
- Налагоджує контакти з бізнесом, фондами, урядовими та неурядовими організаціями;
- Шукає можливості фінансування для проєктів (як комерційних, так і некомерційних);
- Проводить переговори з потенційними спонсорами, партнерами та фінансуючими організаціями щодо нових проєктних пропозицій
- Узгоджує фінансових та бухгалтерських питань, пов'язаних з роботою Агенції.

2. Бухгалтер:

- Забезпечує дотримання процедур фінансової діяльності та бухгалтерського обліку, фінансової звітності Агенції.
- Здійснює відповідних перерахувань, нарахувань і сплату податків, забезпечення дотримання цільового використання коштів.
- Проводить необхідний контроль та перевірки у відповідності до внутрішніх політик та процедур Агенції та грантових угод.
- Обслуговує рахунки Агенції.
- Здійснює контролю за відповідністю трудових угод та договорів податковому законодавству, ведення кадрової документації.
- Розробляє кошторис витрат та фінансовий план Агенції.
- Готує фінансову звітність Агенції за результатами виконання проєктів.
- Надає бухгалтерської консультації клієнтам Агенції.

3. Координатор програм/проєктів

- Визначає цілі, завдання і результат програм згідно річного плану АМЕР, планує заходи та проєкти в рамках цих програм.
- Моніторить інформацію про грантові можливості для АМЕР.
- Пише проєктні заявки для АМЕР.
- Продумує і складає плани з підготовки та впровадження нових проєктів.
- Координує впровадження проєктів (підготовка бюджету, календарних планів, проведення заходів, оцінка ефективності, інформування).
- Координує моніторинг проєктів та процес звітності за виконання програм.

4. Менеджер з розвитку бізнесу:

- Розробляє портфоліо комерційних послуг Агенції, реалізація діяльності орієнтованої на самофінансування програм, що реалізуються Агенцією.
- Надає консультацій щодо існуючих продуктів та їх презентація.
- Координує інвестиційної діяльності.
- Координує проєктів пов'язаних з підтримкою та розвитком підприємництва
- Активно шукає нових партнерів і залучення їх для запуску спільних проєктів.
- Аналізує потреб підприємств, контакт із підприємницьким середовищем.

5. Енергоменеджер (за потребою):

- Координує програми Агенції з енергозбереження і енергоефективності.
- Готує технічні завдання та концепції для інфраструктурних проєктів та проєктів з енергоефективності.
- Координує створення цілісної картини споживання енергоресурсів у місті: регулярне ведення аналізу ефективності використання енергоресурсів, зокрема - втрати енергоресурсів, розроблення енергоощадних заходів.
- Координує проєкти з енергоефективності (планування, впровадження, моніторинг, звітування).
- Дібає про виконання містом зобов'язань щодо членства в асоціаціях з питань енергоефективності.



Додаток 3. Шаблон бізнес-плану АМЕР

БІЗНЕС-ПЛАН АМЕР м. _____ НА 2013-2016 рр.

Паспорт АМЕР

Розділ 1. Аналіз зовнішніх факторів.

- 1.1 Аналіз ключових проблем
- 1.2 Аналіз ключових можливостей
- 1.3 Аналіз ключових гравців

Розділ 2. Аналіз внутрішніх факторів.

- 2.1 Оцінка внутрішнього потенціалу агенції
- 2.2 Дослідження наявних пакетів проектної документації

Розділ 3. Стратегічне планування

- 3.1 Бачення Агенції
- 3.2 Місія Агенції
- 3.3 Стратегічні цілі та завдання Агенції

Розділ 4. Операційне планування діяльності

- 4.1 Проекти Агенції
- 4.2 Послуги Агенції
- 4.3 Календарний план Агенції
- 4.4 Організаційний план Агенції

Розділ 5. Фінансове планування



ПАСПОРТ АМЕР

Назва організації:

1. Ім'я керівника:
2. Місце розташування:
3. Географія роботи:
4. Кількість працівників:
5. Форма реєстрації:
6. Засновники:
7. Члени Наглядової Ради:

Розділ 1. АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

1.1 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ

Якнайповніша відповідь на питання «Які є проблеми у розвитку територій?»

1.2 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Якнайповніша відповідь на питання «Які є можливості розвитку територій?»

1.3 ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ГРАВЦІВ

Дослідіть ключових гравців у кожній обраній Вами сфері роботи та залишіть результати дослідження у таблицю нижче.

Заінтересовані сторони	Контакти, вид діяльності	Сфера відповідальності / експертизи



Розділ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ

Якнайповніша відповідь на питання «Що ми маємо?» та на які ресурси можемо розраховувати

2.1 ОЦІНКА ВЛАСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГЕНЦІЇ

Дослідь будь ласка, якими стартовими можливостями володіє ваша агенція з кожного з пріоритетних напрямків діяльності.

Ціль	Кваліфікаційні можливості (компетенції, наявні для виконання завдань)	Організаційні можливості (наявні контакти потенційних партнерів)	Можливості розвитку (яких компетенцій чи контактів бракує для досягнення цілі)
Проект 1			
Проект 2			
Послуга 3			

2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ НАЯВНИХ ПАКЕТІВ ПРОЕКТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

Дослідь Районну та Міську/Селищну Раду Вашого міста на предмет наявності проектної документації та запиши результати дослідження у таблицю знизу.

Назва Проекту	Назва організації розробника	Географія впровадження	Період реалізації	Короткий опис проекту	Перелік наявних документів (концепція, ТЕО, ПКД, ітд.)
1					



Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Якнайповніша відповідь на питання «Що ми маємо?» та на які ресурси можемо розраховувати

3.1 БАЧЕННЯ

Якнайповніша відповідь на питання «Хто ми?» у перспективі.

Бачення Агенції Місцевого Економічного Розвитку м. _____:

3.2 МІСІЯ

Місія - це коротка відповідь на питання а) Чому ми існуємо? б) Що ми робимо? в) Для кого ми це робимо?

Місія Агенції Місцевого Розвитку м. _____:

3.3 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Стратегічні цілі повинні відповідати місії організації; вони повинні демонструвати, що ми конкретно бажаємо досягти у межах реалізації місії.

Ціль:

Завдання:

Індикатори досягнення:



Розділ 4. ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1 ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЄКТІВ АГЕНЦІЇ

Визначення проєкту базується на наших стратегічних цілях. У цій частині плану необхідно дати відповідь на запитання: які саме проєкти допоможуть Агенції досягти її стратегічних цілей. Чи реалізація цих проєктів забезпечить виконання пріоритетних завдань Агенції у 2013-2016 рр.?

Проєкт №1 (2013 р.):

1. Яку стратегічну ціль вирішує цей проєкт?
2. Стисло опишіть суть проєкту (не більше 150 слів):
3. Цільова аудиторія проєкту:
4. Результат впровадження проєкту (не більше 50 слів):
5. Період впровадження проєкту:
6. Організації, що будуть задіяні в проєкт:
7. Чи є готова проєктна документація на проєкт. Якщо так, опишіть яка саме.
8. Бюджет проєкту (кількість робочого часу, прямі витрати, адміністративні витрати)

Джерело фінансування:

Бюджет проєкту:

Витрати	Фінансування		
1. Персонал		Грант	
2. Відрядження		Аплікант	
3. Обладнання та матеріали		Партнер 1	
4. Роботи			
5. Адміністративні витрати (%)			
РАЗОМ		РАЗОМ	

Проєкт №2:



4.2 ВИЗНАЧЕННЯ ПОСЛУГ АГЕНЦІЇ

Визначення послуг базується на наших стратегічних цілях. У цій частині плану необхідно дати відповідь на запитання: Які саме послуги допоможуть Агенції реалізувати пріоритетні завдання Агенції та описати ці послуги нижче.

Послуга №1:

1. Яку стратегічну ціль вирішує ця послуга?
2. Стисло опишіть суть продукту/послуги (не більше 150 слів):
3. Цільова аудиторія продукту/послуги:
4. Хто буде конкурентом Агенції у наданні цієї послуги в місті/районі?
5. Опишіть конкурентні переваги Агенції (не більше 50 слів):
6. Опишіть яким чином споживач дізнається про цей продукт/послугу. Вкажіть основні комунікаційні канали:
7. Опишіть Вашу цінову політику:
8. Результат впровадження (не більше 50 слів):
9. Опишіть основні етапи впровадження продукту/послуги (не більше 150 слів):
10. Модель та терміни виходу на фінансову окупність послуги, очікуваний дохід
11. Основні ризики

Витратна частина	Грн	Доходна частина	Грн
Прямі витрати		Валові доходи	
Непрямі витрати			
Непередбачувані витрати			
Прибуток			
РАЗОМ		РАЗОМ	

Послуга № 2:



4.3 КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Планування етапів діяльності з використанням діаграми Ганта:

Завдання	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
Реєстрація				
Збір необхідних документів				
Реєстрація				
Облаштування офісу				
Затвердження кошторису витрат				
Заклучення договору оренди				
Ремонт				
Підключення інтернету, телефону, комунальних послуг				
Купівля офісної техніки, меблів, канцелярії та іншого офісного устаткування				
Бізнес-планування				
Розроблено першу робочу версію бізнес-плану				
Проведено оцінку бізнес-плану експертним				
Розроблено бізнес-план Агенції				
Бізнес-план Агенції узгоджено НР Агенції				



4.4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Створіть будь ласка таблицю розподілу завдань ролей та обов'язків працівників Агенції за поданим зразком, пристосовуючи ваші ролі та завдання відповідно до посадових обов'язків та завдань працівників у кожному з проектів.

Розпишіть будь ласка терміни виконання завдань до кінця року.

Посада	Завдання	Термін виконання	Пріоритети
1			

Розділ 5. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Усі фінансові показники та розрахунки, зокрема:

- зведений бюджет надходжень від проектів та послуг Агенції до 2015 року (внести цифри, які відповідають проектам у планованому портфелі проектів);

- бюджет Агенції на 2013 рік

СТАТТІ ДОХОДІВ		СТАТТІ ВІТРАТ	
Результати проектів (грант на зусилля)		Заробітки плати громадянина	
Надання послуг (за надходженням проектів)		Операційні витрати (офіс, зв'язок)	
Надання послуг з адміністрування проектів		Прямі витрати на проекти	
Надання послуг населенню		Вплата послуг підприємств	
Грант на вихід (двосторонній, між-національний грантодавець)		Відрахування на членство персоналу	
		Обслуговування офісу	
		Бюджет розвитку (бізнес-розвиток, розробка нових послуг, навчання)	
Всього надходжень	Тис. грн.	Всього витрат	Тис. грн.

Додаток 4.

Калькуляція вартості робочого часу

У роботі агенцій в моделі проектно-орієнтованої організації ключову роль відіграє оцінка робочого часу. Для підготовки проектних пропозицій та розрахунку вартості послуг має значення вміння реалістично оцінювати необхідний для виконання того чи іншого завдання час та рівень компетенцій необхідного для цього персоналу.

Наприклад, - скільки часу і якого типу фахівці необхідні для організації масового заходу, скільки часу і якої кваліфікації бухгалтери потрібні для ведення бухгалтерії СПД, скільки місяців роботи координатора необхідно для підготовки якісного ТЕО? Лише активне спілкування з фахівцями, які надавали такі послуги, та власний досвід спроможні розвинути такі вміння в працівників АМЕР. Теоретичні знання та методичні рекомендації у даному випадку недоцільні, - значення має лише досвід, причому не потрібно боятись такий досвід набувати.

Окрім оцінки часу та потрібних компетенцій, наступним кроком іде оцінка вартості робочого часу працівників АМЕР (і зовнішніх експертів) для калькуляції вартості проекту або послуги. Важливий фактор, який часто забувають працівники АМЕР та інші проектні організації, - це відмінність між зовнішньою вартістю людиномісяця та внутрішньою:

- **Зовнішня вартість людиномісяця** - вартість роботи працівника АМЕР протягом одного місяця над заданим проектом/послугою.
- **Внутрішня вартість людиномісяця** - вартість роботи працівника АМЕР протягом календарного місяця для АМЕР як організації.

Відмінність полягає у роботі над внутрішніми проектами. Будь-який працівник АМЕР за визначенням не може постійно працювати над проектами клієнтів (за які робота оплачується), - проводиться збори команди, необхідно виступати на зовнішніх заходах, розробляти нові послуги, працювати над грантовими заявками, - і відповідно це вимагає часу. Якщо не враховувати цей фактор у калькуляції робочого часу для зовнішніх замовників, - працівники агенції будуть повинні працювати як волонтери над розвитком організації, внутрішніми проектами. І якщо на етапі створення робота на волонтерських засадах є цілком прийнятною, то тривалий час персонал АМЕР працювати так не зможе.

Розглянемо, як встановлюється вартість робочого часу на прикладі, наведеному на рис. 46.

Категорія	Тип проекту	Внутрішній	Зовнішній	Вартість (тис. грн)	Вартість (тис. грн)	Вартість (тис. грн)
Керівник АМЕР	зовнішній (85%)	внутрішній	7 тис.	14 тис.	840.00	
Менеджер проектів	зовнішній (75%)	внутр.	6 тис.	8 тис.	365.00	
Координатор	зовнішній (85%)	внутр.	5 тис.	5,9 тис.	270.00	
Бухгалтер-адміністратор	зовнішній (85%)	внутрішній (85%)	6 тис.	40 тис.	1820.00	

Рисунок 46. Розрахунок вартості робочого часу

В АМЕР працює чотири працівники на умовах повної зайнятості, - керівник, менеджер проектів, координатор та бухгалтер-адміністратор. У таблиці наведені їхні зарплати брутто (які включають як податок на доходи фізичних осіб, який стягується із зарплати працівника, так і єдиний соціальний податок, який нараховується на фонд зарплати і сплачується працедавцем), - тобто внутрішня вартість людиномісяця. У нашому прикладі керівник може присвятити роботі над зовнішніми проектами лише половину свого часу, - решта іде на координацію роботи АМЕР, пошук нових замовників та проектів, зовнішні представницькі функції тощо. Отже, якщо клієнт хотів би замовити 1 людиномі-



сяць керівника, то вартість людиномісяця становила б 14 тис. грн. для такого замовника, - оскільки фізично керівнику треба буде працювати не один, а два місяці (або працювати один повний місяць на замовника і потім доробляти недороблені речі по внутрішніх проектах). Аналогічно здійснюється розрахунок за іншими посадами. Якщо прийняти, що у робочому місяці є 22 робочих дні, то відповідно розраховується вартість людинодня.

У даному прикладі агенція кожного місяця має лише 2,25 людиномісяців для роботи над зовнішніми проектами ($22 \cdot 0,5 + 22 \cdot 0,75 + 22 \cdot 0,85 + 22 \cdot 0,15$), незважаючи на те, що у неї працює чотири працівники. Ціла агенція може "продати" 50 робочих днів на місяць ($22 \text{ дні} \cdot 2,25 \text{ людиномісяців}$), хоча насправді "напрацьовує" майже 90 днів ($22 \text{ дні} \cdot 4 \text{ працівники}$).

Але варто проаналізувати цей самий приклад з точки зору замовника послуг:

- Отримуючи від АМЕР калькуляцію обсягу роботи керівника над проектом у 10 днів із вартістю дня керівника АМЕР як 640 грн/день, замовник оцінює, чи справді бюджет 6400 грн. потрібний для виконання цього проекту - чи не переоцінена кількість потрібних днів, чи справді керівник має потрібні компетенції, чи немає кращих альтернатив на ринку (чи можна найняти іншого підрядника).
- Якщо АМЕР виставлятиме вартість людинодня бухгалтера як 1820 грн., АМЕР не зможе продати такі послуги, - оскільки ринковий рівень оплати роботи бухгалтера відповідає рівню в 300 грн. В такому випадку АМЕР або не продає послуги свого бухгалтера і концентрується на продажу роботи інших працівників (координаторів проектів, керівника), або вирішує найняти бухгалтера як зовнішнього підрядника (на умовах договору). Якщо ж в АМЕР є багато проектів і бухгалтер має багато внутрішньої роботи, то в такому випадку бухгалтер лишається у штаті агенції.

Цей приклад демонструє, що при калькуляції вартості робочого часу є значна частка суб'єктивності - суб'єктивна оцінка необхідного робочого часу, суб'єктивна оцінка необхідного рівня компетенцій відповідальних працівників, суб'єктивна оцінка зовнішньої вартості робочого часу. Ключовими запобіжниками при калькулюванні вартості проекту чи послуги є:

- 1. Здатність досягти результату** - реалістичність виконання проекту з наявним персоналом.
- 2. Цінність результату для замовника** - наскільки важливим, ключовим для замовника є отримання цього результату (якщо конче необхідне - клієнт буде готовий платити більше за якісне та вчасне виконання проекту).
- 3. Ціни на ринку** - вартість на аналогічні послуги та проекти в регіоні, вартість аналогічних спеціалістів на ринку.

Ще одним важливим фактором при калькулюванні вартості проекту або послуги є включення **адміністративних (накладних) витрат** - витрат на офісне приміщення, мобільний зв'язок, транспорт по місту, забезпечення офісу, тощо. Є кілька підходів:

- Модель повної вартості - ретельний обрахунок адміністративних витрат і включення їх до зовнішньої вартості людиномісяця. Це доволі громіздкий процес для кошторисника і вимагає відповідного часу і навичок.
- Модель фіксованого відсотку - 5% - 10% адміністративних витрат у проекті вважаються прийнятним рівнем. Відсоток нараховується на повну вартість проекту, яка включає персонал, відрядження, прямі витрати на підрядників, матеріали.

Калькуляція робочого часу і доходів безпосередньо агенції вимагає бізнес-підходу, креативності, ретельного планування, вміння балансувати суб'єктивні оцінки і об'єктивні реалії ринку.

ЕНЕРГІЯ В ДІЇ



ДТЕК - найбільша енергетична компанія України. Підприємства ДТЕК об'єднані у вертикально інтегровану схему виробництва від видобутку і збагачення вугілля до генерації й продажу електричної та теплової енергії. Компанія також розвиває бізнес у таких напрямках, як поновлювана енергетика та видобуток нафти і газу. ДТЕК експортує електроенергію до 6 країн, вугілля - до 36 країн світу. ДТЕК входить до складу Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), провідної фінансово-промислової групи України.

Компанія дотримується принципів сталого розвитку. Підприємства ДТЕК працюють у дев'яти регіонах України, в яких проживають 22 млн. осіб. Компанія є одним із найкращих роботодавців країни, забезпечуючи 140 тисяч робочих місць.

ДТЕК бере активну участь у діяльності європейських бізнес-асоціацій, включно з EURELECTRIC, EURACOAL і EFET.

Географія діяльності

- Видобуток вугілля
- Генерація електроенергії
- Дистрибуція електроенергії
- Виробництво теплової енергії
- Вітряна електростанція
- Нафтогазовий бізнес
- ☆ Офіс ДТЕК



Внесок у соціальний розвиток

Сталий розвиток суспільства - невід'ємна частина бізнес-стратегії ДТЕК. Побудова довірчих відносин із суспільством є необхідною умовою діяльності енергетичної компанії. Основний принцип ДТЕК - системне моціальне партнерство між приватним бізнесом, органами місцевого самоврядування та мешканцями територій присутності.

ДТЕК орієнтований на довгострокові соціальні інвестиції із залученням сучасних управлінських технологій. Ми вважаємо, що міста присутності підприємств ДТЕК повинні стати найкращими для життя не тільки в Україні, але і в Європі, і докладатимемо до цього всіх можливих зусиль зі свого боку. У довгостроковій перспективі ми розглядаємо розвиток регіонів присутності як стратегічну конкурентну перевагу ДТЕК.



Стратегії соціального партнерства

У 2012 році ДТЕК прийняв рішення про перехід до середньострокового планування й розробки трирічних стратегій соціального партнерства з територіями присутності. Стратегії формувалися спільно з міською владою, органами самоврядування, представниками громадськості та бізнесу шляхом обговорення найгостріших проблем. Зокрема, для роботи над стратегіями було організовано 18 робочих груп, до яких увійшли 747 представників органів самоврядування, громадськості та бізнесу. На основі спільного аналізу робочі групи визначили першочергові цілі і запланували роботи для їхнього досягнення.

Стратегії соціального партнерства ДТЕК з територіями присутності на 2013-2015 роки були прийняті місцевими радами міст Курахове (включно з Марінським районом), Зугрес, Щастя (включно з смт. Петрівка), Енергодар, Зеленодольськ, Добротвір, Бурштин, Ладижин, Павлоград, Першотравенськ, Тернівка, Кіровське, Добропілля (включно з м. Білозерське, м. Білицьке, смт. Новодонецьке), Моспине, Ровеньки та Свердловськ, а також Павлоградського та Петропавлівського районів.

Ключові напрямки соціальних інвестицій на 2013-2015 роки:

- Енергоефективність у комунальному секторі (поліпшення енергоефективності комунального сектора, підвищення якості послуг енерго- і теплозабезпечення);
- Охорона здоров'я (доступ до якісних медичних послуг і підвищення мотивації населення до ведення здорового способу життя);
- Соціально значуща інфраструктура (поліпшення можливостей для дошкільної і шкільної освіти, а також культурного та активного відпочинку);
- Розвиток бізнес-середовища (створення нових можливостей для працевлаштування, зростання фінансових надходжень до бюджету, розвиток соціального підприємництва);
- Підвищення активності громад (залучення населення до вирішення проблем громад шляхом стимулювання ініціативності, самоорганізації місцевих жителів і реалізації міні-проектів групами активних громадян).





соціально
відповідальний
бізнес
спільнота

СПІЛЬНОТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС

Спільнота СВБ – це аналітичний центр, який генерує фахові матеріали, консультує українські компанії з питань соціальної відповідальності бізнесу, допомагає у розробці стратегій та впровадженні операційних програм і проектів, з метою вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем в Україні шляхом підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу.

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ СВБ

- Портал www.svb.org.ua
- Інформація про стан СВБ в Україні для міжнародних організацій та мереж
- Статті в українських та іноземних ЗМІ
- Робота з окремими установами та організаціями
- Підтримка публічних заходів

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Аналіз ринку СВБ в Україні загалом та окремих аспектів СВБ
- Огляди нефінансових звітів українських компаній
- Розробка концепцій розвитку СВБ

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

- Розробка стратегій СВБ для компаній
- Співпраця у міжсекторних проектах
- Супровід підготовки нефінансової звітності
- Проведення навчальних семінарів та освітніх програм



www.svb.org.ua



PPV Knowledge Networks (ППВ Мережі Знань) – це агенція економічного розвитку, заснована 2008 року. Мета діяльності – створення і розвиток бізнес екосистем у суспільстві, які базуються на інноваціях, незалежності, співпраці, прозорості та відповідальності.

На сьогодні PPV Knowledge Networks – лідер українського ринку професійних послуг у сфері регіонального та місцевого економічного розвитку.



Стратегічне планування

- Розробка організаційних стратегій (стратегічний консалтинг)
- Розробка стратегій місцевого економічного розвитку
- Координація процесу планування регіонального розвитку
- Розробка стратегій соціальної відповідальності бізнесу
- Налаштування інноваційних процесів



Налаштування міжсекторної взаємодії

- Розробка стратегій взаємодії із заінтересованими сторонами
- Проекти розвитку місцевих громад
- Розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування
- Створення міжсекторних партнерств
- Навчальні візити, семінари, тренінги, конференції



Створення економічної вартості

- Комерціалізація технологій
- Розробка інвестиційних паспортів територій
- Налаштування інвестиційних процесів
- залучення інвесторів
- Розробка бізнес-моделей та бізнес-планів
- Створення та управління фондами мікрофінансування



Впровадження проектів розвитку

- Розробка концепції проектів
- Підготовка проектів та програм для фінансування
- Підготовка проектних заявок на фінансування
- Управління проектами
- Створення та управління репозитаріями знань
- Організація заходів, комунікаційний супровід проектів



Формування інституційного ландшафту

- Створення та управління кластерами
- Створення та підтримка агенцій місцевого економічного розвитку
- Створення та управління індустріальними парками

АДРЕСА

Олімпіа Плаза
вул.Наукова 7Б, офіс 1008
79040 Львів
Україна
Tel./Fax (+380) 32 2457812
www.ppv.net.ua



Автори Публікації

Володимир Воробей, директор PPV Knowledge Networks

Закінчив економічний факультет Львівського Національного Університету ім. Івана Франка за спеціальністю «Фінанси та кредит». Працював у корпоративному секторі в Україні та Німеччині, міжнародних неурядових організаціях в Нідерландах та Ісландії. Протягом 5 років працював на посаді менеджера з управління знаннями у центральних офісах двох найбільших європейських асоціацій у сфері соціальної відповідальності бізнесу – Академії Бізнесу в Суспільстві (Academy of Business in Society, ABIS) та CSR Europe (обидві – Брюсель, Бельгія). У травні 2008 заснував ППВ Мережі Знань (PPV Knowledge Networks). З червня 2008р. є Партнером Спільноти Соціально Відповідальний Бізнес. Володимир є автором статей з тематики соціальної відповідальності бізнесу, активно залучений у міжнародну фахову спільноту.
vv@ppv.net.ua

Катерина Кравчук, координатор програм PPV Knowledge Networks

Закінчила Львівський Національний Університет ім. Івана Франка за спеціальністю “Економічна теорія” та Варшавський Університет (Польща) за спеціальністю “Східноєвропейські студії”. Понад 10-річний досвід роботи у громадському секторі в Україні та Польщі. Участь у професійних стажуваннях у Європейському Парламенті (Бельгія), Phoenix Institute (Австрія) та ін. З 2012 р. - координатор програм у PPV Knowledge Networks та Спільноти Соціально Відповідальний Бізнес. Впродовж 2012-2013 рр. координувала проект створення шести агенцій місцевого економічного розвитку.
kk@ppv.net.ua

Люба Мочарська, координатор європейських проектів PPV Knowledge Networks

Впродовж 11 років є в керівництві/очолює Агенцію регіонального розвитку та європейської інтеграції (APPEI). Досвід роботи у проектах міжнародної технічної допомоги, починаючи із 2000 року. Член оціночного комітету програми з транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013. Пройшла вишкіл від місцевого менеджера проекту до керівника проекту. Брала участь у написанні та реалізації понад 20 проектів регіонального розвитку та транскордонного співробітництва. З 2011 р. – координатор європейських проектів PPV Knowledge Networks.
lm@ppv.net.ua



Лариса Музиченко, експерт з питань регіонального розвитку

Незалежний експерт у сфері економічного розвитку, соціального підприємництва та соціальної відповідальності бізнесу. Закінчила економічний факультет Львівського Національного Університету ім. І. Франка, отримала ступінь у Римському університеті Тор Вергата за спеціальністю «Економічний розвиток та міжнародна кооперація». Працювала у секторі мікрофінансування та протидії корупції у Center for Rural Development (Індія) та Transparency International (Непал). Як експерт Спільноти СББ координувала створення трьох агенцій місцевого економічного розвитку в Україні.
lmuzychenko@gmail.com

Надія Цюра, менеджер із комунікацій PPV Knowledge Networks

Закінчила філологічний факультет Львівського Національного Університету ім. Івана Франка, а також Національну школу державного управління (Варшава, Польща). З 2001 року працює у сфері зв'язків із громадськістю та ЗМІ (громадський та корпоративний сектор). Протягом 3 років працювала на посаді головного спеціаліста з зв'язків із громадськістю ВАТ «Львівська пивоварня» (Carlsberg Ukraine), у 2008-2009 рр. очолювала прес-службу Львівської обласної адміністрації. Надія є автором комунікаційних стратегій як для неурядових організацій, так і для бізнесу.
nt@ppv.net.ua



www.ppv.net.ua