



# КАК СОЗДАТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОЕ АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ УКРАИНСКИХ ГОРОДОВ И РАЙОНОВ

## СОДЕРЖАНИЕ

Данное руководство предназначено для всех субъектов процесса местного и регионального развития, и в первую очередь — представителей местных органов власти и органов местного самоуправления, заинтересованных в создании эффективного инструментария местного развития. В руководстве представлена информация о наиболее важных аспектах создания и деятельности Агентств местного развития в Украине: функциональных, правовых, операционных. Кроме того, в нем приведены примеры важных для создания и организации работы Агентства местного развития документов.

В разработке руководства принимали участие: Андрей Гинкул, Мустафа Саит-Аметов, Василий Кашевский.

При подготовке руководства также были использованы отдельные материалы, разработанные по заказу Проекта ЕС/ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма», международным экспертом в области регионального развития Ани Синдик, и экспертами в области права и регионального развития Анатолием Ткачуком и Олегом Хуснутдиновым.



Empowered lives.  
Resilient nations.

Публикация подготовлена по заказу Проекта ЕС/ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма». Мнения и позиции, представленные в публикации, не обязательно совпадают с позицией Программы развития ООН и ЕС. Любое использование материалов данной публикации возможно лишь в некоммерческих целях с обязательной ссылкой на источник. © ПРООН, 2013

**Представительство Программы развития ООН в Крыму**  
ул. Сергеева-Ценского, 12/4, 3-й этаж, Симферополь 95000, Украина  
тел.: (0652)248-002, факс: (0652) 248-011  
веб: <http://www.undp.crimea.ua>, эл.почта: [info@undp.crimea.ua](mailto:info@undp.crimea.ua)

ВСТУПЛЕНИЕ.....	2
<b>РАЗДЕЛ 1.</b>	
ЧТО ТАКОЕ АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ?.....	4
1.1. Миссия АМР.....	5
1.2. Роль АМР.....	7
1.3. Основные характеристики.....	8
1.4. Основные функции АМР.....	10
<b>РАЗДЕЛ 2.</b>	
АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ СОЗДАНИЯ АГЕНТСТВА МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ.....	12
2.1. Актуальность создания.....	13
2.2. Выгоды от инвестирования в создание.....	14
2.3. Сравнение выгод и затрат от создания.....	16
<b>РАЗДЕЛ 3.</b>	
КАК СОЗДАТЬ АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ.....	24
3.1. Процесс создания АМР шаг за шагом.....	25
3.2. Выбор юридической формы для АМР.....	41
3.3. Правовые аспекты создания АМР в форме учреждения.....	45
3.4. Правовые аспекты деятельности АМР.....	48
<b>РАЗДЕЛ 4.</b>	
КАК СДЕЛАТЬ АМР УСТОЙЧИВЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ.....	50
4.1. Ключевые факторы устойчивости.....	51
4.2. Ключевые факторы эффективности.....	54
Приложения 1–5.....	56

## ВСТУПЛЕНИЕ

В 50-х годах прошлого века промышленно развитые страны столкнулись с проблемой возникших острых противоречий развития территорий. Традиционные отрасли производства оказались не готовыми к стремительным изменениям, обусловленным научно-техническим прогрессом. Регионы, которые еще вчера были лидерами по уровню развития и благосостояния, превратились в депрессивные территории, центры социальной напряженности. Особенно остро пострадали районы Аппалачей (США), Рурско-Саарский (Германия), Эльзас и Лотарингия (Франция), а также территории севера Англии и Шотландии. Предпринятые правительствами усилия по спасению ситуации путем предоставления государственных субсидий угасающим отраслям оказались неэффективными и дали лишь кратковременный эффект.

Такой масштабный кризис показал, что нельзя управлять регионом в интересах одной или нескольких отраслей. Нужно было найти новые методы, которые бы эффективно решали следующие задачи:

1. восстановление (ревитализация) образовавшихся депрессивных территорий;
2. обеспечение гармоничного развития и предотвращение создания депрессивных территорий в будущем.

Следствием этих поисков стал постепенный отход государств от отраслевого управления и вместо этого — формирование комплексного подхода к управлению территориальным развитием. Этот подход предусматривал:

- формирование общегосударственной стратегии развития территорий и детализацию предусмотренных в ней принципов и направлений развития на уровне стратегий и планов развития регионов, отдельных территорий и даже городов;
- привлечение в круг участников процесса планирования национальной и региональных стратегий не только экспертных учреждений, государственных органов, но и представителей местного самоуправления, образовательных и исследовательских институций, общественных организаций и лидеров локальных сообществ;
- создание институтов развития на общегосударственном уровне (как правило, ранга министерств), региональном, местном, городском — агентств развития.

Через различные формы частно-публичного партнерства, которое позволяет получить высокую степень согласования различных интересов, в том числе и малых игроков, достигается синергия усилий и повышение конкурентоспособности конкретной территории. При этом государство и в дальнейшем остается основным инвестором в публичные блага, но эти инвестиции приобретают новое качество, увеличивая свою эффективность. Включение в процесс планирования «голосов снизу» приводит к тому, что постепенно основой планирования территорий становятся критерии устойчивого, но вместе с тем комфортного проживания человека.

Это стало большим успехом, основу которого закладывали низовые звенья механизма — агентства развития. Сложность выполняемых ими задач в том, что, с одной стороны, они были исполнителями стратегий и программ (проектов), с другой — площадкой формирования будущего территории, местом обсуждения болезненных вопросов, поиска новых идей, достижения компромиссов и представления их перед орга-

*В основу такого планирования положены принципы объединения интересов выгодополучателей с целью совместного участия в развитии территории.*



нами власти и общественностью. Агентства стали посредником между местными общинами и намерениями властей в вопросах стратегического развития территорий. Таким образом, государственные органы получили возможность гибко реагировать на неоднородность в развитии регионов, применять индивидуальный подход к решению ситуаций. Так удалось преодолеть один из крупнейших пробелов в деятельности государственных органов регионального уровня — оперативный поиск и внедрение новых решений.

Региональное развитие включает в себя четыре основных компонента-процесса:

- стимулирование точек роста,
- усовершенствование инфраструктуры доступности,
- улучшение социальной интегрированности,
- преодоление дисбалансов между территориями.

Объектом развития является сама территория и ее население. Поэтому развитие территории — это деятельность по применению компонентов-процессов к территории и ее населению в различных сферах, результатом которой становится сплоченность территориальной общины и рост благосостояния ее членов.

Деятельность агентств развития имеет четкую привязку к территории, и в зависимости от масштаба они делятся на Агентства местного развития (AMP) и Агентства регионального развития (APP). Соответственно, APP имеет привязку к обширным территориям (область, регион), AMP — к городу или району, и его территория влияния может входить в сферу интересов APP.

Предлагаемое руководство призвано дать ответы на вопросы о роли, функциях и характеристиках AMP, порядке создания и предметной компетенции AMP, предоставить широкий спектр компонентов и знаний, которые можно будет использовать для создания конфигурации AMP именно на Вашей территории.

# РАЗДЕЛ 1.

## ЧТО ТАКОЕ АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ?

### 1.1 МИССИЯ АМР

Попытка дать универсальное определение АМР наталкивается на проблемы, которые обусловлены тем, что:

1. эти организации существуют в разных государствах и регионах и выполняют различные функции;
2. они моделируют будущее территорий, исходя из сегодняшних проблем и имеющихся ресурсов, но их внутренний постоянный творческий поиск формирует новые инструменты влияния, усиливает или ослабляет отдельные сферы деятельности и открывает эти организации в новом свете.

Именно поэтому целесообразно представить наиболее употребляемое общее определение Европейской Ассоциации Агентств Развития (EURADA):



***АМР** — структура, созданная на основе партнерства между частным, государственным и общественным секторами с целью определения и комплексного решения проблем развития конкретной территории.*

Такой подход к определению агентств регионального и местного развития получил признание как классический<sup>1</sup>.

В общем виде миссию АМР можно определить следующим образом:

**Содействовать развитию территории, используя внутренние и привлеченные внешние ресурсы, активно сотрудничая с органами местного самоуправления, государственной власти, хозяйствующими субъектами, организациями гражданского общества, принимая участие как в формировании, так и реализации стратегий и планов развития территорий. Что в упрощенном варианте звучит как «миссия организаций — развитие территорий».**

В Украине отсутствует четкая регламентация деятельности АМР, их функций, задач, особенностей создания и даже не закреплено на уровне закона само понятие «Агентство регионального/местного развития». В этом контексте встречаются два термина: «агентство» и «агенция», которые одинаково применяются и тождественны по смысловому значению.

Фактически заполнение институционального вакуума происходит снизу, благодаря инициативе отдельных групп активистов или руководителей органов самоуправления. Первые признаки создания структур с задачами и функциями АРР и АМР относятся к началу 90-х. В условиях правовой неопределенности такие организации работали и работают по принципу «все, что не запрещено, — разрешено» и регистрируются в различных организационно-правовых формах. Как правило, инициативные группы стремятся заручиться международной помощью, а отдельные АМР являются операционными проектами международных донорских организаций. Сложилась определенная практика создания юридических лиц с задачами и функциями АМР: граждане регистрируют общественные организации или (что реже) благотворительные фонды, а органы местного самоуправления учреждают коммунальные предприятия. В Украине насчитывается несколько десятков таких организаций, имеющих различный опыт, способность и ресурсные возможности.

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

Вот некоторые примеры:

- «Региональное агентство экономического развития» (РАЭР), созданное в Ивано-Франковской области в начале 1990-х годов в форме закрытого акционерного общества (ЗАО);
- «Ассоциация экономического развития Ивано-Франковщины» — общественная организация, созданная в рамках проекта SBEDIF (Small Business and Economic Development in Ivano-Frankivsk) при финансовой поддержке CIDA в 1997 году. Всего реализовано 56 проектов местного развития;
- ООО «Львовское региональное агентство экономического развития», созданное в 1996 году при содействии аналогичного агентства провинции Гердерланд (Gerderland Development Authority), при финансовой поддержке Министерства экономических дел Королевства Нидерланды (Dutch Ministry of Economic Affairs);
- «Буковинский Центр реконструкции и развития» — учреждение, созданное Обществом «Знание» и Черновицким городским советом в 1998 году;
- «Агентство по развитию бизнеса в г. Славутич» — коммунальное учреждение, созданное в 1997 году в рамках международного проекта TACIS «Интегрированная поддержка города Славутич для смягчения социальных последствий закрытия Чернобыльской атомной электростанции — создание Агентства по развитию бизнеса и усиления возможностей местной администрации»;
- «Институт города» — коммунальное учреждение со статусом неприбыльности, созданное в 2009 году Львовским городским советом и подчиненное исполнительному комитету Львовского городского совета;
- Ровенское Агентство по привлечению иностранных и обслуживанию инвесторов «ІнвестІнРівне», учреждение со статусом неприбыльности, основано совместно с Ровенской областной государственной администрацией, исполнительным комитетом Ровенского городского совета и Ровенской торгово-промышленной палатой, при финансовой поддержке Координатора проектов ОБСЕ в Украине. Агентство официально начало свою деятельность в мае 2005 года;
- «Региональное агентство содействия инвестициям» — областное коммунальное предприятие, созданное в 2010 году в Луганске в соответствии с решением Луганского областного совета.

Вместе с тем, процесс развития территории требует более активно и ответственного участия органов местного самоуправления, бизнес-объединений, учебных заведений. Именно поэтому нами акцентировано внимание на АМР в формате учреждений (неприбыльных товариществ), созданных органами местного самоуправления, общественных организаций, бизнес-ассоциаций, учебных заведений и других сторон, заинтересованных в развитии территории.

 В то же время это не исключает возможности объединения усилий заинтересованных в эффективном развитии территории сторон в формате ассоциаций, общественных организаций или договорных партнерств.

## 1.2 РОЛЬ АМР

Понимание роли АМР в системе институций, существующих и взаимодействующих на территории, определяется исходя из миссии этих организаций. В миссии организации находят свое выражение стратегические задачи, которые в стадии реализации или будучи уже реализованными определяют роль, которую играют АМР в развитии территории.

Следует также отметить, что роль АМР в системе формирования и реализации планов экономического и социального развития Украины до сих пор не является формализованной. Учитывая такое положение, представляется целесообразным отметить роли этих организаций в регионах других стран и указать те из них, которые могут играть украинские институции, занимая все еще свободные ниши.

В зависимости от особенностей и потребностей конкретной территории АМР может играть следующие роли в различной конфигурации.

**Координатор процесса развития территории.** Деятельность включает два ключевых направления. Первое — обеспечение эффективной организации процесса стратегического планирования развития территории с широким привлечением заинтересованных сторон (путем объединения локальных экспертных групп, выявления ожиданий и точек напряжения, проведения общественных обсуждений и проч.), мониторинга, оценки реализации стратегии развития территории и своевременной ее актуализации. Второе — разработка и реализация проектов развития в рамках стратегии развития территории, включая привлечение средств для их финансирования.

**Информационный банк данных и знаний о территории.** Деятельность включает сбор и хранение информации о территории, ее ресурсах, возможностях и ограничениях, объектах недвижимости, состоянии развития отдельных отраслей экономики, демографических показателях, существующей экспертной среде, потребностях рынка — и это далеко не полный перечень возможных тематических направлений работы с информацией.

**PR-агентство территории / агентство по привлечению инвестиций.** Деятельность включает проведение маркетинговых исследований, разработку и продвижение бренда территории, налаживание коммуникации и развитие партнерства с участниками процесса развития территории и внешним окружением, распространение информации о возможностях и преимуществах инвестирования в обслуживаемую территорию, изготовление и распространение промо-продукции территории. Опыт распространен в большинстве стран, частично используется украинскими организациями.

**Координатор и участник сетей партнерства** — АМР используют для создаваемых сетей в предпринимательской, образовательной среде и в среде самоуправления. К сетевым продуктам можно отнести помощь по созданию кластеров (туристическая сфера, IT-технологии). Украинский опыт показывает, что, например, в сети Ассоциации агентств регионального развития Украины (ААМРУ) насчитывается около 100 организаций, и в целом они могут предоставлять широкий спектр услуг.

**Оператор недвижимости / девелопер.** Отдельные правительства и органы местного самоуправления передают Агентствам местного развития в управление имущество и недвижимость после ликвидации или реперофирования государственных или коммунальных предприятий (шахт, военных городков и устаревших производственных комплексов) для использования их в рамках региональных стратегий развития территорий. Таким образом, образуются промышленные парки, территории приоритетного развития.

**Центр поддержки предпринимательства.** Начинающим предпринимателям предлагаются обучение, бизнес-инкубация, финансовая поддержка и консультирование. Предприятиям в состоянии развития — узкопрофессиональное консультирование, обучение персонала, широкий спектр финансовой и грантовой поддержки. Дополнительно АМР концентрируются на поиске инициаторов бизнеса, специализирующихся на привлечении в регион иностранных инвесторов, устраняют препятствия в деятельности предприятий, формируют кластеры для синергии предприятий. Эта роль присуща АМР почти всех развитых стран. В Украине эту роль выполняют почти 50% организаций.

**Администратор финансовых фондов.** Использование АМР в роли участника рынка финансовых услуг для субъектов, которые имеют высокий потенциал развития территории. Применяемые инструменты: предоставление микро-кредитов для начинающих в бизнесе, передача стартового капитала, гранты, компенсации процентов по кредитам, залоговое поручительство (гарантии), субсидии и венчурное финансирование.



Приведенный выше перечень не исчерпывающий — АМР могут выполнять и другие роли. Они могут иметь широкую сферу компетенции или быть узкоспециализированными институтами: такими как агентства по стратегическому планированию, общие и отраслевые операционные агентства, агентства рекламного-маркетингового типа и агентства по привлечению инвестиций. Без сомнения, все они становятся важными игроками и деятельность их значима для территорий и регионов, на развитие которых они работают.

### 1.3 ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ АМР

Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что Агентство местного развития, в какой бы юридической форме оно не существовало, является **институцией**, в силу чего обязано обладать следующими **общими характеристиками**:

- системность работы;
- взаимодействие, управляемость и подотчетность;
- устойчивость.

В то же время, в силу своей миссии АМР должны обладать рядом **специфических характеристик**, чтобы быть эффективными субъектами процесса развития территории:

1. восприниматься как институциональный компонент механизмов развития территории органами государственной власти, местным и региональным самоуправлением, политическими структурами, всеми другими субъектами процесса развития территории<sup>2</sup>;

2. тесно координировать свою деятельность с государственными органами и органами местного самоуправления. АМР, реализуя стратегию развития территории, в определенной части пересекается с деятельностью государственных органов и органов местного самоуправления. Проведение отдельных мероприятий (например, создание на территории технопарка) требует согласований и совместных решений, поэтому координация деятельности становится залогом максимально эффективного выполнения задач соответствующей стратегии развития территории;

3. сохранять автономию в принятии решений. Ключевые ценности, необходимые для эффективного местного развития — креатив и новации — не могут рождаться в системе, где отсутствует свободомыслие. **Именно поэтому АМР нужна автономия и вывод из-под жесткой административной модели управления;**

<sup>2</sup> Эта характеристика заслуживает особого внимания ввиду отсутствия в Украине четкого понимания, что АМР является учреждением (органом), которое способно эффективно выполнять задачи, только будучи включенным в механизмы развития территории. Это предполагает наличие у АМР полномочий и финансового обеспечения.

4. обладать достаточными финансовыми ресурсами для реализации базовых проектов местного развития и поддержки собственной технической инфраструктуры. Создавая современный и эффективный инструмент развития территории, крайне важно с самого начала обеспечить его ресурсами для реализации базовых проектов местного развития и поддержки собственной операционной инфраструктуры;

5. иметь минимально необходимый и квалифицированный профессиональный персонал.

Отдельно стоит охарактеризовать и провести разделение между близкими понятиями «Агентство регионального развития» (АРР) и «Агентство местного развития» (АМР). Близость этих институций определена тем, что они являются инструментами развития территории, у них похожие цели и задачи, они тесно взаимодействуют и реализуют одну и ту же политику регионального или местного развития. У АРР и АМР, как правило, одинаковые структура, процедура и форма учреждения, процессы внутренней организации и работы, похожие учредители и партнеры.

Основное различие состоит в масштабе административно-территориальных единиц, которые они обслуживают, самих институций, проектов и мероприятий. Так АРР больше сконцентрированы на решении проблем регионов (субрегионов, областей), непосредственно участвуют в реализации государственной политики регионального развития, взаимодействуют с секторальными объединениями, являясь связующим звеном между местным и национальным или международным уровнем. АМР же основное внимание уделяют работе на местном уровне (городском, районном, межрайонном), непосредственно реализуя или принимая участие в реализации отдельных проектов и программ, взаимодействуют с предприятиями, играют роль местного партнера АРР на соответствующем уровне.

Таким образом, в зависимости от типа агентств развития их функции повторяются, но выполняются в применении к соответствующим территориям и субъектам:



**Объем и глубина реализации функций на разных уровнях зависят от:**

- ее востребованности субъектами процесса развития территории соответствующего уровня;
- объема ресурсов, имеющихся в распоряжении на или для данной территории;
- активности и компетентности субъектов и менеджеров развития территории.

АРР	АМР
Идентификация проблем и возможностей развития территории региона (области), сбор и анализ данных из районов и городов	Идентификация проблем и возможностей развития территорий района/города, предоставление данных для анализа в области (регионе)
Разработка стратегий, программ и проектов развития региона (области)	Разработка стратегий, программ и проектов местного развития (района/города)
Организация подготовки заявок на привлечение средств для реализации проектов развития региона (области)	Участие в подготовке заявок на привлечение средств для реализации проектов развития региона (области) в части соответствующей территории (района/города)
Администрирование (реализация, внедрение) проектов развития региона (области)	Администрирование (реализация, внедрение) проектов развития территории (района/города)
Организация обучения для представителей региона (области), в том числе, на международном уровне	Организация отбора участников для обучения от соответствующего района/города как на местном уровне, так и в составе представителей региона (области)

## 1.4 ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ АМР

Для достижения целей, задач и выполнения ролей Агентства местного развития выполняют следующие ключевые функции:

### 1. Организация процесса стратегического планирования развития территории

- 1.1. Проведение анализа процесса социально-экономического развития территории.
- 1.2. Координация и сопровождение процесса выработки стратегических приоритетов развития территории с широким привлечением заинтересованных сторон.
- 1.3. Разработка и периодическая актуализация Стратегии развития территории и Операционного плана ее реализации.
- 1.4. Мониторинг и оценка реализации Стратегии развития территории, наблюдение за социально-экономической динамикой и изменениями на территории.

### 2. Содействие реализации Стратегии развития территории

- 2.1. Проведение анализа потребностей территории и сбор информации, необходимой для разработки программ и проектов развития<sup>3</sup>.
- 2.2. Содействие повышению экспертного потенциала территории, в том числе, в области разработки и реализации проектов (обучение и консультирование).
- 2.3. Разработка проектов развития, а также участие и оказание содействия в их разработке.
- 2.4. Мобилизация проектов и организация проведения конкурса предложений.
- 2.5. Обучение и консультирование по вопросам разработки и реализации проектов.
- 2.6. Мониторинг и оценка реализации проектов развития территории.
- 2.7. Поиск и привлечение средств для реализации программ и проектов развития, включая создание и ведение баз данных потенциальных источников их финансирования.
- 2.8. Реализация проектов развития, а также участие и оказание содействия в их реализации.
- 2.9. Содействие развитию инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса.
- 2.10. Администрирование фондов, предоставление кредитов, грантов и компенсационных субсидий предприятиям, в основном малым и средним.
- 2.11. Администрирование технопарков и бизнес-инкубаторов.
- 2.12. Администрирование местных фондов развития, организация и проведение конкурсов проектных предложений.

### 3. Содействие продвижению территории и привлечению инвестиций

- 3.1. Проведение исследований потенциала территории (ресурсного, человеческого и т.п.) и распространение их результатов.
- 3.2. Брендинг и продвижение территории, ее субъектов.
- 3.3. Содействие привлечению инвестиций на территорию.
- 3.4. Создание и ведение баз данных, в первую очередь, отраслевых экспертов и технических специалистов.
- 3.5. Консультирование по различным вопросам развития территории, ее субъектов.

## 4. Представительство и коммуникация

- 4.1. Представительство территории и ее субъектов на региональном, национальном и международном уровне.
- 4.2. Организация коммуникации и партнерства с субъектами регионального и национального развития, а также координация взаимодействия между участниками процесса развития территории.

Представленный перечень функций — достаточно широкий, но далеко не исчерпывающий. **В зависимости от специфических целей и задач**, которые ставятся перед АМР учредителями или ситуацией на конкретной территории, — **функции могут расширяться и дополняться либо, наоборот, сужаться и детализироваться.**

В то же время, не стоит использовать АМР для выполнения не свойственных или не основных для них функций, например, по организации «все и вся». **Важно помнить, что, в первую очередь, АМР — это инструмент системного развития территории**, а для работы с отдельными проектами или мероприятиями необходимо привлекать специфических партнеров/подрядчиков по профилю тематики проекта/мероприятия. Наличие компетенций и организационных возможностей АМР стоит использовать для организации работы выгодополучателей по конкретному направлению, а не выполнению для таких выгодополучателей функций их собственных объединений или субъектов. Так, например, АМР может и должно разработать план экономического развития сельских территорий района, подготовить необходимый набор документов для создания сельскохозяйственных кооперативов, предоставить услуги по их созданию, возможно, предоставлять другие сложные по компетенции услуги в будущем. Но выполнять функцию коммуникатора между кооперативами, организовывать создание или работу Ассоциации кооперативов района — не самое эффективное применение для АМР. Без сомнения, АМР может и будет принимать участие в таких процессах — но в качестве поставщика отдельных услуг, не заменяя инициаторов и организаторов процесса.

**Отдельно стоит отметить существующую практику, когда указанные функции (все или некоторые) могут выполняться или выполняются субъектами, уже существующими на территориях:** общественными организациями, договорными партнерствами, коммунальными предприятиями и так далее. Такое распределение функций является лишь временным решением. Это приемлемо на этапе осознания необходимости, целей и задач развития на конкретной территории, формирования взаимодовверия и инфраструктуры ее развития. Но в дальнейшем разрозненность субъектов, выполняющих перечисленные функции, и отсутствие институциональной памяти и накопленного опыта станут ограничением как в эффективном выполнении самих функций, так и в развитии территории. Поэтому, используя созданные связи и позитивный опыт сотрудничества, участникам и субъектам процесса развития территории необходимо создавать более эффективную структуру для выполнения перечисленных функций, а именно — Агентство местного развития.

<sup>3</sup> Здесь и далее под **проектами развития** имеются в виду некоммерческие проекты, направленные на экономическое и социальное развитие территории, решение проблем ее жителей, сохранение и повышение ее потенциала.

# РАЗДЕЛ 2.

## АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ СОЗДАНИЯ АГЕНТСТВ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

### 2.1 АКТУАЛЬНОСТЬ СОЗДАНИЯ АМР



*Имеющиеся в Украине правовые рамки, ожидания граждан и потребность власти — условия, которые (кроме дефицита средств) мало чем отличаются от тех, что имеются в развитых странах. Вместе с тем уровень осведомленности о преимуществах АМР довольно низок. Кроме того, остро стоит проблема недостатка в хороших специалистах, способных работать в АМР, поэтому эта модель еще относительно мало распространена.*

Стержнем советской системы управления территориальным развитием было форсирование процессов индустриализации, зачастую за счет потребностей населенных пунктов и регионов. В середине 1980-х годов эта система претерпела кризис, но сформированные диспропорции в развитии не изменены к лучшему до сих пор.

К наследству прошлого добавляется резкая смена парадигмы местного развития. Отсутствие децентрализации в управлении и концентрация финансовых потоков в государственном бюджете, незаконченная реформа местного самоуправления с большими дефицитами бюджетов всех уровней не позволяют эффективно решать насущные проблемы на местах.

**Препятствием для развития общин и территорий также зачастую является патернализм среди населения** — глубокое убеждение в том, что государство, правительство, городской голова или еще кто-то обо всем позаботится и все решит без участия собственно жителей территории. В этом причина безинициативности и отсутствия элементарных шагов по наведению порядка рядом с собой.

Как следствие — с каждым годом продолжают нарастать дисбалансы в развитии регионов и отдельных территорий. Ситуация вынуждает население через выборы выражать свое недовольство, чем стимулирует власть к поиску новых источников средств и возможностей. Локальные органы уже не надеются на решение вопросов только с помощью «решений сверху» и все чаще начинают искать альтернативу.

Создание инструментария для получения необходимого финансирования на развитие территорий на определенных условиях от предпринимателей, грантов внутренних и международных доноров, средств государственного бюджета, распределяемых на конкурсной основе, — непростая задача, которой сталкиваются субъекты, администрирующие, работающие и просто проживающие на определенной территории. Мировой опыт показывает, что лучше всего с этими задачами справляются АМР.

Таким образом, актуальность создания АМР для города и района обусловлена:

- наличием проблем местного развития, которые имеют тенденцию к обострению, отсутствием эффективных программ управления местным развитием, дефицитом средств и патернализмом населения;
- управлением процессами в ручном режиме, предусматривающим преодоление постоянных авралов, и сопутствующим такому процессу низким качеством решений и результатов;
- существованием инструмента развития территорий, действенность которого проверена мировым опытом (в разных государствах с различными укладами, политическими и правовыми системами).

## 2.2. ВЫГОДЫ ОТ ИНВЕСТИ- РОВАНИЯ В СОЗДАНИЕ АМР

При правильном подходе создание эффективно действующего Агентства местного развития несет в себе несколько существенных выгод для обслуживаемой территории.

**Первая выгода** — активизация территориальной общины. Агентства развития выступают модераторами процессов управления территорией путем широкого обсуждения с местными жителями видения будущего территории, ключевых векторов ее развития, актуальных проблем и возможных способов их решения. Исходным пунктом здесь выступает принцип, что лучшим экспертом является гражданин — потребитель благ территории. Это дает возможность совместной выработки ответов на ключевые вопросы: определение видения будущего, оценка внутреннего потенциала территории, разработка важных для развития территории документов (стратегий, программ, проектов, бизнес-планов и т.п.). Так АМР формирует для территории собственные источники инициатив развития, объединяя энергию и интеллектуальный потенциал ее жителей.

**Вторая выгода** — возможность использовать АМР как инструмент для вовлечения широкого круга заинтересованных сторон в процесс развития территории, что позволяет мобилизовать внутренние ресурсы территории и совместно реализовывать различные инициативы, такие как определение видения будущего, оценка внутреннего потенциала территории, разработка шагов к его реализации в документах развития (стратегиях, программах, проектах, бизнес-планах) и так далее. Будучи вовлеченными в процесс, общественность и бизнес не остаются в стороне, а активно включаются в реализацию совместно выработанной стратегии развития территории. Таким образом местные органы власти и самоуправления не остаются один на один с проблемами, а могут рассчитывать на широкую поддержку и мобилизацию внутренних ресурсов для их решения.

**Третья выгода** — возможность мобилизации и развития экспертного потенциала территории. Обычно проекты, связанные с развитием территории, являются сложными задачами с большим количеством межотраслевых, дисциплинарных и проблемных связей. Определить их влияние на территорию без участия очень узких специалистов невозможно. Эти эксперты, как правило, не работают в местном самоуправлении и органах государственной власти. Зато АМР в силу своей гибкости могут привлекать к работе таких специалистов.

**Четвертая выгода** — доступ к альтернативным источникам финансирования развития территории. Уже отмечалось выше, что АМР позволяют сформировать для проектов местного развития альтернативные бюджетным источники финансирования, с большей, чем в бюджете свободой использования. В частности, АМР может привлекать внешние ресурсы через: комплексное продвижение территории на региональном, национальном и международном уровнях, разработку проектов развития и привлечение средств для их финансирования из различных источников, включая средства международной технической помощи, содействие привлечению на территорию государственных и частных инвестиций, включая прямые иностранные инвестиции, содействие предприятиям в нахождении партнеров и инвесторов.

**Пятая выгода** — возможность получения доступа к передовому национальному и мировому опыту. Так национальная сеть Ассоциация агентств регионального развития Украины насчитывает около 40 полных участников, а европейская EURADA — 130 участников из разных стран. Работая отдельно и вместе в ассоциации, эти организации создают общую среду опыта и лучших практик (историй успеха). Только простое

ознакомление и применение некоторых из них позволяет поднять управляемость и прогнозируемость развития территории.

Анализируя историю образования в Украине АМР, можно идентифицировать следующие мотивы, побудившие представителей органов местного самоуправления и территориальных общин на этот шаг<sup>4</sup>.

**1. Использование ниши.** Хотя вопрос создания, деятельности АМР и реализация отдельных проектов в Украине длительное время находятся на слуху, в этой сфере еще нет реальной конкуренции за ресурсы. Осознание этого со стороны местных лидеров позволяет увидеть в деятельности агентств развития узкоспециализированную нишу для привлечения внебюджетного финансирования.

**2. Более эффективное выполнение властных полномочий.** В условиях, когда в государстве отсутствует эффективная политика развития, поиск руководством городов и регионов своего способа выживания становится жизненной необходимостью. Простой анализ позволяет понять, что только объединение людей и незначительных финансовых возможностей общества в одном центре (АМР), а не распыление по отдельным проектам, поможет выработать решения задач и использовать собственные ресурсы максимально эффективно.

**3. Желание самореализоваться.** Обычно это выражается в том, что несколько «неугомонных», «безумных» лиц убеждают руководство города или региона в необходимости создания АМР. Часто руководство не до конца даже понимает основные принципы деятельности и выгоды от нее, но поддается нажиму энтузиазма и энергии активистов.

**4. Политическая мотивация.** Иногда доминирующим мотивом в действиях представителей региональных элит наблюдается желание использовать создание АМР как политический инструмент. Выражается это, как правило, или в пиаре, или в желании сформировать на депрессивной территории определенный громкоговоритель для выхода энергии раздраженных жителей.

**5. Возможности, предоставляемые проектами и программами международной технической помощи.** Довольно часто в технических заданиях проектов и программ международной технической помощи оговорено создание институций, поддерживающих устойчивое развитие территорий. У таких институций разная судьба — от процветания до полного прекращения деятельности. И зависит это часто от консенсуса местной элиты и ключевых выгодополучателей, понимания ими необходимости обеспечения этих институций необходимыми ресурсами для функционирования, а также от наличия компетентных и мотивированных руководителей и экспертов в АМР.

<sup>4</sup> По данным презентации «Особенности работы Агентства МЭР в городах — опыт Украины», г. Львов, 2012.



*Агентства местного развития — один из наилучших инструментов для возрождения и развития украинских городов, районов, территорий. Но, как и любой инструмент, он требует искусных мастеров и ежедневной кропотливой работы, упорства и желания в достижении поставленных задач.*

Независимо от того, какой из перечисленных мотивов или их сочетание стали решающими при создании АМР, это становится позитивным событием для общины города или района. С этого момента, как правило, начинается концентрация идей и опыта, формирование новой модели развития территории.

Комбинация выгод и мотивов, подталкивающих к созданию АМР, уникальна для каждой территории. Единственным неизменным основанием для создания эффективного и устойчивого Агентства местного развития будет осознанная необходимость совместного участия в развитии территории и понимание обязательности совместного инвестирования материальных и нематериальных средств.

Но регистрация органом местного самоуправления АМР не означает автоматического получения перечисленных выгод или ожидаемых результатов. Более того, нельзя утверждать, что для получения хотя бы одной из перечисленных выгод достаточно одного года или нескольких лет деятельности АМР. Создание агентства развития — это только старт марафона возможностей, а не финишная прямая результатов.

### 2.3. СРАВНЕНИЕ ВЫГОД И ЗАТРАТ ОТ СОЗДАНИЯ АМР

Приведем несколько примеров успешного создания и деятельности АМР, образованных в различных организационно-правовых формах: коммунального предприятия, общественной организации, учреждения — неприбыльного общества. При этом необходимо отметить, что во всех случаях размер уже полученных выгод и будущие долгосрочные достижения многократно превысили начальные инвестиции.

#### Пример 1<sup>5</sup>. Коммунальное предприятие «Институт города»

<b>Год основания:</b>	21 мая 2009 года.
<b>Учредители:</b>	территориальная община Львова в лице Львовского городского совета.
<b>Цель:</b>	Объединение усилий жителей, власти и бизнеса Львова для решения ключевых вопросов стратегического развития города.
<b>Подразделения агентства:</b>	применяется разделение по направлениям, определенным как программы — программы обучения, программы стратегии, программы международной деятельности, программы анализа и исследования.
<b>Основные векторы деятельности:</b>	Стратегическое планирование: создание и внедрение Комплексной стратегии развития Львова, информирование о ходе ее реализации. Мониторинг и информирование населения о ходе реализации Стратегии конкурентоспособности города. Сопровождение и мониторинг реализации Интегрированной концепции развития центральной части Львова.
<b>Проектная деятельность:</b>	генерирование идей по развитию города, написание и реализация соответствующих проектов. Привлечение средств из международных фондов и организаций для решения актуальных вопросов города. Распространение международного сотрудничества Института города с европейскими институтами. Изучение международного опыта и лучших практик в сфере развития городов. Написание аналитических справок.

<sup>5</sup> Источник информации: сайт «Института города» <http://www.city-institute.org>

#### Образовательная деятельность:

проведение и организация тренингов и обучения для сотрудников Института города с целью повышения эффективности их работы и, соответственно, качественной реализации Стратегии города. Привлечение международных экспертов для обмена опытом в виде учебных программ.

#### Исследовательская деятельность:

проведение аналитических исследований в сфере экономики, туризма, социальной политики, сферы жилищного хозяйства и др., которыми пользуются работники городского совета в своей ежедневной работе, а также ученые при написании научных работ. Проведение социологических исследований среди общины города на актуальные темы городской жизни и качества коммунальных услуг.

#### Коммуникация:

Проведение конференций, круглых столов, общественных акций. Публикация статей для печатных и Интернет-изданий. Издание книг и пособий для информирования жителей о важных сферах развития города.

По данным отчета за 2012 год о деятельности Коммунального предприятия «Институт города», реализовано и реализуется 15 различных проектов развития Львова. Проведено 10 социологических опросов, и город представлен более чем на 30 международных и всеукраинских конференциях и форумах.

#### Благодаря сотрудничеству с международными фондами и организациями привлечено:

- в 2012 году — 3 080 000 грн. грантовых средств и технической помощи (при вкладе городского бюджета 818 000 грн.);
- в 2011 году — 918 000 грн. грантовых средств и технической помощи (при вкладе городского бюджета 727 000 грн.);
- в 2010 году — 210 000 грн. грантовых средств и технической помощи (при вкладе городского бюджета 991 200 грн.).

#### Наиболее значимые реализованные (или в стадии реализации) проекты Института города:

- «ART of Governance: Accountability, Responsibility, Transparency» (Искусство управления: отчетность, ответственность, прозрачность). Проект направлен на разработку и внедрение механизмов отчетности горсовета перед обществом. Бюджет 1 517 000 грн. Нач. с 2012 года.
- «Повышение уровня целостности Львовского городского совета», при финансовой поддержке ЕС. Бюджет проекта 176 347,88 евро (доля ЕС — 149 574,00 евро).
- Проекты по поддержке ОСМД двух направлений: первый — форумы по обсуждению проблемных вопросов деятельности, второй — поддержка общественных инициатив создания ОСМД в г. Львове.
- «Система подготовки и реализации проектов» совместно с исполкомом Львовского городского совета, разработан единый механизм подготовки и управления проектами (на основе европейских практик).
- «Львовский центр инноваций» — предполагает создание центра, оказывающего поддержку инновационной деятельности фирм и жителям Львова. Выполняется за счет партнеров (негрантовое финансирование).



- Global City Indicators Facility. Львов — первый город в Украине, который ведет анализ своего развития по глобальной системе стандартизированных показателей измерения производительности и развития городов (GCIF), что предполагает оценку развития Стратегии города и ее улучшения на основе более 110 показателей по 20 направлениям.
- «Ревитализация» центральной части города Львова. Проект разработан вместе с Институтом развития городов (г. Краков) и направлен на восстановление (ревитализацию) городского района Подзамче (200 га) с учетом архитектурной и исторической ценности.
- «Создание бренд-бука Львова» — разработка консолидированного документа, содержащего полную информацию о бренде города с целью улучшения узнаваемости города и осведомленности о нем среди потенциальных клиентов (инвесторов, туристов, партнеров).
- «Муниципальное развитие и обновление старой части Львова». Проект заключается в управлении процессом обновления исторической части города с акцентированием на двух аспектах: энергоэффективность и сохранение архитектуры. Одним из первых проектов, реализованных совместно, станет реставрация ворот и окон в центральной части города. Финансирование: жители — 20%, городской совет — 20% и 60% — правительство Германии.
- «Развитие способности к экономически обоснованному планированию развития областей и городов Украины» — научить должностных лиц областных государственных администраций и исполнительных органов местного самоуправления проводить анализ и использовать его результаты для согласования планов экономического развития.
- «Местное экономическое развитие городов Украины» (МЭСМ). Проект направлен на создание благоприятного климата для экономического развития города благодаря эффективному самоуправлению.
- Внедрение во Львовском городском совете системы управления качеством ISO 9001, которая призвана упорядочить деятельность органов власти для налаживания эффективного диалога между властью и жителями Львова.
- Проект «Подземный Львов» — формирование туристической трассы и создание концепции ее экспозиционного наполнения. (Совместно с экспертами городов Люблин и Жешув, Республика Польша).

### Пример 2<sup>6</sup>. Агентство устойчивого развития Луганского региона (АУР)

<b>Год основания:</b>	05 июля 2006 года.
<b>Учредители:</b>	Общественная организация была создана группой экспертов, долгое время работающих над улучшением социально-экономической ситуации в Луганской области.
<b>Миссия:</b>	«Мы вместе для того, чтобы в партнерстве сделать нашу территорию привлекательной для жизни и работы. Наша сила — это опыт и репутация людей, которые стремятся достичь совместных целей и формируют ценности организации».
<b>Партнеры агентства:</b>	По состоянию на 01.01.2011 официальными партнерами Агентства устойчивого развития Луганского региона (о чем свидетельствуют подписанные документы), являются 33 юридических лица. Информация об официальных партнерах размещается в отдельном разделе «Партнеры» на сайте организации <a href="http://www.open.lg.ua">www.open.lg.ua</a> .

<sup>6</sup> Источник информации: сайт Агентства устойчивого развития Луганского региона <http://www.open.lg.ua>



### Подходы в работе с партнерами:

- стратегическое видение развития территории-партнера. Эксперты Агентства берут на себя не только разработку Стратегии развития, но и помощь в ее реализации;
- проектно-ориентированный подход, который позволяет постепенно разрабатывать и реализовывать конкретные проекты в соответствии с приоритетными направлениями Стратегии развития территории.

### Основные направления деятельности:

- Местное экономическое развитие:
- стратегическое планирование развития территорий и развития сообществ
  - улучшение бизнес-среды и регуляторная деятельность
  - повышение образовательного уровня представителей органов власти
  - мониторинг деятельности органов власти

### Развитие гражданского общества:

- европейская интеграция
- поддержка лидеров и общественных организаций
- реализация молодежных проектов и инициатив
- общественный мониторинг
- поддержка и внедрение проектов, направленных на повышение условий и стандартов жизни населения

### Улучшение эффективности деятельности бизнеса:

- бизнес-планирование
- анализ рынка и проведение маркетинговых исследований
- юридическая помощь и сопровождение

В 2010 году в результате сотрудничества с Областным Ресурсным Центром Развития Громад (ОРЦРГ), функционирующим при поддержке Проекта ЕС/ПРООН «Местное развитие, ориентированное на громаду» (Проект СВА), к партнерским отношениям Агентства были привлечены сельские территории.

### Главные достижения Агентства

#### устойчивого развития:

- разработана документация для проведения областного конкурса проектов органов местного самоуправления и общественных организаций (годовой бюджет конкурса 18 млн грн.);
- разработаны материалы по заказу местных органов власти: Стратегия устойчивого развития Новоайдарского района до 2020 года (2012-2013), программа по улучшению инвестиционного имиджа Антрацитовского района (2010-2011), инвестиционные материалы для г. Лисичанска (2009-2010);
- созданы информационные центры предоставления административных услуг в городах Свердловск и Северодонецк (при поддержке Министерства иностранных дел Дании, предоставленной через ПРООН и Творческий центр ТЦК), 2009-2010;
- усовершенствована работа центра по выдаче документов разрешительного характера в г. Луганске, разработано положение о градостроительной документации (в рамках проекта «Содействие активному участию граждан в противодействии коррупции в Украине «Гідна Україна», который выполнялся

организацией Менеджмент Системс Интернешнл (MSI) благодаря поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) и Корпорации «Вызовы Тысячелетия» (MCC), (2008-2011);

- создан Луганский Центр европейской информации на базе Централизованной библиотечной системы и активизирована работа районных центров (в рамках проектов при поддержке Европейской программы Международного фонда «Возрождение») (2008-2012);
- организованы обучающие визиты и конференции по актуальным вопросам местного и регионального развития. Наиболее успешные из них: в 2007 году — украино-польский проект «Гданьск — Львов — Луганск: обмен опытом в сфере развития предпринимательства и поддержка женского предпринимательства»; в 2008 году — украино-польский проект «Школа привлечения инвестиций»; в 2009 году — украино-польский проект «Управление зеленым туризмом в регионе: Украинские Карпаты и Станица Луганская» и «Взаимодействие общественности с органами власти г. Вроцлав», а также украино-азербайджанский проект «Создание условий для решения проблем сельских обществ Азербайджана и Украины через налаживание партнерских связей между молодежными общественными активистами двух стран»; в 2010 году — украинско-чешский проект «Участие местных партнерств в планировании устойчивого развития сельских территорий, опыт Чехии для Украины»;
- организованы ежегодные торжественные мероприятия по празднованию «Дней Европы» (с 2010 г.) и проведению фестиваля «Ночь индустриальной культуры. Вторая смена» в Луганской области (с 2012 г.).

За время существования Агентство провело более 20 исследований (по отслеживанию результативности принятых решений местных советов, участия общественности в процессах принятия решений органами власти, состояния домохозяйств, проблематики деятельности областных служб в процессах выдачи документов разрешительного характера и др.).

Агентство устойчивого развития разработало 20 учебных программ, из которых наиболее популярны тренинги: «Основы инвестиционной деятельности», «Регуляторная политика: принципы, правила, методы», «Стратегическое планирование развития территориальных обществ», «Территориальный маркетинг», «Разработка «мягких» и «твердых» проектов».

За время деятельности Агентство выполняло работы/заказы для проектов международной технической помощи:

- BIZPRO (USAID), «Социальное-экономическое возрождение Донбасса. Украины» (DFID)
- ПРООН «Цели развития тысячелетия» (UNDP)
- ПРООН «Чернобыльская программа возрождения и развития» (UNDP)
- Министерства труда США «Содействие развитию экономики Донбасса» и компании «PEER «Партнерство по энергетической и экологической реформе», США
- «Экономическое развитие городов. Украина» (USAID)
- «Устойчивое местное развитие в Украине» (TACIS), Фонд ПАУСИ (PAUCI) Украинский фонд социальных инвестиций (УФСИ)

- «Содействие активному участию граждан в противодействии коррупции в Украине «Достойная Украина»» (MSI USAID)
- «Местное развитие, ориентированное на общество» (EU/UNDP), а также органы местного самоуправления и исполнительной власти.

Агентство устойчивого развития осуществляет свою деятельность за счет привлечения средств международных доноров (привлечено более 7 млн грн.) бюджетных социальных заказов, членских взносов и благотворительных пожертвований бизнес-организаций.

**Пример 3<sup>7</sup>. Агентство «ИнвестИнРивнэ»** — это специализированное агентство для привлечения инвестиций и обслуживания инвесторов в Ровенской области. Оно было основано совместно с Ровенской областной государственной администрацией, Исполнительным комитетом Ровенского городского совета и Ровенской торгово-промышленной палатой, при финансовой поддержке Координатора проектов ОБСЕ в Украине. Агентство официально начало свою деятельность в мае 2005 года. Организационно-правовая форма деятельности — неприбыльное учреждение.

Агентство действует по принципу «единого окна» для инвесторов, что облегчает процесс входа на рынок и становления бизнеса. Организация тесно сотрудничает с региональной сетью партнеров, представителями общественного и частного сектора и международными партнерами, предоставляя инвестору ключевую информацию, необходимую для принятия стратегического решения. Находясь в близком контакте с инвесторами и представителями бизнеса, Агентство «ИнвестИнРивнэ» осуществляет мониторинг бизнес-климата региона и предлагает рекомендации местной власти по пути его улучшения.

Урегулированные отношения с местной властью, индивидуальный подход к инвестору и профессиональная команда менеджеров, которые понимают ключевые факторы влияния на бизнес, гарантируют успех Агентства «ИнвестИнРивнэ» и инвесторов, которые инвестируют в Ровенскую область.

Миссия агентства выражается в трех его главных целях:

- продвигать Ровенскую область и стимулировать поток прямых иностранных инвестиций в регион;
  - предоставлять все необходимые услуги и поддержку инвесторам, которые приходят в область;
  - улучшить инвестиционный и бизнес климат Ровенской области.
- Агентство «ИнвестИнРивнэ» имеет трехъярусную структуру, которая состоит из наблюдательного совета, правления и команды.

Наблюдательный совет функционирует для осуществления контроля и предоставления рекомендаций, что обеспечивает хорошее управление и прозрачность действий Агентства «ИнвестИнРивнэ». В состав наблюдательного совета входят шесть членов, назначенных Ровенской областной государственной администрацией, Ровенским городским советом и Ровенской торгово-промышленной палатой.

Правление — первоочередной руководящий орган агентства, осуществляющий его стратегический менеджмент.

<sup>7</sup> Источник информации: сайт «ИнвестИнРивнэ» <http://www.investinrivne.org>

## РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ:

ГОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ		2008
Название компании, страна происхождения	Н+Н, Дания	
Название и краткое описание проекта	Завод по производству автоклавного газопенобетона	
Объем инвестиций (дол. США);	32 млн	
Количество рабочих мест	100	
Населенный пункт	с. Вельбивне, Острожского района, население — 1,7 тысячи жителей	

ГОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ		2007
Название компании, страна происхождения	Lichtner Beton, Германия	
Название и краткое описание проекта	Частный промышленный парк. Компании, работающие там, — ЛихтнерБетон Украина, BMS AG	
Объем инвестиций (дол. США);	5 млн	
Количество рабочих мест	100	
Населенный пункт	г. Ровно, население — 250 тысяч жителей	

ГОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ		2007
Название компании, страна происхождения	Faromed, Португалия	
Название и краткое описание проекта	Фабрика по производству одноразовой мед. одежды	
Объем инвестиций (дол. США);	5 млн	
Количество рабочих мест	250	
Населенный пункт	смт. Гоца, Ровенская область, население — 5,1 тысяч жителей	

ГОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ		2007
Название компании, страна происхождения	Tibro, Польша	
Название и краткое описание проекта	Фабрика по производству чулочно-носочной продукции	
Объем инвестиций (дол. США);	1 млн	
Количество рабочих мест	100	
Населенный пункт	с. Жадковка, Корецкого района, население — 0,8 тысячи жителей	

**Ведутся переговоры по реализации следующих инвестиционных проектов:**

- Строительство завода по переработке древесины всемирно известной австрийской компании;
- Строительство завода по производству кабельных сетей для автомобилей немецкой корпорации, которой принадлежит более 20% мирового рынка данной продукции;
- Строительство завода по производству светодиодных ламп известной французской компании;
- Создание крупного логистического центра на базе Международного аэропорта «Ровно» английской инвестиционной компанией;
- Строительство солнечной электростанции мощностью до 100 мВт и завода по производству модулей для солнечных батарей немецкой компанией, занимающей ведущее место среди европейских производителей в области солнечной энергетики;
- Строительство польской компанией завода по производству металлических комплектующих для мягкой мебели;
- Реализация инвестиционного проекта по выращиванию энергетического растения Мискантус Гигантеус и его дальнейшей переработке на топливные гранулы национальным инвестором;
- Реализация инвестиционного проекта по строительству оптового рынка сельскохозяйственной продукции национальным инвестором;
- Промышленный парк Ровенской области.

Агентство в постоянном режиме готовит необходимую информацию об инвестиционных возможностях города Ровно и области и рассылает как в ответ на запросы органов власти и местного самоуправления, так и для предоставления в СМИ и специализированные организации (например, European Business Association, FDI Magazine и другие).

# РАЗДЕЛ 3.

## КАК СОЗДАТЬ АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

### 3.1 ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ АМР ШАГ ЗА ШАГОМ

Созданию Агентства местного развития в виде организационной структуры и/или юридического лица предшествует несколько важных и принципиально необходимых этапов самоорганизации участников и субъектов развития территории. Под влиянием существующих проблем и вследствие осознания необходимости объединения усилий для более эффективного решения задач развития различные субъекты начинают сотрудничество, которое зачастую перерастает в партнерские отношения. Такими субъектами, как правило, являются общественные организации и органы местного самоуправления и власти. Иногда в этих процессах участвуют международные организации, представители бизнеса и другие заинтересованные стороны. При этом в процессе совместной деятельности каждый из таких субъектов, в той или иной мере, выполняет определенную часть функций, необходимых для развития территории.

Приобретая позитивный опыт совместного решения проблем или задач развития, они приходят к необходимости более тесной координации и понимания выгод от объединения усилий. Такой опыт является следствием реализации совместных проектов, направленных как на решение проблем, так и на улучшение условий и качества жизни на конкретной территории. Положительный опыт и совместные действия формируют доверие, способность и желание вместе работать на будущее территории. При этом инициаторами совместных действий могут быть как органы власти, так и общественные организации или бизнес-структуры. На этом этапе их взаимодействие зависит от личной инициативности людей, представляющих эти институции. Часто формой соглашения между ними является устная договоренность. Со временем такие партнерства и договоренности могут оформляться и письменно — соответствующим договорами, меморандумами. Примером может стать возникший в результате сотрудничества субъектов развития территории при поддержке Проекта ЕС-ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма» Меморандум о межсекторальном сотрудничестве и организации взаимодействия в сфере местного развития Бахчисарайского района (**см. Приложение 1**).

Предусмотреть конфигурацию таких объединений или времени существования устных либо письменных соглашений, которые фактически регулируют деятельность, направленную на местное развитие, заранее невозможно. Но в этом и нет необходимости, поскольку процесс формирования сообщества, заинтересованного в совместном развитии территории, должен происходить органично и последовательно. Важным при этом является сам факт выполнения участниками этого процесса функций, необходимых для обеспечения развития территории. Таким образом, перечисленные в разделе 1.4 функции АМР (все или некоторые) могут выполняться или выполняются институциями, уже существующими на территориях, — общественными организациями, коммунальными предприятиями, договорными партнерствами и т. д.



*Пример Протокола  
создания и Устава  
одной из этих  
организаций  
приведены в  
Приложении 2.*

Примерами общественных организаций, частично выполняющими роль агентств развития на определенном этапе институционального развития территории, являются Центры местного/регионального развития, возникшие в процессе широких консультаций с местными заинтересованными сторонами в рамках Проекта ЕС-ПРООН «Поддержка регионального развития Крыма»:

1. «Центр местного и регионального развития Крыма», г. Симферополь, АР Крым;
2. «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым», пгт. Нижнегорский, АР Крым;
3. «Центр содействия развитию Кировского района Автономной Республики Крым», пгт. Кировское, АР Крым;
4. «Феодосийский региональный центр развития», г. Феодосия, АР Крым;
5. «Центр проектных инициатив Черноморского района Автономной Республики Крым», пгт. Черноморское, АР Крым.

В то же время, следует признать, что такое распределение функций является лишь временным решением. Это приемлемо на этапе осознания необходимости совместных действий на конкретной территории, формирования взаимодействия и инфраструктуры развития территории. Однако в дальнейшем организационные различия субъектов, выполняющих перечисленные функции, отсутствие институциональной памяти, а также ограничения, связанные с привлечением денежных средств, могут стать серьезными препятствиями для эффективного выполнения функций по поддержке процесса развития территории. В некоторых случаях отсутствие необходимых форм институционального объединения будет прямым препятствием для получения средств, необходимых для развития территорий. Поэтому, используя созданные связи и позитивный опыт сотрудничества, участники и субъекты развития территории создают более эффективные совместные структуры для выполнения перечисленных функций, а именно — Агентства местного развития.

То, что создание АМР вызывает много страхов и вопросов, — явление объективное. В Украине мало успешных примеров деятельности таких агентств. Существенные ограничения в ресурсах довлеют над общинами, и в таких условиях трудно говорить о работе на отдаленную перспективу, когда необходимо инвестировать сегодня, чтобы получить результат через 5, 10, а то и более лет.

Для облегчения понимания процесса создания Агентств местного развития можно использовать пошаговый план действий. Но в начале необходимо еще раз акцентировать внимание на отправной точке деятельности АМР. Ключевое преимущество агентств трудно ощутимо для людей с советским прошлым. Наши устоявшиеся обычаи и правила государственного и муниципального управления сильно отличаются от модели сотрудничества. Не понимая сути сотрудничества, нельзя получить желаемый результат от АМР. Ведь это основа работы агентств.

Модель сотрудничества возникает как способ выхода из ситуации, когда:

- служащие местного самоуправления и государственных органов вынуждены решать все более сложные задачи;
- с каждым годом на решение этих задач отводится все меньше времени;
- все труднее находить оптимальные неконфликтные решения, которые удовлетворяют жителей общины;

**Важно!** В общинах, которые делают первые шаги по созданию АМР, всегда есть соблазн взяться за решение всех вопросов местного развития и сразу. Это, вероятнее всего, приведет к неудачам и разочарованию. Именно поэтому модель консультирования с общественностью является очень важной — она дает возможность выбрать несколько приоритетных направлений, которые будут поручены Агентству местного развития.

- рутинные ежедневные задачи не позволяют служащим сконцентрироваться на долгосрочных планах.

В то же время члены общины имеют ресурсы, возможности и опыт, которые через модель сотрудничества (и только) могут быть привлечены для решения проблем самой общины, происходит переход от конфликтной модели отстаивания собственных интересов к поиску общего компромисса между членами общины и власти.

Именно поэтому перед созданием АМР необходимо провести широкие консультации с заинтересованными сторонами для определения их готовности к такому шагу и предмета деятельности. Возможно, проведенные консультации подтвердят ваше видение — в таком случае получите много союзников, в другом — пересмотрите взгляды. Ведь никто не будет заниматься деятельностью, его не интересующей. И к этому надо быть готовым.

## СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО ВОПРОСАМ СОЗДАНИЯ АМР



## 1.

**Шаг 1. Идентифицировать цели создания и деятельности создаваемой АМР**

Создание Агентства местного развития всегда начинается по инициативе небольшой группы активистов, объединенных идеей решения вопросов местного развития. Их мотивы подробно описаны в первой главе и показывают, что единого способа создания агентства нет. Украинские общины разные, с разными потребностями и состоянием общественной активности.

Для успешного старта АМР необходимо понять, какую роль будет выполнять ваша организация. Определяя цели ее создания, вы тем самым связываете агентство с конкретными потребностями вашей общины и готовите основу для работы групп заинтересованных сторон.

Чтобы сформировать предварительный перечень приоритетов вашего АМР, его роли и функций, необходимо проанализировать следующие вопросы:

- какие географические границы выбраны для деятельности агентства (город, район, несколько районов)?
- насколько жители территории осведомлены о проблемах местного развития?
  - есть ли у местной общины четкое осознание проблемы местного развития (в экономическом, экологическом и социальном контексте) или для этого необходимо осуществить оценку?
  - есть ли у местной общины Стратегия развития территории?
  - если существует Стратегия, когда она разработана, кем и по какой методологии?
  - является ли Стратегия рабочим документом?
  - определены ли четкие приоритеты развития, которые широко признаются населением, или их необходимо определить?
  - насколько выбранные приоритеты соответствуют задачам устойчивого развития, то есть, направлены ли ваши усилия на объединение мер экономического, общественного, социального, экологического развития и учитывают ли принцип социальной справедливости?
  - насколько тесно деятельность АМР будет связана с другими текущими плановыми процессами органа местного самоуправления (например, разработкой городского плана застройки, утилизации твердых бытовых отходов, работы с туристами и др.)?
  - существуют ли в общине активисты, готовые включиться в процесс местного развития? Кто они? Формализованные ли эти группы и какие меры уже реализуют? Могут ли эти меры быть частью общих действий или требуют доработки?
  - сколько времени займет процесс планирования деятельности и какие периоды выбирать для решения разных задач с помощью АМР?

Отвечая на поставленные вопросы, вы получите общую картину состояния развития территории, приоритетные направления развития (точки концентрации проблем или потенциального прорыва). Ответы подскажут, какие границы деятельности создаваемого Агентства местного развития следует выбрать. Будет ли агентство в первую очередь решать вопросы стратегического планирования, поддержки бизнеса, привлечения инвестиций или сконцентрирует свою деятельность на чем-то более необходимом для данной территории.

После того как границы деятельности АМР уточнены, можно приступать к постановке целей, т. е. определению того, чего именно вы хотите достичь. Перечень может включать, например, следующие цели:

- идентифицировать, провести оценку и определение приоритетности проблем местного развития (от важнейших до малозначимых);
- организовать изучение общественного мнения о состоянии развития территории и повысить уровень осведомленности общественности;
- улучшить условия развития в одном или нескольких приоритетных направлениях;
- улучшить взаимодействие между местными властями и другими секторами общества;
- повысить потенциал участников процесса местного развития с целью взаимодействия и внедрения проектов и программ;
- сформировать пакет проектов развития для дальнейшего привлечения средств международной технической помощи, грантов и т. д.

**Пример достижения АМР цели по разработке стратегии развития территории**

Одной из ключевых задач для Института города (г. Львов) стала разработка комплексной стратегии развития Львова на 2012-2015 годы, в преамбуле которой указано: «Разрабатывая данную структуру стратегии, мы исходили из предположения, что необходимо максимально использовать все имеющиеся источники информации и экспертные мнения. На момент начала работы с этой стратегией во Львове существовало более ста различных стратегических документов (стратегии, планы, программы, концепции), которые регламентировали или описывали долгосрочное развитие города. Поэтому задачей Института города было не создание очередной «сто двадцатой стратегии», а объединение всех лучших идей и методик, разработанных к настоящему времени и адаптированных в соответствии с современными условиями, с использованием наиболее успешных европейских моделей...»

...На разных этапах к работе по подготовке стратегии, учитывая опросы общественного мнения, привлекалось более 3000 человек, и только за сентябрь 2011 г. на сайте Института города с проектом ознакомилось около 9000 человек. Максимальное привлечение внешних экспертов, управленцев городского совета и представителей общественности позволяет предотвратить проявление слабых сторон каждого из подходов, использовать все источники информации и преимущества всех указанных выше подходов»

Примеры документов о создании АМР в форме Коммунального предприятия приведены в **Приложениях 3 и 4.**



*После определения границ деятельности и целей можно начать подготовку к проведению рекламной кампании создания агентства местного развития в обществе, чтобы увлечь этой идеей группу заинтересованных сторон. После того как такая группа будет сформирована, состоится окончательная доработка задач Агентства местного развития.*

## 2.

**Шаг 2. Поиск средств для покрытия стартовых затрат (бюджетирование)**

Местное развитие относится к деятельности, требующей значительных вложений средств. Скорее всего, вам не удастся сформировать значительный бюджет, и это не страшно. В целом, бюджет является эквивалентом плана ваших работ в денежном выражении, он отражает стоимость вашей работы. Очень сомнительно, что на стартовом (исходном) этапе деятельности Агентства местного развития персонал сможет развернуть масштабную работу. Это, помимо недостатка опыта, обусловлено необходимостью провести большую подготовительную работу, связанную с планированием, описанием стратегии и привлечением общественности. А потому важно сконцентрироваться на сбалансированности бюджета, где прогнозируемые поступления покрывают основные затраты.

Для удобства и лучшей подготовки бюджета предлагаем воспользоваться такими классификациями расходов:

I. На начальном этапе целесообразно оценивать расходы, разделив их на категории «стартовые» и «операционные».

Стартовые — это затраты на первоначальную рекламу концепции местного развития и АМР в обществе и формирование групп заинтересованных сторон. Расходы включают подготовку рекламных материалов, почтовую рассылку, организацию публичных мероприятий (форумов, собраний) и обеспечение их деятельности.

Операционные расходы связаны с внедрением мероприятий местного развития и включают содержание офиса (оплата телефона/факса, ксерокса, почтовые расходы, канцелярские товары), осуществление социологических исследований и консультаций со специалистами по проблемным направлениям, оплату труда персонала.

II. В дальнейшем, для оперативного руководства целесообразно рассматривать расходы с точки зрения их взаимосвязи с выполняемыми задачами — «постоянные» и «переменные».

Понимание того, какие расходы являются постоянными (оплата персонала, аренды и содержание офиса, абонентская плата за телефон и другие постоянные платежи), необходимо для определения бюджетного минимума (на месяц, квартал) средств, необходимых для содержания и жизнеспособности организации в определенный период.

После этого необходимо позаботиться о формировании плана бюджетных поступлений. Это предполагает сбор информации о потенциальных источниках поступлений. Затем отбираются источники финансирования и принимается решение о структуре финансирования и методах финансирования отдельных групп расходов.

Следующий шаг — это сочетание проекта доходов и проекта расходов. Оценка и корректировка в случае несоответствия сумм. Если прогнозные показатели поступлений большие, то есть возможность сформировать в бюджете резервный фонд. Если расходы превышают — необходимо обдумать дополнительные источники наполнения или сокращение расходов (как постоянное, переменных).

Остается утвердить бюджет Агентства местного развития посредством процедуры принятия решений уполномоченным на это органом.



**Важно!** *Институция местного развития должна широко использовать весь спектр финансовых возможностей. Однако довольно часто планирование бюджетов созданного АМР (особенно источников поступлений) поручается работниками финансовых отделов органа местного самоуправления. И это, с одной стороны, правильно, ведь так удастся минимизировать расходы на оплату труда привлеченных для создания финансовых документов лиц. Но существует опасность проявления инерции мышления таких работников и неучитывания полного спектра возможностей. Ведь статус неприбыльности позволяет отойти от жестких схем, которые навязывает бюджетное законодательство по управлению публичными финансами.*

**Что следует помнить при формировании бюджета АМР**

Ниже приведены некоторые советы по мобилизации средств<sup>8</sup>.

- Диверсифицируйте источники финансирования, привлекайте финансирование из различных источников: местный бюджет, взносы предприятий и совместно реализованные мероприятия, помощь от местных бизнес-элит. Такой подход, с одной стороны, будет побуждать проводить рекламные мероприятия о деятельности АМР и ограничивать чрезмерную зависимость от какого-либо одного источника финансирования, с другой — позволит сформировать широкий круг заинтересованных групп и лиц, станет буфером к стремлениям того или иного источника финансирования «контролировать» весь процесс (особенно актуально для обеспечения политической устойчивости руководства АМР на выборах органов местного самоуправления).

- Натуральный взнос — это тоже средства: надо помнить, что бюджет — это денежное выражение затрат на услуги, товары и заработную плату персонала. То есть далеко не все требует денежных поступлений. Есть доли бюджета, которые могут поступить непосредственно готовыми к использованию. Помещение может быть получено от власти, бизнеса и частных лиц. Аналогично офисное оборудование, транспортные услуги, издательство. Следует также помнить, что отпуск товаров и услуг по сниженным ценам или по себестоимости — это тоже наполнение бюджета. Некоторые редкие виды услуг могут вообще не продаваться (например, экспертные заключения перегруженных специалистов), но для вас — благодаря эмоциональным и другим факторам — они будут предоставлены. Стоит также напомнить об использовании волонтерского труда, что требует особого внимания ввиду отсутствия в самоуправлении установившейся практики такой работы.

- Гранты — важный источник финансирования местного развития. Получить их можно в частных учреждениях и международных фондах, иногда на грантовой основе ведется распределение бюджетного финансирования.



**Совет.** *Поиск источников финансирования должен быть максимально всеобъемлющим. Именно поэтому нужно позаботиться о том, чтобы к участию в инициативе по созданию Агентства местного развития были привлечены самые широкие круги населения, особенно из среды общественных организаций.*

<sup>8</sup> Источник: «Руководство по внедрению местных экологических программ действий в Центральной и Восточной Европе». — Будапешт, 2002 — С. 33.

## ОБРАЗЕЦ БЮДЖЕТА ДЛЯ АГЕНТСТВА МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

ОБРАЗЕЦ БЮДЖЕТА			
	СТАТЬЯ РАСХОДОВ	СТАРТОВЫЕ РАСХОДЫ (3-6 МЕСЯЦЕВ)	ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ НА ПЕРИОД ПЛАНИРОВАНИЯ (12 МЕСЯЦЕВ)
1.	Оплата труда штатных сотрудников		
1.1.	Директор		
1.2.	Аналитик (в начале работы АМР — 50% рабочего времени)		
1.3.	Администратор проектов (в начале работы АМР — 50% рабочего времени)		
2.	Оплата услуг внешних консультантов		
3.	Оборудование и мебель		
3.1.	Компьютеры		
3.2.	Принтер/сканер/копир (МФУ)		
3.3.	Средства связи (телефон, факс)		
3.4.	Мебель (столы, стулья, шкафы)		
4.	Расходы на содержание офиса		
4.1.	Арендная плата		
4.2.	Коммунальные и прочие услуги (отопление, электроэнергия, уборка, охрана, парковка)		
4.3.	Оплата услуг связи (телефон, интернет)		
4.4.	Почтовые расходы		
4.5.	Расходные материалы, канцелярские принадлежности		
5.	Командировки		
5.1.	Компенсация проезда		
5.2.	Суточные		
6.	Расходы на проведение мероприятий (конференции, тренинги, семинары)		
7.	Расходы на создание Веб-страницы и хостинг (в том числе эл. почты)		
8.	Прочие расходы		
	<b>ВСЕГО</b>		

## 3.

## Шаг 3. Идентификация и привлечение заинтересованных сторон

Как отмечалось выше, местное развитие настолько многогранный процесс, что не под силу небольшой группе активистов. А потому в начале подготовительных действий по созданию Агентства местного развития необходимо оценить возможность вовлечь заинтересованные стороны в процесс общественного консультирования.

Нужно осознавать, что все заинтересованные лица в развитии территории должны в той или иной степени быть включены в работу. В данном случае, надо рассматривать несколько критериев для определения потенциальных групп заинтересованных лиц.

**Первый** — привлечение «по долгу службы», когда отдельные полномочия и ответственность за состояние развития территории являются частью компетенции органа или должностного лица. Сюда необходимо отнести все государственные и муниципальные органы, депутатов разных уровней, которые так или иначе вовлечены в процесс планирования и развития территорий.

**Второй** — вовлечение «в силу интереса», когда вопросы развития интересны для субъекта, ибо касаются его повседневной жизни. Сюда можно отнести представителей гостиничного и ресторанного бизнеса, представителей музеев при обсуждении вопроса развития туризма в регионе.

**Третий** — вовлечение «в силу возможностей», когда отдельные субъекты могут сделать определенный вклад в развитие территорий. К этой категории относятся активные граждане, имеющиеся домовые комитеты, общественные организации, фонды развития общин и т. д.

Вот примерный круг потенциальных заинтересованных сторон для решения вопроса о совместном участии в разработке программ и целей создаваемого Агентства развития:

1. органы государственной власти и органы местного самоуправления — ключевой представитель. Отсутствие понимания целей деятельности АМР в этой категории может нанести наибольший ущерб. Вы можете потратить значительные усилия и средства на продвижение идей развития в обществе и даже убедить всех жителей. Но если ключевые лица органов власти будут скептически настроены — это разрушит всю проделанную работу и усилия;

2. общественные организации, профсоюзы, ОСМД и общественные агентства регионального развития — очень хорошо, когда в зоне действия АМР есть действенные организации и неформальные группы. И особенно Вам повезло, если в регионе действуют общественные агентства регионального развития, это дополнительная возможность получить опыт и экспертные знания;

3. представители локальных бизнес-элит: компании и их руководство, особенно если они зависят от развития или упадка территории (зависящие от ресурсов региона);

4. операторы систем жизнедеятельности города (территории) — государственные, коммунальные или частные структуры обслуживания водоснабжения, канализации, переработки твердых бытовых отходов. Им хорошо известны проблемы в сферах своей компетенции и они могут выступать техническими советниками по этим вопросам;

5. религиозные общины, их подразделения и учебные заведения — свобода совести и гармоничные межконфессиональные отношения являются одним из важных факторов формирования комфорта проживания. Для Украины это актуальный вопрос;

6. школы, профессионально-технические училища, институты и университеты — как среда знаний они концентрируют значительный экспертный и научный потенциал, кроме того, могут быть хорошими поставщиками волонтеров;

7. специалисты в области здравоохранения, окружающей среды, социологии, архитектуры и урбанистики, транспорта и пр. — экологи и другие естествоиспытатели, медики, ландшафтные архитекторы, а также специалисты по планированию землепользования и эксплуатации природных ресурсов;

8. региональные государственные учреждения — среди них экологические инспекции, управления по здравоохранению и региональные туристические бюро;

9. землевладельцы и частные домовладельцы — земля и здания являются активом с неотъемлемой привязкой к территории. Чем в лучшем состоянии развитие территории, тем дороже эти активы. Такая зависимость — основа интереса этой группы в развитии территории;

10. национальные меньшинства, этнические группы;

11. местные жители — с целью представительства собственных интересов и от имени отдельных групп;

12. местные и региональные СМИ — представители местных газет, радио и телевидения.

- аспиранты при написании кандидатских работ (они получают базу исследования, АМР могут воспользоваться их знаниями);

- выпускники институтов, университетов, которые могут проявлять готовность помочь развитию их учебных заведений (следует формировать эти запросы с учетом развития региона);

- бывшие жители города, района, выбывшие в другие регионы или страны, но имеющие тесные связи (например: проживание родителей, детей, родственников и пр.).

Привлечение широкого круга заинтересованных сторон в начале работ — залог успеха. Всегда присутствует элемент сопротивления изменениям. Однако привлечение особо активных представителей заинтересованных сторон позволяет совместно найти решения проблем. Основное правило уменьшения сопротивления среды к изменениям — привлечение к разработке решений, а не постановка перед фактом.

 **Важно!** Не стоит ограничиваться географическими рамками города или района. Вопросы развития могут быть интересными для многих людей, проживающих далеко за пределами общины. К таким группам могут относиться:

# 4.

## Шаг 4. Провести подготовительные мероприятия по информированию общественности

Органы местного самоуправления все еще недооценивают роль широкого информирования общественности. Это связано с действием стереотипов прошлого, когда процесс управления был максимально закрытым. Но если мы стремимся строить механизмы партнерства, информирование становится не просто потребностью, а жизненной необходимостью. В вопросах привлечения общества, активизации ее членов как нигде работает принцип: «Событие, не отраженное в медиа, — не состоялось». Чаще встречается уже производное из предыдущего: «Плохо отраженное в медиа событие — состоялось плохо и нанесло вред вашим намерениям».

В данном случае целью просвещения должно стать информирование членов общества о масштабах и цели вашей инициативы по созданию АМР, выяснение их мнения, а также пробуждение интереса общества к участию в группах заинтересованных сторон. Хорошая коммуникация с обществом включает двустороннюю связь (с этим тоже в Украине наблюдаются значительные проблемы). Это означает не только просвещение, но и опросы, анкетирование. Здесь кроется большая возможность сопоставить приоритеты и решения с потребностями жителей.

Помочь проинформировать общество и получить обратную связь могут следующие инструменты.

1. Начните с конференции или общественного форума. Такая мера дает возможность мгновенно собрать заинтересованных лиц и ознакомить их с инициативами создания Агентства местного развития. Услышать мнения общества, идентифицировать проблемы и выявить единомышленников для работы групп заинтересованных сторон. Важно удачно подобрать лозунг мероприятия.

2. СМИ — ваш партнер. Важность этой работы указана выше. Добавим лишь, что необходимо работать с местным телевидением, радио и газетами, акцентируя внимание на таких инструментах, как встречи в пресс-клубах; презентация (а лучше привлечение к совместной работе) задач и работ редакторам и журналистам на встречах, формирование информационных поводов (нестандартных шагов, связанных с тематикой регионального развития и способных привлечь внимание), постоянная рассылка пресс-релизов и информационных сообщений; активная работа в социальных сетях.

3. Общайтесь с жителями, проводите опросы. Без мнения общества ваше Агентство местного развития не будет иметь привязки к территориальным проблемам. Стоит применять интервьюирование, анкетирование, массовые и экспертные опросы. Применяйте различные механизмы выяснения мнения людей о развитии города (района), о том, какие проблемы наиболее важные, кто должен войти в группы заинтересованных сторон. Применяйте почту, телефон, смс-рассылки. Хорошо зарекомендовали себя стимуляторы участия в опросах в виде лотерей, эксклюзивной встречи с известной личностью и др.

4. Разрабатывайте и распространяйте промо-материалы. Необходимо всегда иметь материалы, которые позволят в наглядной форме показать цели, задачи АМР и планируемую деятельность. Хороший результат дают брошюры, плакаты, буклеты, информационные листки и даже визитки. Следует помнить о присутствии в сети интернет: сайт, страницы в социальных сетях, доступность видеопрезентаций на YouTube и PowerPoint.

## 5.

5. Проводите мероприятия. В Украине плохо развито привлечение внимания к событиям (event-менеджмент), на этом фоне есть возможность быть ярко представленным в медиа-пространстве. Для таких целей хорошо использовать Дни города, профессиональные праздники. Главная задача — сделать мероприятие настоящим событием. Тогда вам гарантировано внимание СМИ и жителей.

6. Стоит также широко применять так называемые нишевые мероприятия. В данном случае возникает возможность адресовать свою информацию конкретно определенным категориям. Например, курсы повышения квалификации музейных работников, съезд работников библиотечного дела, сборы выпускников и др. Это позволяет сформировать сообщество, максимально учитывая особенности данной целевой группы.

### Шаг 5. Сформировать группу заинтересованных сторон и рабочие комитеты

Начало формирования групп заинтересованных сторон ставит перед организаторами дилемму определения численного состава групп. С одной стороны (недостаток), чем больше людей, тем меньше возможности у каждого высказаться, труднее проводить заседания и получить качественный результат. С другой (позитив) — чем больше участников, тем шире спектр мнений и возможности охватить значительное количество вопросов, распределяя нагрузку.



**Совет:** Подходите к определению численного состава взвешенно. Учитывайте ваши кадровые возможности (наличие квалифицированных ведущих и модераторов), при необходимости попробуйте разделить группы.

Формируя группы заинтересованных сторон, следует понимать задачи, которые ставятся перед ними:

- выяснение мнения членов общины относительно приоритетов развития территории и выработки решений;
- просветительская деятельность — информирование жителей о существующих проблемах в развитии территории;
- активное вовлечение общественности в процесс развития территории.

Для формирования наиболее объективных выводов в состав групп должны входить представители всех слоев и организаций региона. Таким образом, основа высокого качества консультативной помощи — хорошо подобранный состав. Общими советами при формировании групп являются:

- инициаторы создания АМР совместно (или по согласованию) с органом местного самоуправления формируют предварительный список заинтересованных сторон. Как правило, в него включают тех, кто имеет определенный специфический опыт, знания, умения;
- нужно учитывать, что в отношении некоторых кандидатур невозможно установить критерий; главным является стремление их привлечь. Внутреннее убеждение о необходимости участия — это тоже немаловажный фактор привлечения такого участника.

Предлагаемый способ работы, как правило, новый для общины и ее представителей. Именно поэтому необходимо приложить максимум усилий, чтобы представители заинтересованных сторон согласились на участие в группе.

Для этого следует:

- сделать процесс отбора открытым, прозрачным, что позволит сформировать мостик доверия у общины к составу группы, а впоследствии и к нарабатываемым ею результатам;
- старайтесь привлечь представителей всех заинтересованных сторон: убеждение, просьба, переговоры.

#### Пример работы группы заинтересованных сторон:

состав Совета по конкурентоспособности г. Львов

Львовский городской совет совместно с международной консалтинговой компанией Monitor Group и Фондом «Эффективное управление» разработали Стратегию экономической конкурентоспособности города (июнь 2009 года).

Предпосылкой реализации проекта экономического развития регионов стал проект по изучению конкурентоспособности Украины. Для осуществления общего надзора за процессом реализации Стратегии создан:

Совет по конкурентоспособности состоит из ключевых лидеров ответственности, бизнеса, власти, научно-образовательных кругов и гражданского общества в количестве 24 человек. Обязанности Совета:

- Донесение стратегии до жителей города и его пропаганда
- Общее руководство процессом реализации стратегии путем определения и коммуникации приоритетов развития
- Принятие стратегических решений по бюджету, ресурсам и персоналу
- Делегирование обязанностей и поддержка всей организационной структуры
- Определение и коммуникация приоритетных направлений работы
- Разработка и организация инициатив для реализации стратегии экономического развития
- Руководство рабочими группами
- Разработка и внедрение механизмов отчетности рабочих групп о результатах деятельности
- Мотивация, контроль и оценка результатов деятельности членов рабочих групп
- Обеспечение согласованности действий местных властей, вузов и организаций по вопросам экономического развития

Состав Совета по конкурентоспособности:

- Председатель Совета по конкурентоспособности, директор сервисного центра для Украины, России, Чехии и Словакии «Австрийских Авиалиний»,
- Директор ИКФ «Интехна-Львов», депутат Львовского городского совета
- Директор Львовского высшего профессионального училища ресторанного сервиса и туризма
- Ректор Национального университета «Львовская политехника»
- Директор «People Performance Value»
- Ректор Украинского Католического университета
- Председатель Правления ЗАО «Европейский дом»
- Генеральный директор «Системы быстрого питания», президент Гильдии рестораторов Львова



**Важно!** Кроме приглашенных по предварительному списку, необходимо принять меры к участию в работе групп представителей общины. Как указано выше, хорошим способом пробуждения интереса к участию в работе является проведение форума или конференций.

- Проректор по учебной работе Львовского национального университета имени Ивана Франко
- Директор фонда «Эффективное управление»
- Директор «SoftServe»
- Председатель правления Института города
- Директор «Чудо-тура»
- Первый заместитель председателя Львовской облгосадминистрации
- Директор ОАО «Тротолла», председатель Комитета предпринимателей Львовщины
  - Мэр Львова
  - Партнер консалтинговой компании Monitor Group
  - Первый заместитель городского председателя Львова
  - Генеральный директор «Eleks Software»
  - Руководитель отдела консультационных услуг в области бизнес-рисков «Ernst & Young»
  - Председатель Правления Агентства по развитию частной инициативы
  - Совладелец холдинга эмоций «!ФЕСТ»
  - Генеральный директор ООО «Аделина Коллекшен Групп»
  - Заместитель Председателя Правления Западноукраинского филиала Европейской бизнес-ассоциации, директор ООО «ГУЛЬДМАНН — Украина»
- Доверенные лица членов Совета по конкурентоспособности:
  - Старший мастер по подготовке специалистов туризма Львовского высшего профессионального училища ресторанного сервиса и туризма
  - Проректор по внешним связям Украинского Католического университета

Рабочая группа заинтересованных сторон работает в формате заседаний. На первом заседании рекомендуется установить правила, которые можно оформить меморандумом:

- определить периодичность заседаний, место и время проведения;
- избирать председателя группы или сопредседателей;
- сформировать планируемые организаторами границы и цели деятельности создаваемого Агентства местного развития;
- предусмотреть ротацию глав через определенный срок;
- установить другие правила.

Задачами председателя (сопредседателей) является общее руководство (вести заседание, готовить повестку дня, координировать деятельность комитетов в случае их создания).

Если территориальная община большая, то можно применить принцип работы в комитетах. При таких условиях на рабочую группу возложена задача управлять всем процессом планирования, а комитеты занимают только отдельными вопросами планирования.



*Необходимо понимать, что группа заинтересованных сторон не может выступать от имени общества. Ей всего лишь делегировано право выяснения мнений и взглядов и выработка эффективных способов, но не закрепление решений. А потому важно, чтобы самоуправляемый орган уполномочил группу заинтересованных сторон на разработку мероприятий местного развития.*

# 6.

Численность комитета намного меньше и, как правило, включает лиц, назначенных группой. В состав комитета входит лишь небольшая группа представителей заинтересованных сторон, которые обнаружили особое желание участвовать в определенном комитете или имеют опыт в поставленном на рассмотрение комитета задании. В состав комитета можно включить специалистов, которые не принадлежат к группам заинтересованных сторон. В отдельных случаях можно привлечь наемных экспертов.

Рабочие комитеты работают над исследованиями, готовят тематические материалы аналитического характера, а также формируют выводы и решения. Эта информация рассматривается группой привлеченных лиц, которые обсуждают и одобряют план действий. В дальнейшем план действий утверждает орган местного самоуправления. Далее AMP будет работать по утвержденному плану.

В длительных проектах есть вероятность потери интереса к разрабатываемым темам. При таких условиях существует возможность выхода представителей из групп заинтересованных лиц. Необходимо учесть критерии для приема новых членов или приглашения взамен выбывших.

## Шаг 6. Сформируйте видение AMP

Формирование образа будущего дает всем участникам общины общий посыл о том, какими они хотят видеть свою территорию обитания и жизнедеятельности. По большому счету, то, что должен делать ваше Агентство местного развития, в каком направлении работать и как, — зависит исключительно от внутреннего запроса жителей, высказанных в мечте.

Кто и каким образом должен сформировать представление о будущей деятельности AMP? Это один из вопросов, над которым должна работать группа заинтересованных сторон:

- сформирует единое для всех направление деятельности;
- поможет принять смелые решения;
- обеспечит преемственность и последовательность работы, учитывая смену кадров;
- даст прекрасную возможность привлечь к деятельности AMP рядовых граждан.

Обсуждая представление о будущем, группе заинтересованных сторон стоит поднять вопросы:

- экономического развития региона;
- учесть динамику демографических изменений;
- развитие общественного сектора;
- экологические вопросы;
- состояние коммунального хозяйства и публичных благ;
- вопросы образования и охраны культурного наследия.



**Совет!** Будьте готовы к тому, что для многих представителей заинтересованных сторон будет сложно заглянуть в будущее. Некоторые считают это бессмысленным. Однако их мнения тоже важны, и иногда в отрицании можно найти гораздо больше информации, чем в остальных предложениях.

# 7.

## Шаг 7. Назначьте координатора по вопросам создания АМР

Наличие человека, который получает заработную плату и отвечает за организационный процесс, может сыграть решающую роль в подготовке всех мероприятий качества полученных результатов. Это залог того, что вопросу будет уделено достаточно времени и энергии. Он нужен, потому что все представители группы заинтересованных сторон работают на общественных началах, а это накладывает определенную специфику (есть основное место работы, в случае невыполнения определенных задач, можно апеллировать только к сознанию, нехватка времени).

Обязанности координатора могут включать<sup>9</sup>:

- организацию заседаний группы заинтересованных сторон (ведение протоколов и рассылку повестки дня);
- организацию встреч с представителями государственных учреждений и других информационных источников;
- организацию сбора данных и ведение других необходимых исследований;
- выполнение различных задач в рамках просветительских мероприятий;
- помощь в подготовке проектов описания проблем и других ключевых документов.

Кого назначить координатором? Как минимум, есть два решения: лицо со стороны и штатный работник органа местного самоуправления (по совместительству выполняет задачи координатора). Приемлемым считаем каждый из них. В большей степени это зависит от ресурсных возможностей органа местного самоуправления, а также стратегического видения. Если планируется привлекать стороннего специалиста, то рекомендуем остановить свой выбор на потенциальной кандидатуре руководителя Агентства местного развития. Это будет дополнительной возможностью проверить кандидата в действии. Если в вашем регионе существует общественная организация, которая работает в качестве агентства регионального развития, — на условиях договора ей можно поручить эту задачу.

## 3.2. ВЫБОР ЮРИДИЧЕСКОЙ ФОРМЫ ДЛЯ АМР

Выбранная для создания АМР форма юридического лица должна обеспечить эффективность и гибкость оперативного и стратегического управления. Это особенно важно, учитывая динамику постоянных изменений условий жизни территориальных общин и соответствующего формирования их потребностей и приоритетов, а также изменений в социальных и экономических сферах жизни страны и мира в целом. Агентство должно иметь возможность оперативного привлечения для работы в интересах своей общины лучших специалистов, экспертов-профессионалов, как тех, которые проживают на территории области, так и приглашенных из других регионов или даже стран. Только при вознаграждении за работу таких специалистов в соответствии с рыночными ставками оплаты труда результатом деятельности Агентства и программ, которые им будут финансироваться, станет достижение реального полезного эффекта для жителей соответствующих территорий.

При выборе юридической формы для АМР также важна возможность участия в создании Агентства ключевых институтов, заинтересованных в развитии территории, представляющих как публичный, так и частный секторы. Другим словами, в идеальном случае АМР как юридическое лицо должно быть основано как органами самоуправления, государственной власти, так и ассоциациями органов самоуправления, общественными организациями или их объединениями, предпринимательскими объединениями, учебными заведениями и другими учреждениями. Это обеспечит, во-первых, поддержку в ежедневной деятельности Агентства со стороны ключевых выгодополучателей — основателей, а во-вторых, повысит доверие к нему как региональных или центральных поставщиков ресурсов, так и международных организаций или учреждений.

Именно поэтому эффективно и устойчиво АМР не может существовать в форме благотворительной или общественной организации (объединения). Это объясняется установленными действующим законодательством ограничениями для органов государственной власти и органов местного самоуправления, а также государственных и коммунальных предприятий, учреждений, организаций, которые полностью или частично финансируются из бюджетов. В соответствии с Хозяйственным кодексом Украины (ч. 3 ст. 131), Законом Украины «Об общественных объединениях» (ч.1. ст.1) они не могут быть учредителями (учредителем) и/или членами благотворительной или общественной организации (объединения). В свою очередь, юридические лица частного права (общественные организации, частные компании, объединения таких юридических лиц) не могут быть соучредителями в коммунальных предприятиях.

Кроме того, главной проблемой создания АМР в форме унитарного предприятия (государственного или коммунального) является невозможность привлечения к активной деятельности по организации и ресурсообеспечению такого предприятия других субъектов регионального развития. Единственный учредитель и отсутствие коллегиального органа управления, в который могли бы войти представители от таких субъектов, — существенно влияет на баланс интересов в среде выгодополучателей от деятельности АМР. Его ликвидация, преобразование, изменение руководства происходит достаточно быстро по решению учредителя и потому создает дополнительные риски для доноров и субъектов регионального развития.

<sup>9</sup> Руководство по внедрению местных экологических программ действий в Центральной и Восточной Европе. Венгрия, 2002. — С. 43

Наиболее вероятными трудностями при создании АМР могут стать:

- поиск учредителей и определение их обязательств по участию в финансировании агентства, особенно на первом этапе;
- отсутствие реальной практики участия в образовании органами исполнительной власти юридического лица наряду с другими учредителями;
- опасения со стороны органов власти, что созданное с их участием юридическое лицо может отойти от прямого их управления;
- обвинения со стороны оппонентов, что власть передает ресурс для юридического лица смешанной формы собственности и в дальнейшем это может привести к размыванию и потере доли государственной (коммунальной) собственности.

#### Общие требования к выбору юридической формы для АМР

1. Определение оптимальной для Агентства местного развития организационно-правовой формы зависит от целей и задач, которые возлагаются на это Агентство.

2. Агентство может существовать как предпринимательское (прибыльное), так и непредпринимательское (неприбыльное) юридическое лицо.

3. Немаловажным элементом успешности деятельности АМР является его открытость, прогнозируемость руководства, доступ к наблюдению за его деятельностью.

4. Агентство должно иметь определенный минимум гарантированно финансируемого со стороны учредителей (доноров, бюджета) и возможности для наращивания своей платежеспособности путем предоставления оплачиваемых услуг клиентам. При этом оно не должно создавать внеконкурентные условия для бизнеса, который может работать в сферах деятельности агентства.

#### АМР как предпринимательская структура

Исходя из круга типичных задач, АМР, в принципе, может существовать в форме предпринимательской структуры, выполняющей поставленные перед ней задачи на основе договора с органами власти и предпринимательскими юридическими лицами. Однако здесь возникает целый ряд проблем, перечисленных ниже, которые требуют серьезной оценки.

1. Получение средств от органов власти или органов местного самоуправления должно происходить на основе тендерных процедур, что требует достаточно длительного времени. При этом побеждает тендерное предложение, что подешевле, о качестве можно судить только после предоставления соответствующей услуги.

2. В бюджетах найти средства на имиджевые проекты довольно сложно, а предусмотреть в смете тендерной заявки высокую заработную плату исполнителей очень проблемно, поскольку есть угроза соответствующих выводов КРУ.

3. Попытки получения финансирования агентства исключительно от инвесторов содержат риски увеличения недоверия к правительству и агентству, так как стоимостные услуги агентства могут выглядеть как дополнительные налоги или попытка «продажи преференций» со стороны правительства.

4. Агентство не сможет получать гранты от международных организаций и пожертвования от местного бизнеса, а также прямую бюджетную поддержку.



*Агентство — предпринимательское юридическое лицо, может создаваться органами исполнительной власти (местными государственными администрациями) и органами местного самоуправления. Предпринимательское юридическое лицо может создаваться в форме государственного/коммунального предприятия или в форме общества (ООО, АО и так далее).*

#### АМР в форме общества

Общество может иметь множество учредителей (участников). Согласно статье 3 закона «О хозяйственных обществах», их учредителями могут быть граждане, юридические лица, международные организации, за исключением государственных предприятий.

Уставный капитал, например, общества с ограниченной ответственностью весьма незначительный — одна минимальная заработная плата. Однако статья 13 упомянутого закона не позволяет вносить в уставный капитал бюджетные средства.

Управление обществом достаточно гибкое, и учредители (участники) принимают участие в управлении соответственно своей доле в уставном капитале. Статья 23 закона «О хозяйственных обществах» предусматривает случаи, когда представители органов власти могут участвовать в его органах управления.

Создание, регистрация, обеспечение участия в ООО тоже достаточно просто. А правильно составленные уставные документы могут предупредить возможный конфликт интересов. Выход участника из общества не ведет к его прекращению, поскольку доля приобретает другими участниками или ее покупает другое лицо.

Сегодня в Украине уже есть практика создания органами местного самоуправления и коммунальными предприятиями обществ с участием физических лиц, органов самоорганизации населения или кооперативов.

#### АМР как непредпринимательская структура

В силу специфики своей деятельности, роли и миссии АМР ее существование в форме непредпринимательской структуры является более естественным. Ведь при создании АМР ее основатели априори не ставят целью приобретение частных выгод (в частности, получение прибыли), заботясь о благой всей территориальной общины и будущем своей территории. С этой точки зрения, Агентство местного развития в форме непредпринимательской структуры представляется наиболее логичным.

#### АМР в форме учреждения

Правовой статус, порядок создания и деятельности определяется ГКУ (ст. 83, 86, 87, 88). Особенностью АМР как учреждения является то, что учредители не принимают непосредственного участия в управлении учреждением. При принятии учредительного акта определяется порядок замещения должностей в органах управления учреждением по истечении срока первого назначения или выбытия отдельных членов таких органов.

Учредители при образовании учреждения должны передать ему имущество или определить график и порядок его передачи учреждению в течение года с момента образования.

Органы власти или орган местного самоуправления может быть учредителем АМР в форме учреждения, и при этом в учредительном акте и положении об агентстве может быть прописано участие других субъектов регионального развития в учреждении и управлении агентством, порядок замещения должностей в органах управления и наблюдательном совете и тому подобное.

В Украине уже существует определенная практика образования органами власти небюджетных учреждений (например, региональные агентства по привлечению инвестиций «ИнвестИнРивнэ» и «Львовинвест»).

## ВЫВОД

Агентство местного развития может быть создано как юридическое лицо в различных организационно-правовых формах, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Чтобы соответствовать общепринятым в Европе требованиям к таким организациям, АМР должно быть максимально открытым, задачи, для выполнения которых оно создается и функционирует, должны быть публичными. Выбранная при создании АМР цель — развитие территорий — должна остаться неизменной, и вся деятельность, и все ресурсы должны быть направлены на ее достижение.

Также АМР должно быть достаточно автономным в принятии решений, а органы управления должны формироваться различными субъектами регионального развития без доминирования кого-то одного из учредителей. Учтывая, что целью создания АМР является развитие территорий в интересах общины, ему следует приобрести статус неприбыльной организации, поскольку все средства должны тратиться только на достижение указанной цели. А кроме того, неприбыльный статус агентства открывает возможности для работы с различными источниками финансирования, без угрозы взыскания налогов с таких поступлений.

Подытоживая анализ норм действующего законодательства относительно различных организационно-правовых форм создания юридических лиц, с точки зрения соответствия ключевым критериям выбора, реализации поставленной цели и задач, достижения ожидаемых результатов, а также имея в виду рассмотренные преимущества и недостатки, — наиболее приемлемой и эффективной для создания АМР формой, на наш взгляд, является предусмотренная Гражданским кодексом Украины организационно-правовая форма юридического лица — «учреждение».

### 3.3. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ АМР В ФОРМЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

Как отмечалось выше, наиболее приемлемая форма для создания Агентства местного развития — юридическое лицо в форме учреждения. Правовыми основаниями для создания учреждения является Гражданский кодекс Украины (ГКУ), а именно статьи 83, 87, 88, 90, 96, 99, 101-104. Кроме того, порядок создания и деятельности АМР в форме учреждения также предусмотрен и другими нормативно-правовыми актами, которые будут рассмотрены ниже.

Основываясь на упомянутых статьях, юридические лица — учредители агентства имеют возможность определить и объединить свои имущественные или денежные вклады, определить цель создания и задачи для деятельности учреждения, а также предусмотреть порядок и структуру его управления. Согласно п. 3 статьи 88 ГКУ, эти положения указываются в Учредительном акте (см. Приложение 5), который подписывается полномочными представителями учредителей. Подписание такого Учредительного акта осуществляется учредителями/участниками во время проведения общего собрания учреждения.

В соответствии со статьями 98, 99 и 101 ГКУ «в учреждении обязательно создается Правление, а учредители учреждения не принимают участия в его управлении. Учредительный акт может предусматривать создание также других органов, определять порядок формирования этих органов и их состав. Надзор за деятельностью учреждения осуществляет его Наблюдательный совет. Наблюдательный совет осуществляет надзор за управлением имуществом учреждения, соблюдением цели учреждения и за его другой деятельностью в соответствии с учредительным актом».

В свою очередь Правление учреждения может состоять из одного или нескольких лиц. Исполнительный орган, состоящий из нескольких лиц, принимает решение простым большинством от числа присутствующих участников, если иное не установлено учредительными документами или законом.



*Особенность учреждений в том, что в соответствии с ч.2 п.1 ст. 90 «наименование учреждения должно содержать информацию о характере его деятельности». Отсюда и необходимость определения в его названии цели деятельности — учреждение «Агентство местного развития».*

Регистрация юридического лица агентства происходит с соблюдением положений ГКУ, Законом Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц-предпринимателей» № 755 от 15 мая 2003 по коду регистрации/классификации «435», предусмотренного Приказом Государственного комитета статистики от 18 апреля 2005 № 96 «Об утверждении Классификации институциональных секторов экономики Украины».

Вместе с тем статья 103 ГКУ предусматривает механизм изменения цели учреждения и структуры управления учреждением. Так, «если осуществление цели учреждения стало невозможным или оно угрожает общественным интересам, то соответствующий орган, осуществляющий государственную регистрацию, может обратиться в суд с заявлением об определении другой цели учреждения по согласованию с органами управления учреждением. Суд может изменить структуру управления учреждения, если это необходимо вследствие изменения цели учреждения или по другим уважительным причинам». Эти положения дают возможность учредителям при наличии

значительных нарушений в деятельности или по причинам изменения цели деятельности учреждения изменить его учредительный акт. С одной стороны, порядок изменения цели и структуры управления через суд дает возможность иметь стабильность в управлении учреждением, а с другой — все-таки предусматривает возможность для учредителей влиять на учреждение, совершенствуя его деятельность.

**Отдельно стоит описать правовые основания для принятия решения об участии в АМР для органов самоуправления, таких как областной и районный совет, а также для соответствующих областных и районных государственных администраций.**

Так, статья 169 ГКУ позволяет территориальным общинам создавать юридические лица частного права (предпринимательские общества и т.п.), принимать участие в их деятельности на общих основаниях.

В соответствии с Законом Украины «О местном самоуправлении в Украине» от 21 мая 1997 № 280 (далее — Закон № 280) территориальные общины самостоятельно или через сельские, поселковые, городские советы и их исполнительные органы, а также через районные и областные советы, представляющие общие интересы территориальных общин сел, поселков, городов, могут создавать юридические лица частного права, которыми АМР в форме учреждения и являются в соответствии со ст. 81 и 83 ГКУ.

Более того, пунктом 1 статьи 60 этого же Закона № 280 предусмотрена возможность территориальным общинам сел, поселков, городов, районов в городах напрямую или через сельские, поселковые, городские советы и их исполнительные органы, а также через районные и областные советы, которые представляют общие интересы территориальных общин, владеть, в частности, учреждениями как полностью, так и частично, при этом размер доли не влияет на его правовой статус — такая доля остается объектом права коммунальной собственности.

В свою очередь пункты 4 и 5 статьи 60 определяют правовой режим объектов права коммунальной собственности и полномочия органов местного самоуправления (соответствующих советов) от имени и в интересах территориальных общин в соответствии с законом осуществлять правомочия по владению, пользованию и распоряжению объектами права коммунальной собственности, в том числе, выполнять все имущественные операции, передавать объекты права коммунальной собственности в постоянное или временное пользование юридическим и физическим лицам, сдавать их в аренду, продавать и покупать, использовать как залог, решать вопросы их отчуждения, определять в соглашениях и договорах условия использования и финансирования объектов, которые приватизируются и передаются в пользование и аренду. Таким образом, районные и областные советы от имени территориальных общин сел, поселков, городов осуществляют управление объектами их общей собственности, удовлетворяющими общие потребности территориальных общин, и соответственно могут выделять средства и имущество и стать одними из основателей АМР.

Для этого им на основании указанных выше статей, а также основываясь на п. 20 статьи 43 и пункта 1 статьи 59 Закона № 280 необходимо принять решение об участии в создании агентства и поручить Председателю совета принять участие в собрании учредителей АМР и подписать соответствующий Учредительный акт, а также принять решение об одnorазовом выделении средств и имущества для обеспечения деятельности Агентства.

В дальнейшем выделение средств будет происходить в порядке рассмотрения и утверждения программ местного развития на соответствующий период.

Для областных и районных государственных администраций возможности участия в качестве одного из учредителей Агентства местного развития определены, с одной стороны, статьей 43 Закона № 280 (в частности, пунктами 20 и 27) и уже имеющимися у них решениями соответствующих районных и областных советов о делегировании местным государственным администрациям отдельных полномочий по управлению объектами общей собственности территориальных общин сел, поселков, городов, районов в городах. Такие полномочия подтверждены частью 1 статьи 14, частью 2 статьи 15, пунктом 1 статьи 19 Закона Украины «О местных государственных администрациях» № 586 от 9 апреля 1999 года.

С другой стороны, собственно и сама местная государственная администрация может распоряжаться средствами, например, резервного фонда для осуществления взноса на создание учреждения — АМР. Так, в соответствии с п. 3 ст. 13 упомянутого закона № 586, «в ведение местных государственных администраций в пределах и формах, определенных Конституцией и законами Украины, относится решение вопросов: 2) социально-экономического развития соответствующих территорий». Согласно ст. 19 п.1 государственная администрация «принимает решение о создании, реорганизации и ликвидации предприятий, учреждений и организаций, относящихся к сфере ее управления, а также осуществляет делегированные соответствующим советом функции управления имуществом, находящимся в совместной собственности территориальных общин». Таким образом, участие государственной администрации вместе с соответствующим советом в создании Агентства, направленного на региональное развитие, отнесенные законом к предмету ее ведения, а соответственно могут быть профинансированы из средств, которыми администрация распоряжается. Более того, возможность осуществления финансового взноса на эти цели предусмотрена и п.4 и 5 ст. 18 Закона № 586.

Это можно осуществить из резервного фонда с соблюдением правил и процедур, предусмотренных Постановлением КМУ от 29 марта 2002 № 415 «Об утверждении Порядка использования средств резервного фонда бюджета». Согласно подпункта б) пункта 6 Постановления «средства резервного фонда бюджета могут использоваться на осуществление: других непредвиденных мероприятий, в соответствии с законами могут осуществляться за счет средств бюджета, но не имеют постоянного характера и не могли быть предусмотрены при составлении проекта бюджета». Принятие решения о выделении средств даже в небольшом объеме обеспечит участие местной государственной администрации в создании АМР.

И хотя согласно части 2 пункта 11 «средства из резервного фонда бюджета субъектам хозяйственной деятельности негосударственной формы собственности или субъектам хозяйственной деятельности, в уставном фонде которых корпоративные права государства составляют менее 51 процента, выделяются через главных распорядителей бюджетных средств только на условиях возвращения», вопрос отнесения АМР к субъектам хозяйственной деятельности или соотношение долей имущества учредителей АМР является предметом обсуждения и договоренности учредителей на местном уровне. Соответственно, вопрос возвращения средств может быть решен как положительно, так и отрицательно. Наконец, нормы действующего законодательства не определяют следствием возврата внесенных средств прекращения деятельности АМР.

### 3.4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АМР

После создания и проведения государственной регистрации Агентства местного развития его деятельность регламентируется действующим законодательством Украины, применяемым к юридическим лицам, а также Учредительным актом (**Приложение 5**) самого учреждения и его внутренними положениями. Однако стоит отметить несколько особенностей, которые будут влиять на всю деятельность Агентства и определять его статус в отношениях с третьими лицами.

Во-первых, это получение Агентством статуса неприбыльной организации в соответствии с подпунктом «г» пункта 157.1. и пункта 157.5 Налогового кодекса Украины (ЗУ № 2755 от 2 декабря 2010 года), поскольку уставными документами и справкой из Реестра неприбыльных организаций и учреждений будет подтверждено, что Агентство является юридическим лицом, деятельность которого не предусматривает получения прибыли согласно ст. 86 ГКУ, которая предусматривает возможность выбора: осуществлять предпринимательскую деятельность учреждению или нет.

В свою очередь, в соответствии с пунктом 157.5. Налогового кодекса «от налогообложения освобождаются доходы неприбыльных организаций, определенных в подпункте «г» пункта 157.1 этой статьи, полученные в виде: разовых или периодических взносов, отчислений учредителей и членов; средств или имущества, поступающих таким неприбыльным организациям от проведения их основной деятельности и в виде пассивных доходов; дотаций или субсидий, полученных из государственного или местных бюджетов, государственных целевых фондов или в пределах технической или благотворительной, в том числе гуманитарной, помощи, кроме дотаций на регулирование цен на платные услуги, предоставляемые таким неприбыльным организациям или через них их получателям согласно законодательству, с целью снижения уровня таких цен».

Во-вторых, деятельность Агентства по использованию средств, получаемых для выполнения проектов и программ местного и локального развития общин от бюджетов всех уровней, будет регламентироваться утвержденными соответствующими Советами программами местного развития, Законом Украины № 2289 от 1 июня 2010 года «Об осуществлении государственных закупок», а также разработанным учредителями и утвержденным общим собранием специально для Агентства «Положением о проведении закупок» относительно расходов небюджетных средств. Кроме того, для повышения эффективности работы Агентства и обеспечения его институциональной способности выполнять Программы местного развития проводить необходимые для этого закупки и соответственно отчитываться должным образом перед общим собранием учредителей. Специально для Агентства необходимо утвердить «Положение о порядке конкурсного отбора работников АМР, оплате их труда и премировании».

Отдельно отметим, что в соответствии с п.6 ч.1 ст. 2 Бюджетного кодекса Украины «бюджетное учреждение — это орган, учреждение или организация, определенная Конституцией Украины, а также учреждение или организация, созданная в установленном порядке органами го-

сударственной власти, органами власти Автономной Республики Крым или органами местного самоуправления, которая полностью содержится за счет соответственно государственного бюджета или местных бюджетов». Поскольку Агентство должно иметь возможность финансироваться не только из бюджета, а из бюджета — только на основании соответствующих программ местного развития, то оно не будет иметь статуса бюджетного учреждения. Вместе с тем, средства бюджетов разных уровней смогут поступать к нему не напрямую, а в соответствии с ч.2 ст. 21 действующего Бюджетного кодекса Украины — только через распорядителей бюджетных средств. Соответственно, при планировании работы Агентства необходимо с самого начала готовить и принимать бюджетные программы местного развития, закладывая в них частичное финансирование деятельности АМР, получая взамен эффективное выполнение функций управления процессом развития.

# РАЗДЕЛ 4.

## КАК СДЕЛАТЬ АМР УСТОЙЧИВЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ

### 4.1. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОСТИ

Как отмечалось, главным стимулом к созданию Агентства местного развития является осознание необходимости наличия институции, которая поддерживала бы и организовывала процес развития территории на основе имеющихся и привлеченных ресурсов. АМР может быть весьма эффективным инструментом для продвижения территории, налаживания сотрудничества, привлечения инвестиционных средств, а также предоставления различных услуг субъектам развития территории.

Однако следует также осознавать, что организация устойчивой и эффективной институции — это не краткосрочный проект, а процесс, требующий целенаправленной работы на протяжении как минимум нескольких лет.

Опыт показывает, что важнейшими факторами устойчивости (жизнеспособности) АМР являются:

- поддержка основателей и выбор устойчивой организационно-правовой формы для создания АМР;
- наличие квалифицированных специалистов;
- достаточный «стартовый капитал» для финансирования деятельности, поддержания удобно расположенного офиса и приобретения качественного оборудования;
- заметность — присутствие в информационном поле.

Для устойчивого и длительного функционирования АМР как институции важно в своей деятельности не конкурировать ни с областными и местными администрациями, ни с организациями гражданского общества. Концепция и роль АМР заключаются в тесном сотрудничестве с ними, в объединении их как партнеров, бенефициаров.

АМР учреждается соответствующими администрациями, региональным советом и муниципалитетами. Соучредителями АМР могут быть региональные торгово-промышленные палаты, ассоциации предпринимателей, региональные представительства всеукраинских ассоциаций органов местного самоуправления или ассоциации органов местного самоуправления региона, высшие учебные заведения и научные учреждения региона, а также другие заинтересованные учреждения и организации.

Таким образом, одним из первых факторов устойчивости АМР является выбор организационно-правовой ее формы создания. Предложенная здесь форма учреждения, учредителем которого могут быть юридические лица частного и публичного права, как раз и является такой устойчивой организационно-правовой формой. При этом важен не столько факт выбора именно этой формы — а то, что ее юридическая конструкция и набор ключевых характеристик полностью соответствуют целям, задачам и функциям, достижение и выполнение которых обеспечивает эффективное развитие территории. Это происходит в результате объединения интересов ключевых субъектов — как органов власти и самоуправления (юридические лица публичного права), так и общественных организаций и бизнес-структур (юридические лица частного права).

Согласовав общие цели и задачи, определив операционные планы действий, совместно создав и наделив Агентство местного развития ресурсами для работы и реализации проектов, субъекты процесса развития территории становятся партнерами и достигают поставленных задач для общего блага.



*Полученный опыт  
совместной работы  
и построенные  
доверительные  
отношения —  
главный фактор  
устойчивости  
работы АМР.*

Более того, такое объединение в свою очередь является результирующим по отношению к предшествующему процессу взаимодействия на конкретной территории в процессе взаимоотношений и решения специфических локальных проблем.

Вместе с тем, отличительная черта и еще один фактор устойчивости АМР, созданного в форме учреждения, — это независимость менеджмента от учредителей, позволяющая принимать решения, необходимые для эффективного управления. Руководители АМР в первую очередь должны достигать целей, которые определены в уставе учреждения, в стратегических и операционных планах развития, соответственно, и работать на устойчивое развитие территорий.

И, естественно, необходимыми условиями для устойчивости любой институции является ее обеспеченность ресурсами для качественного выполнения стоящих перед ней задач. В частности, Агентство местного развития должно обладать достаточными финансовыми ресурсами и материально-технической базой для выполнения своих специфических функций. Именно поэтому нужно еще раз подчеркнуть:

**Ничего не берется из пустоты. На выполнение заданий необходимы ресурсы. На выполнение амбициозных задач — нужны значительные ресурсы!**

Поэтому, создавая АМР как современный и эффективный инструмент развития территории, крайне важно обеспечить его ресурсами и квалифицированным персоналом.

Устойчивость работы АМР напрямую зависит от стабильности наполнения ресурсами — финансовыми, материальными и нематериальными. Агентство создается с целью организационного обеспечения устойчивого экономического и социального развития территории. Соответственно, устойчивость в финансировании самого АМР должна стать одним из главных принципов в организации его работы и определении доступных для использования источников финансирования. Основателям АМР изначально следует позаботиться о наличии источников такого устойчивого финансирования. Все источники финансирования АМР уместно разделить на две основные категории: институциональная поддержка (1) и поступления от деятельности (2).

#### 1. Институциональная поддержка через:

- 1.1. целевые программы, финансируемые из местных бюджетов;
- 1.2. всеукраинские конкурсы и программы регионального развития, финансируемые государственными и частными фондами;
- 1.3. международные грантовые программы;
- 1.4. единовременные или периодические взносы учредителей.

#### 2. Поступления от деятельности в виде:

- 2.1. благотворительных взносов третьих лиц;
- 2.2. получения оплаты за предоставленные услуги;
- 2.3. платы за администрирование проектов;
- 2.4. комиссии и других пассивных доходов (процентов, арендной платы, роялти).

АМР может иметь в собственности, реализовать и использовать движимое и недвижимое имущество, в том числе помещения, финансовые средства в национальной и иностранной валюте, ценные бумаги, нематериальные активы, транспортные средства, землю и другое имущество, необходимое для его функционирования, которое может быть передано ему как учредителями, так и третьими лицами.

Для создания и начала деятельности АМР целесообразно передать на его баланс имущество и средства в минимальном размере, необходимом Агентству для выполнения установленных задач и функций. Эти активы могут иметь форму:

- недвижимости (без предоставления АМР права на ее отчуждение);
- финансовых средств, которые должны быть перечислены в течение первых же дней после открытия банковского счета АМР.

Устойчивость деятельности АМР обеспечивается также сформированной возможностью предоставления собственных услуг (в том числе платных), необходимых для обеспечения непрерывности процесса развития территории.

#### Таковыми услугами Агентства могут быть:

1. разработка стратегий и планов развития территории и ее субъектов;
2. администрирование фондов развития;
3. реализация (администрирование) проектов и программ;
4. обучение и повышение квалификации;
5. консультирование и экспертная поддержка;
6. ведение баз данных;
7. организация и проведение мероприятий;
8. сбор данных и проведение исследований.

Этот список далеко не полный и может быть расширен (или сужен) в зависимости от специфики конкретного АМР.

Формирование пакета собственных уникальных услуг и качественное их предоставление — процесс, основанный на вышеуказанных факторах устойчивости. Но именно с целью создания инструмента предоставления таких услуг и выполнения таких работ на высоком качественном уровне для конкретной территории и создается АМР. Использование Агентства местного развития как инструмента происходит через потребление перечисленных услуг и работ участниками и субъектами процесса развития территории, в том числе и учредителями. В свою очередь потребность получения таких услуг и становится причиной инициации создания АМР, а также является гарантией устойчивого его существования.



*Последний, но не менее важный фактор устойчивости АМР — его профессиональная информационная политика. Постоянное присутствие в СМИ, наличие собственного информативного и удобного веб-сайта обеспечивает устойчивость интереса к деятельности Агентства как со стороны власти, так и представителей общества. Связка АМР через медиа-каналы с гражданами, населяющими территорию, гарантирует реальность развития и соответственно учет устойчивости потребности в АМР и со стороны граждан, и со стороны представителей власти.*

## 4.2. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВ- НОСТИ

Наличие квалифицированной команды, необходимых ресурсов и поддержки со стороны заинтересованных сторон (выгодополучателей) — вот фундамент, на котором строится деятельность АМР. Но для эффективно-го достижения целей развития территории этого недостаточно. Важнейшими факторами эффективности АМР являются:

- понимание процесса развития и знание территории;
- четко определенные долгосрочные и краткосрочные цели;
- наличие качественно подготовленных проектных и документов планирования;
- надлежащая внутренняя и внешняя организация;
- качественный менеджмент;
- изначальная подготовка и дальнейшее обучение персонала;
- связь с сетью внешних структур и поставщиков услуг.

Для эффективного решения проблем территории и развития ее потенциала, в первую очередь, необходимо глубокое понимание этих проблем (в том числе скрытых) и знание территории. Также важно понимать, в чем состоит сущность управления процессом развития территории, какие существуют подходы и лучшие практики, а также знание передового опыта в данной сфере деятельности. Поскольку специалистов в этой области в Украине на сегодняшний день не так много, скорее всего, руководству и персоналу Агентства местного развития понадобится получение специальных знаний путем участия в специализированных программах, курсах, семинарах и тренингах, а также путем самообразования.

Следующий фактор эффективности — наличие качественно подготовленных документов для АМР. Четко определенный стратегический и операционный планы работы Агентства, согласованные и детализированные его цели и задачи, реалистичный бюджет и план его наполнения и расходования средств — необходимые условия для устойчивости в деятельности АМР. Понимая план действий и условия работы, учредители, сотрудники АМР и другие субъекты процесса развития территории могут согласовывать планы и достигать синергии в своих действиях. Кроме того, наличие плана работы и расчета необходимых ресурсов — важные условия для получения финансовой поддержки с любой стороны.

После создания и проведения государственной регистрации Агентства местного развития его деятельность регламентируется действующим законодательством Украины, а также учредительными документами самой институции: учредительным актом, положениями, уставом. Помимо уставных документов, минимальный набор документов, необходимых для надлежащего функционирования и управления АМР, включает:

- а) стратегический план развития территории;
- б) операционный план реализации стратегии развития территории;
- в) стратегический план организации (либо среднесрочный бизнес-план — в зависимости от специфики агентства);
- г) руководства по процедурам для сотрудников АМР;
- д) годовой (операционный) план работы;
- е) годовой бюджет и финансовый план (план поступления доходов и расходования средств);
- ж) квартальный план деятельности (внутренний документ).

К необходимым для эффективного управления и контроля над деятельностью АМР относятся также документы отчетности:

- а) годовой отчет о результатах деятельности;
- б) квартальный отчет о результатах деятельности (внутренний документ).

*В силу специфики деятельности АМР процесс получения новых знаний и повышения уровня профессиональной подготовки должен быть непрерывным. Это нужно понимать изначально и предусмотреть необходимые для этого средства в бюджете Агентства и время — в плане работы.*

Используя в своей работе инструменты планирования, АМР фокусируется на достижении поставленных целей, решении наиболее острых проблем развития территории. **Концентрация на приоритетах и планоность в подходах к развитию территорий** — еще один интегральный фактор эффективности работы АМР. Для повышения эффективности работы Агентства и обеспечения его институциональной способности рекомендуется утвердить «Положение о порядке конкурсного отбора работников Агентства, оплате их труда и премировании».

Последнее тесно связано с вопросом формирования и развития кадрового потенциала АМР. Основой эффективности деятельности и развития АМР является эффективная и гибкая кадровая политика, сетевой и проектный подходы к формированию человеческих ресурсов. Для обеспечения стабильности и эффективности работы Агентства, а также качества и своевременности предоставления соответствующих услуг оно должно быть обеспечено квалифицированным и опытным персоналом. С точки зрения финансовой эффективности, весь персонал АМР рекомендуется разделить на три уровня вовлечения в основную деятельность:

1. штатные сотрудники;
2. ключевые внештатные сотрудники;
3. менеджеры проектов и привлеченные эксперты.

Такое разделение, с одной стороны, обеспечит эффективность использования средств при соответствующем соотношении со стабильным функционированием и выполнением возложенных на Агентство задач и функций, а с другой стороны, позволит оперативно и гибко реагировать на потребности заказчиков услуг, доноров проектов, расширяя или сокращая структуру АМР в зависимости от проектной нагрузки.

На первоначальном этапе деятельности Агентства основу его штата могут составить 3 ключевых сотрудника:

- директор (100% рабочего времени) — управление, представление интересов АМР, обязанность обеспечить поступление финансовых ресурсов и информации;
- аналитик (50% рабочего времени) — проведение анализа фактической ситуации, официальных данных, поиск проектных идей, социально-экономический анализ и построение картин будущего;
- администратор проектов (50% рабочего времени) — организация управления процессами в АМР, контроль и учет, решение оперативных задач.

В дальнейшем расширение их количества возможно до 5 штатных сотрудников (с добавлением бухгалтера и администратора офиса), если работа Агентства начнет налаживаться, увеличится проектная и текущая нагрузка на директора и администратора проектов, а привлеченных АМР средств хватит на оплату дополнительных штатных единиц.

Подбор сотрудников должен происходить на конкурсной основе на территории, которую обслуживает АМР, а в случае отсутствия кандидатур, отвечающих критериям отбора, — за ее пределами. Оплата труда должна соответствовать рыночной стоимости труда таких работников, а задачи, которые перед ними ставятся, должны быть сформулированы и детализированы. Сформированный на таких принципах штат сотрудников станет одним из самых ценных активов АМР и обеспечит измеримую эффективность работы.

Дополнительным фактором эффективности должна стать информационная база экспертов и специалистов, которые могут обеспечить выполнение предусмотренных операционным планом мероприятий, в частности тех, для выполнения которых у Агентства нет достаточных возможностей или достаточно квалифицированных кадров.

*Формирование базы данных менеджеров, которые могут быть приглашены для выполнения отдельных проектов, а также сети привлеченных отраслевых экспертов или тренеров — отдельное и очень ответственное задание, которое потребует опыта работы в экспертной среде и навыков формирования проектных команд. От количества, а тем более качества экспертов, которые будут привлекаться к выполнению поставленных задач в рамках проектов или заказов, в значительной степени зависит устойчивость и эффективность как работы АМР, так и развития соответствующих территорий в целом.*

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### МЕМОРАНДУМ

#### О МЕЖСЕКТОРАЛЬНОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ И ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ БАХЧИСАРАЙСКОГО РАЙОНА

г. Бахчисарай

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.

1. Бахчисарайская районная государственная администрация в Автономной Республике Крым в лице председателя Умерова Ильми Рустемовича;
2. Бахчисарайский районный совет, далее — райсовет, в лице председателя Крашкиной Валентины Павловны;
3. Бахчисарайский городской совет, далее — горсовет, в лице Рубаненко Константина Григорьевича;
4. Общественная организация «Агентство регионального развития «Бахчисарай»» в лице Чийгоза Ахтема Зейтулаевича;
5. Общественная организация «Топ-Кая» в лице Целищева Леонида Ивановича;
6. Общественная организация «Твоя Победа» в лице Кузьмина Максима Николаевича;
7. Молодежная общественная организация «Арслан» в лице Аблаевой Инары Решатовны;
8. Бахчисарайская общественная организация «Украинский дом» в лице Головки Олега Михайловича;
9. Общественная организация «Здоровье» в лице Аблаевой Светланы Серветовны, далее совместно именуемые Сторонами, имея общие цели в сфере местного развития, а именно:
  - содействие местному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в разных отраслях экономического и социального развития Бахчисарайского района, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым;
  - содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами исполнительной власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привле-

чения средств для их финансирования, содействие созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства;

- и не имея целью получение и распределение прибыли, договорились о нижеследующем:

#### I. ПРЕДМЕТ МЕМОРАНДУМА

1.1. Стороны согласились рассматривать социальное партнерство в рамках этого Договора в качестве действенного инструмента содействия реализации Стратегии местного развития, подготовки программ местного развития, построенном на принципах долгосрочного партнерства.

1.2. Стороны исходят из того, что для содействия активизации местного социально-экономического развития общества необходимо усовершенствование форм и принципов социального партнерства, организации сотрудничества органов исполнительной власти и органов местного самоуправления с общественными организациями, коммерческими предприятиями и развития между ними диалога, координации совместных усилий.

1.3. Стороны договорились о совместном эффективном внедрении социально-экономической политики в Бахчисарайском районе Автономной Республики Крым путем организации межсекторального сотрудничества между Бахчисарайской районной государственной администрацией, Бахчисарайским районным советом, Бахчисарайским городским советом, учреждениями, организациями, предприятиями, общественными объединениями, союзами, ассоциациями и другими структурами района, имеющими признаки системности работы и взаимодействия, управляемости и стойкости для практического решения экономических и социальных проблем местного сообщества, реализации эффективной политики местного развития.

1.4. Реализация данного Меморандума предусматривает, что Стороны имеют общие цели и не ставят целью коммерческие и другие интересы.

1.5. Стороны, подписавшие Меморандум или присоединившиеся к Меморандуму, в своей совместной деятельности руководствуются Конституцией Украины, законодательством Украины и этим Меморандумом.

1.6. Основами особых взаимоотношений Сторон являются: добровольность, равенство, отсутствие имущественного интереса, политическая нейтральность, прозрачность, открытость и публичность.

1.7. Систематическое невыполнение условий Меморандума любой из Сторон является основанием для лишения ее права на участие в регламентированных настоящим Меморандумом особых взаимоотношениях с другими Сторонами в порядке, который определен Меморандумом.

1.8. В настоящем Меморандуме под институтами понимаются органы исполнительной власти и местного самоуправления, учреждения, организации, предприятия, общественные объединения, союзы, ассоциации и другие структуры, имеющие признаки системности работы и взаимодействия, управляемости и стойкости.

## II. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Целью совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума является содействие местному и региональному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в разных сферах экономического и социального развития Бахчисарайского района Автономной Республики Крым, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым.

Совместная деятельность Сторон в рамках Меморандума также имеет целью содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами исполнительной власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечению средств для их финансирования, содействия созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства.

2.2. Задачами совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума являются:

2.2.1. содействие разработке, актуализации и внедрению Стратегии развития Бахчисарайского

района на период до 2017 года (далее — Стратегия), стратегий развития отдельных общин и планов по их реализации;

2.2.2. содействие повышению уровня осведомленности местной общины в вопросах регионального и местного развития;

2.2.3. содействие развитию институтов гражданского общества и самоорганизации населения, в частности, органов самоорганизации населения (ОСН) и объединений совладельцев многоквартирных домов (ОСМД);

2.2.4. содействие развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества.

2.3. Основными направлениями совместной деятельности Сторон в пределах полномочий являются:

2.3.1. проведение анализа социально-экономической ситуации, проблем развития общин и подготовка предложений по их решению;

2.3.2. участие в мониторинге и оценке результатов реализации Стратегии и стратегий развития отдельных общин и подготовка предложений по их актуализации;

2.3.4. участие в разработке и внедрении программ экономического и социального развития, целевых программ и планов по их реализации;

2.3.5. инициирование, подготовка и внедрение проектов (в том числе локальных, субрегиональных, региональных, межрегиональных и международных) в различных сферах экономического и социального развития, а также создание групп по подготовке и реализации проектов и организация их работы;

2.3.6. привлечение финансовых и других ресурсов, а также технической помощи для осуществления программ и проектов в различных сферах экономического и социального развития;

2.3.7. проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территорий и привлечению инвестиций, развитию государственно-частного партнерства;

2.3.8. участие в разработке и реализации программ инвестиционной деятельности, а также отдельных мероприятий по привлечению инвестиций и кредитов;

2.3.9. оказание информационной, методологической, консультативной, материально-технической и другой помощи и поддержки;

2.3.10. разработка методических рекомендаций и учебных программ, организация обучения;

2.3.11. подготовка и проведение конференций, семинаров, круглых столов и других информационных мероприятий;

2.3.12. организация мероприятий по обмену опытом и распространению лучших подходов и практик;

2.3.13. распространение информации и популяризация идеи партнерства ради развития.

## III. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

3.1. Стороны подтверждают свою готовность соблюдать в своей работе при решении определенных Меморандумом задач принципов социального партнерства, взаимной ответственности, конструктивности и аргументированности при решении всех вопросов по реализации в Бахчисарайском районе стратегических целей, обозначенных в Стратегии устойчивого развития Бахчисарайского района на период до 2017 года, в сфере местного социально-экономического развития, в частности:

- продвижение принципов устойчивого развития Бахчисарайского района;

- продвижение механизмов партнерства и совместного принятия решения по вопросам местного устойчивого развития с участием всех заинтересованных сторон в городе;

- разработка приоритетных проектов для привлечения средств международной технической помощи, других ресурсов для поддержания социально-экономического развития города;

- повышение уровня квалификации специалистов в сфере подготовки инвестиционных проектов.

3.2. Стороны осуществляют периодическое взаимное информирование о состоянии выполнения положений Меморандума. Стороны гарантируют использование полученной в соответствии с настоящим Меморандумом информации согласно действующему законодательству и неразглашение полученной информации, которая стала известна одной из Сторон относительно деятельности другой Стороны.

3.3. При необходимости Стороны ежегодно согласовывают проекты сотрудничества на следующий год, исходя из соответствующих финансовых возможностей.

3.4. Сторонами могут быть любые институты, имеющие достаточный потенциал для выполнения предусмотренных настоящим Меморандумом обязанностей, заинтересованные в развитии Бахчисарайского района и участии в совместной деятельности в рамках Меморандума.

3.5. Для учреждений, обратившихся с предложением о присоединении к Меморандуму в статусе стороны, является обязательным соответствие следующим критериям:

3.5.1. институт имеет опыт разработки и / или реализации проектов в сфере социального и / или экономического развития;

3.5.2. институт имеет опыт реализации проектов в сфере социального и / или экономического развития: как минимум одна из представленных им на рассмотрение организаций-доноров проектных предложений была поддержана, и соответствующий проект был успешно реализован;

3.5.3. институт рекомендован в качестве Стороны минимум двумя сторонами, что подтверждается соответствующими письмами.

3.6. Для присоединения к Меморандуму заявитель подает на рассмотрение Совета по координации межсекторального сотрудничества письменное предложение о присоединении к Меморандуму, что подтверждает готовность присоединиться к Меморандуму и выполнять его условия, а также документы, подтверждающие соответствие обязательным критериям, указанным в п. 3.5. Решение принимает Совет по координации межсекторального сотрудничества на очередном заседании после получения предложения.

3.7. Стороны имеют право:

3.7.1. участвовать в совместной деятельности в рамках Меморандума;

3.7.2. участвовать в деятельности Органов координации в соответствии с Меморандумом;

3.7.3. иметь собственного представителя в Совете по координации межсекторального сотрудничества с правом участия в голосованиях;

3.7.4. обращаться к Органам координации с запросами о совместной деятельности в рамках Меморандума;

3.7.5. получать от Органов координации информацию о совместной деятельности в рамках Меморандума в определенном порядке;

3.7.6. получать информацию от других Сторон об их планах относительно деятельности в сфере регионального и местного развития, в частности относительно намерений по разработке и реализации проектов в различных сферах социального и экономического развития, или отдельных мероприятий в рамках таких проектов, подготовки проектных предложений и заявок на участие в конкурсах проектов, а также получать информацию от других Сторон о существующих возможностях партнерства в рамках указанных проектов и / или мероприятий, для планирования совместных действий;

3.7.7. получать поддержку Стороны в рамках совместной деятельности в формах, определенных Меморандумом.

3.8. Стороны обязаны:

3.8.1. соблюдать условия, определенные Меморандумом;

3.8.2. пропагандировать цели совместной деятельности;

3.8.3. участвовать в совместной деятельности согласно Меморандуму, в том числе участвовать в выполнении решений Органов координации, принятых в пределах их полномочий в соответствии с настоящим Меморандумом и не противоречащих нормам действующего законодательства;

3.8.4. своевременно информировать другие Стороны о своих планах относительно деятельности

в сфере регионального и местного развития, в частности относительно намерений по разработке и реализации проектов в различных сферах социального и экономического развития, или отдельных мероприятий в рамках таких проектов, подготовки проектных предложений и заявок на участие в конкурсах проектов, а также своевременно информировать другие Стороны о существующих возможностях партнерства в рамках указанных проектов и / или мероприятий, для планирования совместных действий.

3.9. Формами совместной деятельности Сторон являются:

- 3.9.1. участие в работе Органов координации;
- 3.9.2. взаимный обмен информацией;
- 3.9.3. взаимная информационная поддержка;
- 3.9.4. взаимная консультативная и экспертная помощь;
- 3.9.5. совместное проведение анализа, мониторинга, оценки и другой экспертной работы;
- 3.9.6. совместная разработка и внедрение проектов в различных сферах социального и экономического развития;
- 3.9.7. общая организация и проведение мероприятий, направленных на достижение общей цели и соответствующих основным направлениям сотрудничества, перечисленным в Меморандуме.

#### IV. КООРДИНАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Органами координации совместной деятельности Сторон в рамках Меморандума являются Совет по координации межсекторального сотрудничества, Председатель Совета по координации межсекторального сотрудничества (далее — Председатель Совета).

4.2. Органы координации могут создавать и прекращать другие постоянные или временные рабочие группы по направлениям совместной деятельности, определять задачи и правила деятельности таких групп, утверждать их персональный состав.

#### V. СОВЕТ ПО КООРДИНАЦИИ МЕЖСЕКТОРАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

5.1. Совет по координации межсекторального сотрудничества (далее — Совет) является главным органом по координации совместной деятельности Сторон.

5.2. Каждая из Сторон делегирует в состав Совета одного представителя (далее — Представитель Стороны). Каждый Представитель Стороны является равноправным членом Совета и имеет право голоса. В обязанности представителя Стороны входит участие в заседаниях Совета, а также обеспечение коммуникации органов координации со Стороной, которую он представляет.

5.3. Основной формой работы Совета являются заседания, которые проводятся не реже одного раза в месяц. Заседания Совета созываются Председателем Совета.

5.4. В случае ненадлежащего исполнения обязанностей Председателем Совета члены Совета могут инициировать внеочередное заседание Совета с целью переизбрания Председателя Совета.

5.5. Заседания Совета могут происходить путем одновременного голосования через средства связи или письменного согласия, которое выразили все члены Совета.

5.6. Совет имеет право принимать решения, если присутствует большинство представителей Сторон. Решение по любым вопросам принимаются простым большинством голосов.

5.7. К компетенции Совета относится:

- 5.7.1. утверждение изменений и дополнений к Меморандуму;
- 5.7.2. избрание и переизбрание Председателя Совета;
- 5.7.3. определение приоритетных задач и форм организации совместной деятельности (в т.ч. по сотрудничеству с другими лицами или их объединениями);
- 5.7.4. создание и прекращение других постоянных или рабочих групп по направлениям совместной деятельности, определение задач и правил деятельности таких групп, утверждение их персонального состава;
- 5.7.5. рассмотрение и утверждение отчетов других органов координации и созданных Советом постоянных или временных рабочих групп;
- 5.7.6. принятие решения о прекращении действия Меморандума.

#### VI. ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА

6.1. Председатель Совета избирается Советом из числа представителей Сторон на срок действия Меморандума.

6.2. Председатель Совета обеспечивает организацию работы Совета и председательствует на его заседаниях.

6.3. К компетенции Председателя Совета относятся:

- 6.3.1. созыв заседания Совета и председательствование на его заседаниях;
- 6.3.2. выполнение других организационных обязанностей для обеспечения оперативной координации совместной деятельности в рамках Меморандума.

#### VII. ПОРЯДОК ИНФОРМИРОВАНИЯ СТОРОН О ТЕКУЩЕМ СОСТОЯНИИ И РЕЗУЛЬТАТАХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

7.1. Органы координации согласно собственным функциям и компетенциям готовят информацию и информируют Стороны о текущем состоянии и результатах совместной деятельности в рамках Меморандума на заседаниях Совета.

#### VIII. РАСТОРЖЕНИЕ МЕМОРАНДУМА

8.1. Стороны будут содействовать обеспечению успешной реализации Меморандума, в том числе, эффективному решению спорных вопросов, которые могут возникнуть во время его реализации.

8.2. Сторона Меморандума, которая сочтет необходимым изменить или разорвать меморандум, должна направить предложение об этом другим сторонам по данному Меморандуму. Стороны Меморандума, получившие предложение об изменении или расторжении Меморандума, в 20-дневный срок после получения предложения сообщают стороне о результатах ее рассмотрения. В случае если стороны не достигли согласия относительно изменения (расторжения) Меморандума или в случае неполучения ответа в установленный срок с учетом времени почтового обращения, заинтересованная сторона имеет право передать спор на решение суда. Если судебным решением Меморандум изменен или расторгнут, Меморандум считается измененным или расторгнутым со дня вступления в силу данного решения, если иной срок вступления в силу не установлен по решению суда.

#### IX. СРОК ДЕЙСТВИЯ МЕМОРАНДУМА

Этот Меморандум заключен до 2017 года, если стороны останутся заинтересованными в продолжении совместной деятельности.

#### X. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

10.1. Меморандум не является предварительным договором в понимании ст. 635 Гражданского кодекса Украины и ст. 182 Хозяйственного кодекса

Украины и не возлагает на Стороны юридических обязанностей.

10.2. Изменения к данному Меморандуму могут быть внесены по взаимному согласию Сторон, которое оформляется дополнительным соглашением к Меморандуму.

10.3. Любые изменения и дополнения, дополнительные соглашения и приложения к этому Меморандуму являются его неотъемлемой частью и имеют юридическую силу в случае, если они изложены в письменной форме, подписаны уполномоченными представителями Сторон и скреплены их печатями.

10.4. Меморандум заключен при полном понимании Сторонами его условий и терминологии украинским языком в 9 (девяти) экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу, из них — один для Бахчисарайской районной государственной администрации, другие для организаций и предприятий подписантов Соглашения.

10.5. Меморандум открыт для подписания со стороны общественных организаций и коммерческих предприятий района в течение действия Меморандума.

10.6. Меморандум вступает в силу с момента его подписания и действует до 2017 года, если ранее Стороны не примут решение о его прекращении или расторжении.

Совершено в г.Бахчисарай 4 апреля 2013 года в 9 (девяти) экземплярах, каждый на украинском языке.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### ПРОТОКОЛ № 1 УЧРЕДИТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ

ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «ЦЕНТР СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ НИЖНЕГОРСКОГО РАЙОНА АУТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ»

от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013

пгт. Нижнегорский

Присутствующие на собрании —  
список участников Учредительного собрания (прилагается).

#### ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Об образовании Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» и определении полного и сокращенного наименования общественного объединения.

2. Об утверждении Устава Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

3. Об избрании руководящих органов управления общественного объединения в соответствии с утвержденным Уставом Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

4. Об определении лица, имеющего право представлять Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» в правоотношениях с

государством и другими лицами и совершать действия от имени общественного объединения без дополнительного полномочия.

5. Об определении лица, имеющего право представлять Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» для осуществления регистрационных действий.

6. Разное

#### 1. ПО ПЕРВОМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Слушали \_\_\_\_\_, которая предложила Учредительному собранию образовать в соответствии с Законом Украины «Об общественных объединениях» добровольную, независимую, неприбыльную Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым», целью деятельности которой являются:

- удовлетворение и защита законных социальных, экономических, творческих, духовных и других общих интересов граждан путем содействия местному и региональному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в различных сферах экономического и социального развития Нижнегорского района Автономной Республики Крым, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым;

- содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечению средств для их финансирования, содействие созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства;

- и определить полное название на украинском языке: Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим» и сокращенное наименование — ГО «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району».

#### Решили:

- Создать в соответствии с Законом Украины «Об общественных объединениях» доброволь-

ную, независимую, неприбыльную Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым», целью деятельности которой являются:

- удовлетворение и защита законных социальных, экономических, творческих, духовных и других общих интересов граждан путем содействия местному и региональному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в различных сферах экономического и социального развития Нижнегорского района Автономной Республики Крым, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым;

- содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечения средств для их финансирования, содействие созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства;

- определить полное название на русском языке: Общественная организация «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» и сокращенное наименование — ОО «Центр содействия развитию Нижнегорского района».

#### Голосовали: «за» — единогласно.

#### 2. ПО ВТОРОМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Слушали \_\_\_\_\_, который предложил собранию утвердить проект Устава Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым»;

- \_\_\_\_\_, которая предложила собранию поддержать предварительное предложение и утвердить проект Устава без изменений и дополнений.

#### Решили:

- утвердить проект Устава Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» без изменений и дополнений.

#### Голосовали: «за» — единогласно.

#### 3. ПО ТРЕТЬЕМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Слушали \_\_\_\_\_, которая предложила собранию избрать Правление Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» в количестве 3 (трех) человек в составе:

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

#### Решили:

- в состав Правления Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» избрать:

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

#### Голосовали: «за» — единогласно.

- \_\_\_\_\_, который предложил собранию избрать \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) Председателем Правления Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

#### Решили:

- избрать \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) Председателем Правления Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

#### Голосовали: «за» — единогласно.

- \_\_\_\_\_, которая предложила собранию выбрать Наблюдательный Совет Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» в количестве 3 (трех) человек в составе:

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

#### Решили:

- В состав Наблюдательного Совета Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» избрать:

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

#### Голосовали: «за» — единогласно.

- \_\_\_\_\_, который предложил собранию избрать \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) Председателем Наблюдательного Совета Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

#### Решили:

- избрать \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) Председателем Наблюдательного Совета Общественной организации «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым».

#### Голосовали: «за» — единогласно.

#### 4. ПО ЧЕТВЕРТОМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Выступил \_\_\_\_\_, который предложил предоставить право представлять Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» в правоотношениях с государством и другими лицами и совершать действия от имени общественного объединения без дополнительного полномочия Председателю Правления \_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

#### Решили:

- Предоставить право представлять Общественную организацию «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» в правоотношениях с государством и другими лицами и совершать действия от имени общественного объединения без дополнительного полномочия Председателю Правления \_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

#### Голосовали: «за» — единогласно

#### 5. ПО ПЯТОМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Выступил \_\_\_\_\_, который предложил предоставить право представлять общественное объединение для осуществления регистрационных действий Председателю Правления \_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

#### Решили:

- предоставить право представлять общественное объединение для осуществления регистрационных действий Председателю Правления \_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

#### Голосовали: «за» — единогласно

6. ПО ШЕСТОМУ ВОПРОСУ ПОВЕСТКИ ДНЯ  
Выступила \_\_\_\_\_ с информацией по Перспективному плану работы организации.

Председатель собрания \_\_\_\_\_

Секретарь собрания \_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРОТОКОЛУ \_\_\_\_\_  
Список (Реестр) участников Учредительного собрания

№	Фамилия, имя, отчество	Дата рождения	Подпись участника Учредительного собрания
1			
2			
3			

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

**УСТАВ****ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
«ЦЕНТР СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ НИЖНЕГОРСКОГО РАЙОНА  
АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ»****СТАТЬЯ I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Общественная организация «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым» (далее — Центр) создан как добровольная, независимая, некоммерческая общественная организация на основании решения Учредительного собрания учредителей в соответствии с Законом Украины «Об общественных объединениях».

1.2. Центр в своей деятельности руководствуется Конституцией Украины, законодательством Украины и этим Уставом.

1.3. Центр действует на основе добровольности, самоуправления, свободного выбора территории деятельности, равенства перед законом, отсутствия имущественного интереса ее членов (учредителей и участников), прозрачности, открытости и публичности.

1.4. Центр является юридическим лицом согласно законодательству Украины и может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, принимать на себя обязательства, быть истцом или ответчиком в судах, хозяйственных и административных судах, а также в третейских судах.

1.5. Центр может создавать обособленные подразделения без статуса юридического лица в соответствии с порядком, определенным настоящим Уставом.

1.6. Центр имеет обособленное имущество и самостоятельный баланс. Центр открывает счета в национальной и иностранной валюте в учреждениях банков в установленном законодательством порядке.

1.7. Центр имеет круглую печать, содержащую полное название на украинском языке, штампы и бланки, логотип, символику, которые регистрируются в установленном порядке, и другие реквизиты, образцы которых утверждает Правление.

1.8. Центр имеет полное название на украинском языке: Громадська організація «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району Автономної Республіки Крим». Центр может использовать сокращенное название: ГО «Центр сприяння розвитку Нижньогірського району».

1.9. Полное название на русском языке: Общественная организация «Центр содействия развитию Нижнегорского района Автономной Республики Крым». Сокращенное название на русском языке: ОО «Центр содействия развитию Нижнегорского района».

1.10. Полное название на крымскотатарском языке: «**Qırım Muhtar Cumhuriyeti Seyitler rayonniñ inkişaf merkezi cemaat teşkilâtı**». Сокращенное название на крымскотатарском языке: «**Seyitler rayonniñ inkişaf merkezi**» СТ.

1.11. Полное название на английском языке: Non-governmental organization «Development Center of Nizhnegorskiy district of the Autonomous Republic of Crimea». Сокращенное название на английском языке: NGO «Development Center of Nizhnegorskiy district».

1.12. Местонахождение (юридический адрес) постоянно действующего руководящего органа Центра — Правления: 97140, Украина, АР Крым, Нижнегорский район, село Желябовка, ул. Юбилейная, 27.

**СТАТЬЯ II. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

2.1 Целью деятельности Центра является удовлетворение и защита законных социальных, экономических, творческих, духовных и других общих интересов граждан путем содействия местному и региональному развитию, развитию местного самоуправления и других форм самоорганизации населения, развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества, внедрению эффективных решений и инноваций в различных сферах экономического и социального развития Нижнегорского района Автономной Республики Крым, а также распространение положительного опыта на другие территории Автономной Республики Крым. Центр также имеет целью содействие внедрению на местном уровне государственной региональной политики, лучших подходов и практик регионального и местного развития, сотрудничества с органами власти и местного самоуправления, национальными и международными финансовыми учреждениями и донорскими организациями и другими партнерами по разработке проектов развития и привлечения средств для их финансирования, содействие созданию благоприятной среды для развития предпринимательства и привлечения государственных и частных инвестиций и развития государственно-частного партнерства.

Центр не имеет целью получение и распределение прибыли.

2.2. Задачами Центра являются:

2.2.1. содействие разработке, актуализации и внедрению Стратегии развития Нижнегорского

района (далее — Стратегия), стратегий развития отдельных общин и планов по их реализации;

2.2.2. содействие повышению уровня осведомленности местной общины в вопросах регионального и местного развития;

2.2.3. содействие развитию институтов гражданского общества и самоорганизации населения, в частности, органов самоорганизации населения (ОСН) и объединений совладельцев многоквартирных домов (ОСМД);

2.2.4. содействие развитию внутрирегионального, межрегионального и международного сотрудничества.

2.3. Основными направлениями деятельности Центра являются:

- а) проведение анализа социально-экономической ситуации, проблем развития общин и подготовка предложений по их решению;
- б) участие в мониторинге и оценке результатов реализации Стратегии и стратегий развития отдельных общин и подготовка предложений по их актуализации;
- в) участие в разработке и внедрении программ экономического и социального развития, целевых программ и планов по их реализации;
- г) инициирование, подготовка и внедрение проектов (в том числе локальных, субрегиональных, региональных, межрегиональных и международных) в различных сферах экономического и социального развития, а также создание групп по подготовке и реализации проектов и организация их работы;
- д) привлечение финансовых и других ресурсов, а также технической помощи для осуществления программ и проектов в различных сферах экономического и социального развития;
- е) проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территорий и привлечению инвестиций, развитию государственно-частного партнерства;
- е) участие в разработке и реализации программ инвестиционной деятельности, а также отдельных мероприятий по привлечению инвестиций и кредитов;
- ж) оказание информационной, методологической, консультативной, материально-технической и другой помощи и поддержки;
- з) разработка методических рекомендаций и учебных программ, организация обучения;
- и) подготовка и проведение конференций, семинаров, круглых столов и других информационных мероприятий;
- й) организация мероприятий по обмену опытом и распространению лучших подходов и практик;
- к) распространение информации и популяризация собственной деятельности.

**СТАТЬЯ III. ЧЛЕНЫ, ПРИОБРЕТЕНИЕ И  
ПРЕКРАЩЕНИЕ ЧЛЕНСТВА, ПРАВА И  
ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ**

3.1. Членами Центра могут быть дееспособные лица — граждане Украины, иностранцы и лица без гражданства, находящиеся в Украине на законных основаниях, достигшие 18-летнего возраста и заинтересованные в развитии Нижнегорского района Автономной Республики Крым и участии в деятельности Центра.

3.2. Для членства или ассоциированного членства в Центре заявитель подает Правлению письменное заявление, подтверждающее обязательство выполнять настоящий Устав. Решение о принятии лица в члены или ассоциированные члены Центра принимает Правление на очередном заседании после получения.

3.3. Лица, желающие участвовать только в отдельных мероприятиях или программах Центра, могут получить статус ассоциированных членов на основании письменного заявления в соответствии с пунктом 3.2 статьи III настоящего Устава.

3.4. Членство в Центре (в т.ч. ассоциированном членстве) прекращается на основании письменного заявления члена (ассоциированного члена), а также решения Правления.

3.5. Правление может принять решение о прекращении членства на основании:

- а) неоднократных нарушений Устава;
- б) поступков, которые Правление признает несовместимыми с целями Центра;
- в) неучастия в деятельности Центра в течение 12 месяцев.

3.6. Члены Центра имеют право:

- а) участвовать в уставной деятельности и отдельных мероприятиях Центра;
- б) принимать участие в деятельности органов управления Центра в соответствии с Уставом;
- в) обращаться в руководящие органы Центра по запросам по уставной деятельности;
- г) поручать Центру представительство своих интересов и защиту прав в соответствии с уставными целями и задачами Центра;
- д) получать отчеты руководящих органов Центра по уставной деятельности Центра в порядке, определенном Уставом;
- е) обжаловать решения, действия или бездействие руководящих органов Центра в порядке, определенном Уставом;
- е) свободно приостанавливать членство в Центре.

3.7. Члены Центра обязаны:

- а) соблюдать требования Устава;
- б) принимать участие в деятельности Центра в соответствии с Уставом;

в) пропагандировать цели, задачи и деятельность Центра;

г) заботиться об укреплении авторитета Центра;  
д) выполнять решения руководящих органов Центра, принятые в пределах их полномочий согласно Уставу и не противоречащие нормам действующего законодательства.

3.8. Для обеспечения деятельности Центра его члены осуществляют добровольные взносы и пожертвования.

3.9. В случае прекращения членства в Центре в соответствии с настоящим Уставом и правовым принципом деятельности общественного объединения — отсутствие имущественного интереса — уплаченные добровольные взносы и пожертвования не возвращаются и претензии на часть имущества Центра не удовлетворяются.

#### СТАТЬЯ IV. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРА

4.1. Органами управления Центра (далее — органы) являются Общее собрание, Правление, Председатель Правления и Наблюдательный Совет.

4.2. Руководящие органы могут создавать и прекращать другие постоянные или временные органы по направлениям деятельности Центра, утверждать положения о таких органах, назначать и замещать их членов.

#### СТАТЬЯ V. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ

5.1. Общее собрание является высшим руководящим органом Центра. Правление созывает Общее собрание раз в год, а также в течение 30 дней по письменному требованию не менее 1/10 членов Центра, или Наблюдательного Совета или Председателя Правления.

5.2. Общее собрание вправе принимать решения, если присутствует большинство членов Центра. Решение по любому вопросу, указанному в пункте 5.3 статьи V (подпункты а, д, е), и по отчуждению, по крайней мере, 25% активов Центра, требуют квалифицированного большинства 3/4 голосов членов Центра. Решения по любым другим вопросам принимаются простым большинством голосов.

5.3. К компетенции Общего собрания относятся:

- а) утверждение Устава, а также изменений и дополнений в Устав;
- б) избрание председателей и членов Правления и Наблюдательного Совета;
- в) рассмотрение и утверждение финансовых и других отчетов руководящих органов;
- г) рассмотрение и утверждение приоритетных направлений деятельности Центра;
- д) осуществление права собственности Центра и делегирование отдельных полномочий Правлению;
- е) утверждение решения о прекращении деятельности Центра.

#### СТАТЬЯ VI. ПРАВЛЕНИЕ

6.1. Правление является постоянно действующим руководящим органом Центра в составе, по крайней мере, трех членов, включая Председателя, избранных Общим собранием на три года. Председатель Правления и его члены могут переизбираться на последующие сроки.

6.2. К компетенции Правления относятся:

- а) составлять и изменять операционные планы деятельности Центра в соответствии с Уставом и приоритетными направлениями его деятельности, утвержденными Общим собранием;
- б) определять внутренние правила и процедуры Центра;
- в) принимать решения о привлечении и использовании имущества и средств Центра;
- г) составлять бюджеты, балансы и отчеты, в том числе о привлечении и использовании средств и имущества Центра;
- д) принимать решения относительно вступления Центра в ассоциацию, союз или в совместный проект с другими лицами;
- е) рассматривать заявления о предоставлении и прекращении членства и принимать решения по другим вопросам, которые не относятся к компетенции других органов управления в соответствии с настоящим Уставом.

6.3. Председатель Правления созывает заседание Правления два раза в год. По письменному требованию любого члена Правления Председатель созывает внеочередное заседание в течение 10 дней.

6.4. Заседание Правления может принимать решения, если присутствует большинство членов Правления. Решения принимаются простым большинством голосов.

6.5. При отсутствии Председателя другой член Правления, назначенный Правлением на эту должность до утверждения Общим собранием, принимает на себя обязанности Председателя.

6.6. Заседания Правления могут проводиться путем одновременного голосования через средства связи или письменное согласие, которое выразили все члены Правления.

#### СТАТЬЯ VII. ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ

7.1. Председатель Правления избирается Общим собранием. Председатель Правления обеспечивает текущую деятельность Центра, руководствуясь действующим законодательством Украины, Уставом и решениями Правления.

7.2. К компетенции Председателя Правления относятся:

- а) представлять Центр в отношениях с органами государственной власти Украины, других госу-

дарств, с органами местного самоуправления, физическими и юридическими лицами;

- б) действовать от имени Центра без доверенности и выдавать соответствующие доверенности другим лицам;
- в) заключать договора и другие сделки и финансовые документы от имени Центра с целью выполнения его бюджета, решений Правления и Наблюдательного Совета;
- г) открывать и закрывать счета Центра в учреждениях банков по соглашению Правления;
- д) принимать на работу и увольнять работников Центра в соответствии с законодательством;
- е) распределять обязанности работников Центра и управлять их деятельностью;
- е) издавать приказы, инструкции и другие акты, обязательные для работников Центра;
- ж) выполнять другие административные обязанности для обеспечения выполнения решений Правления.

#### СТАТЬЯ VIII. НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ

8.1. Наблюдательный Совет имеет совещательные и контрольные полномочия относительно деятельности Центра в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

8.2. Общее собрание назначает Наблюдательный Совет в составе, по крайней мере, трех членов, включая председателя Наблюдательного Совета. Члены Правления и работники Центра не могут быть членами Наблюдательного Совета.

8.3. Собрания наблюдательного совета созываются его председателем дважды в год, а также в течение 10 дней по письменному требованию Правления или любого члена Наблюдательного Совета. Наблюдательный Совет может назначить одного или нескольких членов на заседании Правления с правом совещательного голоса.

8.4. Собрание Наблюдательного Совета может принимать решения, если на нем присутствует большинство его членов. Решения принимаются простым большинством голосов.

8.5. К компетенции Наблюдательного Совета относятся:

- а) подготовка предложений по приоритетным направлениям деятельности Центра для дальнейшего рассмотрения Общим собранием;
- б) получение по письменному запросу от руководящих органов Центра любой информации о финансовой и уставной деятельности;
- в) составление заключений по финансовой и уставной деятельности Центра для дальнейшего рассмотрения Общим собранием;
- г) привлечение, по поручению Общего собрания,

аудиторов и других экспертов для проведения аудита финансовой деятельности Центра;

- д) рассмотрение жалоб на решения, действия или бездействие руководящих органов Центра и составление соответствующих выводов для дальнейшего рассмотрения Общим собранием.

#### СТАТЬЯ IX. ПОРЯДОК ОТЧЕТНОСТИ РУКОВОДЯЩИХ ОРГАНОВ ПЕРЕД ЧЛЕНАМИ

9.1. Руководящие органы Центра согласно компетенции и обязанностям, которые определены Уставом, готовят и выносят на утверждение Общего собрания финансовые и другие отчеты по уставной деятельности Центра.

9.2. Руководящие органы Центра отчитываются перед его членами (участниками) раз в год во время проведения очередного Общего собрания, а также во время проведения внеочередного Общего собрания, которое должно быть созвано Советом в течение 30 дней по письменному требованию 1/10 членов Центра.

#### СТАТЬЯ X. ПОРЯДОК ОБЖАЛОВАНИЯ РЕШЕНИЙ, ДЕЙСТВИЙ, БЕЗДЕЙСТВИЯ РУКОВОДЯЩИХ ОРГАНОВ И РАССМОТРЕНИЕ ЖАЛОБ

10.1. Любые решения, действия, бездействие руководящих органов Центра могут быть письменно обжалованы членами Центра в Наблюдательный Совет или непосредственно в Общее собрание.

10.2. Наблюдательный Совет в течение 10 дней после получения рассматривает жалобу и готовит соответствующее заключение для утверждения Общим собранием, а также принимает решение о необходимости созыва внеочередного Общего собрания. В случае признания необходимости Наблюдательный Совет обращается с письменным требованием к Правлению о созыве внеочередного Общего собрания.

10.3. Решение по жалобам на решения, действия, бездействие руководящих органов Центра принимаются во время очередного Общего собрания, а в случае необходимости — во время внеочередного Общего собрания, созванного по требованию Наблюдательного Совета или не менее 1/10 членов Центра.

10.4. В случае если решения, действия, бездействие руководящих органов Центра нарушают законные права членов Центра или других лиц, они также могут быть обжалованы в судебном порядке в соответствии с нормами действующего законодательства Украины.

**СТАТЬЯ XI. СОБСТВЕННОСТЬ,  
ИМУЩЕСТВО И СРЕДСТВА**

11.1. Центр может быть собственником, владеть, распоряжаться и пользоваться движимым и недвижимым имуществом, транспортными средствами, ценными бумагами, денежными средствами в национальной и иностранной валюте, нематериальными активами, земельными участками и другим имуществом, необходимым для его уставной деятельности.

11.2. Центр может осуществлять в отношении имущества и средств, находящихся в его собственности, любые сделки, не противоречащие Уставу и законодательству Украины. Правление определяет правила Центра по привлечению средств и имущества, а также других финансовых вопросов.

11.3. Центр не несет ответственности по обязательствам членов. Члены не несут ответственности по обязательствам Центра, если иное не предусмотрено законом.

11.4. Источниками формирования средств и имущества Центра могут быть:

- а) средства и имущество, полученные в качестве безвозвратной финансовой помощи или добровольных взносов и пожертвований участников Центра, других граждан и юридических лиц Украины, и международных организаций;
- б) пассивные доходы в соответствии с законодательством Украины;
- в) дотации или субсидии из государственного или местных бюджетов, государственных целевых фондов;
- г) благотворительная (в том числе гуманитарная) и международная техническая помощь в соответствии с международными договорами и законами Украины;
- д) доходы от основной деятельности Центра.

**СТАТЬЯ XII.  
УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

12.1. Центр ведет оперативный и бухгалтерский учет, а также статистическую, финансовую, налоговую и другую отчетность в установленном действующим законодательством Украины порядке. Центр представляет отчеты и другую информацию о своей деятельности органам исполнительной власти в соответствии с действующим законодательством Украины.

12.2. Центр публикует отчеты об источниках привлечения средств и имущества для осуществления уставной деятельности и о направлениях их использования в соответствии с законодательством Украины, но не реже одного раза в год.

**СТАТЬЯ XIII. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ,  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРЕКРАЩЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБСОБЛЕННЫХ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

13.1. В составе Центра могут быть созданы обособленные подразделения (далее — местные ячейки) без статуса юридического лица.

13.2. Решение о создании и прекращении деятельности местных ячеек принимаются на Общем собрании и подтверждаются соответствующими решениями.

13.3. Местные ячейки действуют на основании настоящего Устава и своих Положений, которые принимаются Общим собранием.

13.4. Положения о ячейках определяют порядок их деятельности, компетенцию их руководящих органов и другие вопросы деятельности.

13.5. Данные о местных ячейках подаются в соответствующий орган по вопросам регистрации общественных объединений.

**СТАТЬЯ XIV. ИЗМЕНЕНИЯ  
И ДОПОЛНЕНИЯ В УСТАВ**

14.1. Общее собрание утверждает изменения и дополнения в устав Центра, с предварительного согласия Наблюдательного Совета квалифицированным большинством 3/4 голосов участников, присутствующих и участвующих в голосовании, если иной порядок не установлен законодательством.

14.2. Любые изменения в устав вступают в силу в отношении любых третьих лиц с момента государственной регистрации таких изменений в порядке, установленном законодательством Украины.

**СТАТЬЯ XV.  
ПРЕКРАЩЕНИЕ ЦЕНТРА**

15.1. Центр может быть прекращен путем его реорганизации или ликвидации (самороспуска) в порядке, установленном законодательством Украины. Общее собрание принимает решение о прекращении Центра в результате реорганизации или ликвидации квалифицированным большинством 3/4 голосов членов, присутствующих и участвующих в голосовании. Основания и порядок ликвидации (принудительного роспуска) Центра определяет законодательство Украины.

15.2. Правление определяет правопреемников Центра, прекращающегося путем реорганизации, в соответствии с законодательством Украины, и утверждает соответствующие балансы. Правопреемниками Центра не могут быть юридические лица, целью деятельности которых является получение и распределение прибыли.

15.3. На основании решения Общего собрания о ликвидации Центра Правление назначает ликвидационную комиссию и определяет порядок и сроки ликвидации Центра согласно законодательству Украины, и определяет порядок целевого использования имущества прекращающегося Центра. Ликвидационная комиссия выполняет функции управления делами Центра с момента назначения. Ликвидационная комиссия выступает в суде и выполняет другие действия от имени Центра, который прекращается.

15.4. Ликвидационная комиссия передает средства и имущество Центра, оставшиеся после удовлетворения требований кредиторов, по крайней мере, одной зарегистрированной в Украине общественной организации, цели которой близки к целям Центра, либо в бюджет Нижнегорского района Автономной Республики Крым.

15.5. Центр является прекращенным от момента внесения соответствующей записи в Реестр общественных объединений.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3****ОБРАЗЕЦ РЕШЕНИЯ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ О  
ЦЕЛЕСОБРАЗНОСТИ СОЗДАНИЯ АМР**

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ ЛЬВОВСКОГО ГОРОДСКОГО СОВЕТА  
РЕШЕНИЕ № 172

от 13.03.2009 г.

**О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ СОЗДАНИЯ  
КОММУНАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ИНСТИТУТ ГОРОДА**

Руководствуясь ст.26 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Бюджетным кодексом Украины, согласно ст.ст. 83, 87 Гражданского кодекса Украины исполнительный комитет решил:

1. Признать целесообразным создание коммунального учреждения Институт города.

2. Определить исполнительный комитет Львовского городского совета уполномоченным органом коммунального учреждения Институт города.

3. Исполнительному комитету представить на рассмотрение городского совета проект решения о создании коммунального учреждения Институт города и утверждении устава учреждения.

Срок: до 01.05.2009 г.

Ответственный: управляющий делами исполкома.

4. Департаменту финансовой политики при внесении изменений в городской бюджет Львова на 2009 год предусмотреть расходы на функционирование коммунального учреждения Институт города.

Срок: до 01.05.2009 г.

Ответственный: директор департамента финансовой политики.

5. Контроль за выполнением решения возложить на управляющего делами исполкома.

Городской голова \_\_\_\_\_ А. Садовый

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ОБРАЗЕЦ ПОСТАНОВЛЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ КОММУНАЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ АМР И УСТАВА УЧРЕЖДЕНИЯ13-Я СЕССИЯ 5-ГО СОЗЫВА  
РЕШЕНИЕ № 2648

от 21.05.2009 г.

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ УСТАВА  
КОММУНАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ИНСТИТУТ ГОРОДА

Руководствуясь ст.26 Закона Украины «О местном самоуправлении в Украине», Бюджетным кодексом Украины, согласно ст.ст.83, 87 Гражданского кодекса Украины, учитывая решение исполнительного комитета от 13.03.2009 № 172 «О целесообразности создания коммунального учреждения Институт города», городской совет постановил:

1. Создать коммунальное учреждение Институт города и определить его уполномоченным органом исполнительный комитет Львовского городского совета.

2. Утвердить устав коммунального учреждения Институт города (прилагается).

3. Исполнительному комитету Львовского городского совета

3.1. Осуществить организационно-правовые мероприятия по созданию коммунального учреждения Институт города.

3.2. Вносить предложения о внесении изменений в городской бюджет Львова на 2009 год и проектов городских бюджетов на последующие годы относительно объемов финансирования и финансовой поддержки проектов, будет осуществлять коммунальное учреждение Институт города.

4. Контроль за выполнением постановления возложить на управляющего делами исполкома.

Городской голова \_\_\_\_\_ А.Садовый

Приложение  
Утверждено  
решением городского совета  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## УСТАВ КОММУНАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ИНСТИТУТ ГОРОДА»

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Коммунальное учреждение Институт города (далее — Институт города) создано Львовским городским советом (далее — Владелец) на основании этого постановления как неприбыльная организация, основанная на коммунальной собственности и подчиненная исполнительному комитету Львовского городского совета (далее — Уполномоченный орган).

2. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ  
ИНСТИТУТА ГОРОДА

Полное наименование: Коммунальное учреждение Институт города.

Сокращенное наименование: Институт города.

Юридический адрес: г. Львов, пл. Рынок, 1.

3. Цель и задачи Института города

3.1. Институт города создан с целью содействия реализации стратегии города, проведения тренингов и предоставления аналитической поддержки в процессе создания и реализации стратегии.

3.2. Задачами Института города являются:

3.2.1. Содействие созданию социально-экономических, организационно-правовых условий для эффективного воспроизводства, развития и использования научно-технического потенциала Львова, обеспечение внедрения современных экологически чистых, безопасных, энерго- и ресурсосберегающих технологий, производства и реализации новых видов конкурентоспособной продукции, развития экономики м. Львов.

3.2.2. Оказание организационной поддержки и координация усилий, направленных на утверждение и реализацию стратегии города.

3.2.3. Проведение исследований, в том числе маркетинговых, социологических, для определения общественного мнения, перспектив развития города в целом и отдельных отраслей.

3.2.4. Представление города на симпозиумах, конференциях, выставках, семинарах в Украине и за рубежом.

3.2.5. Разработка и внедрение методических рекомендаций развития Львовского городского совета, его исполнительных органов, учреждений, предприятий и организаций коммунальной формы собственности.

3.2.6. Содействие созданию современной инфраструктуры в г. Львове, организация отбора проектов для внедрения их на предприятиях, в учреждениях и организациях коммунальной собственности Львова, осуществление финансовой поддержки этих проектов.

3.2.7. Привлечение внешнего опыта / знаний и средств для финансирования программ Института города и других инвестиционных проектов.

3.2.8. Разработка и осуществление комплекса мероприятий прединвестиционного характера.

3.2.9. Настройки партнерств с международными организациями с целью привлечения внешнего опыта / знаний и средств для реализации и финансирования программ Института города и других инвестиционных проектов.

3.2.10. Участие в разработке и осуществлении комплекса мероприятий организационного, финансового, экономического и правового характера с целью обеспечения развития предпринимательства, поддержки малого и среднего бизнеса в инновационной деятельности.

3.3. В соответствии с возложенными задачами Институт города:

3.3.1. Проводит обследование и исследование потенциальных объектов инвестиционной привлекательности, обеспечивает информационное обслуживание участников инвестиционных проектов и программ на договорной основе.

3.3.2. Участвует в подготовке проектов законодательных и других нормативно-правовых актов по вопросам, отнесенным к его деятельности.

3.3.3. Готовит выводы и предложения о целесообразности привлечения кредитов и инвестиций, в том числе иностранных.

3.3.4. Обеспечивает поиск потенциальных инвесторов и кредиторов для отечественных субъектов хозяйственной деятельности.

3.3.5. Организует и проводит выставки, семинары, конференции, выставки-продажи и аукционы.

3.3.6. Организует обучение, повышение квалификации и переподготовку специалистов, в том числе работников исполнительных органов городского совета, предприятий, учреждений, организаций коммунальной формы собственности.

3.4. Согласно цели и задач, определенных в уставе коммунального учреждения Института города (далее — Устав), Институт города осуществляет другие виды деятельности, не противоречащие законодательству Украины, взаимодействует с органами исполнительной власти, предприятиями, учреждениями и организациями Украины и иностранных государств.

## 4. ПРАВОВОЙ СТАТУС ИНСТИТУТА ГОРОДА

4.1. В своей деятельности Институт города является некоммерческой организацией, руководствуется действующим законодательством Украины, нормативными актами городского совета, исполнительного комитета и настоящим Уставом, осуществляет не коммерческую деятельность.

4.2. Институт города является юридическим лицом в соответствии с законодательством Украины, имеет самостоятельный баланс, текущие и другие счета в учреждениях Государственного казначейства Украины, банковских учреждениях, круглую печать со своим наименованием, а также штампы, бланки, другие реквизиты.

Институт города приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации в порядке, предусмотренном законодательством Украины.

4.3. Институт города может приобретать имущественные и личные неимущественные права, заключать в установленном порядке договоры с предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами как на территории Украины, так и за ее пределами, от своего имени выступать в хозяйственном, административном и третейском суде, а также в судах других государств.

4.4. Расходы на содержание Института города осуществляются за счет средств, предусмотренных в подпунктах 6.2.1-6.2.5 настоящего Устава, в пределах сметы, утвержденной наблюдательным советом Института города.

## 5. ПРАВА ИНСТИТУТА ГОРОДА

5.1. Для решения задач и реализации целей своей деятельности Институт города имеет право:

5.1.1. Выступать участником союзов, ассоциаций и других объединений в соответствии с их уставными задачами.

5.1.2. Осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством Украины, целей и задач своей деятельности.

5.1.3. Планировать деятельность и основные направления развития в соответствии с программами, утвержденными городским советом, финансовых, экономических, научно-технических прогнозов и приоритетов и экономической ситуации.

5.1.4. Участвовать в международных организациях и движениях.

5.1.5. Проводить научно-практические конференции и другие научные встречи.

5.1.6. Получать в установленном законодательством порядке информацию, документы и материалы для выполнения уставных требований и поставленных перед ним задач.

5.1.7. Разрабатывать штатное расписание, устанавливать условия и размер оплаты труда работников Института города по согласованию с наблюдательным советом в пределах сметы, утвержденной уполномоченным органом.

5.1.8. В случае необходимости создавать координационные, экспертные, совещательные и другие группы.

5.1.9. Совершать другие действия, которые не противоречат законодательству Украины.

5.2. Полномочия, указанные в подпункте 5.1.1 настоящего Устава Института города может осуществлять по отдельному решению городского совета.

## 6. ИМУЩЕСТВО И СРЕДСТВА ИНСТИТУТА ГОРОДА

6.1. Имущество Института города является коммунальной собственностью территориальной общины г. Львова и закреплено за ним на праве оперативного управления.

6.2. Источниками формирования средств и имущества Института города являются:

6.2.1. Средства городского бюджета Львова, предусмотренные на реализацию целевых программ и проектов в соответствии с действующим законодательством Украины.

6.2.2. Средства, которые поступают бесплатно или в виде безвозвратной финансовой помощи или добровольных пожертвований.

6.2.3. Средства, поступающие в качестве компенсации стоимости полученных государственных услуг, в том числе доходы, связанные с основной уставной деятельностью.

6.2.4. Дотации или субсидии, полученные из государственных целевых фондов (или международная благотворительность), в том числе гуманитарной помощи, предоставляемой таким неприбыльным организациям. Средства используются в соответствии с Положением о порядке использования средств, утверждает наблюдательный совет Института города.

6.2.5. Другие источники, не запрещенные законодательством Украины.

## 7. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТОМ ГОРОДА

7.1. Органом управления Институтом города является правление Института города (далее — правление).

7.2. Правление образуется в составе председателя правления и членов правления. Количественный состав, срок полномочий членов правления утверждает наблюдательный совет Института города (далее — наблюдательный совет). Членов правления назначает наблюдательный совет.

7.3. Члены правления назначаются на контрактной основе на срок, определенный в контракте.

7.4. Правление осуществляет непосредственное руководство деятельностью Института города и несет ответственность за эффективность его работы.

7.5. Правление:

7.5.1. Подает наблюдательному совету на утверждение пути перспективного развития Института города, оказывает помощь председателю правления в реализации задач Института города, обеспечивает эффективное взаимодействие Института города с органами государственного управления, местного самоуправления, научной общественностью, общественно-политическими и коммерческими организациями в интересах развития Института города.

7.5.2. Утверждает планы деятельности и отчеты Института города и основные направления научных исследований.

7.5.3. Согласовывает решения о финансировании организационных мероприятий по развитию Института города, если это финансирование осуществляется за счет внебюджетных средств.

7.6. Заседание правления проводит председатель правления не менее одного раза в месяц, а в случае отсутствия председателя правления — его первый заместитель.

7.7. Правление правомочно принимать решения, если в его заседании принимает участие не менее 2/3 его состава.

7.8. Решение правления принимает простое большинство голосов.

7.9. В случае несогласия с решением правления члены правления могут вносить свое особое мнение в протокол заседания.

7.10. Текущее руководство Институтом города осуществляет председатель правления.

7.11. Председатель правления назначается согласно отдельному постановлению городского совета по предложению городского головы. Срок полномочий председателя правления устанавливается согласно постановлению городского совета.

7.12. Председатель правления:

7.12.1. Самостоятельно в рамках действующего законодательства и настоящего Устава решает вопросы деятельности Института города, утверждает его штатное расписание.

7.12.2. Действует от имени Института города, представляет его во всех учреждениях, предприятиях и организациях как в Украине, так и за рубежом.

7.12.3. Отвечает за результаты деятельности Института города.

7.12.4. В пределах своих полномочий издает приказы, обязательные для исполнения всеми работниками Института города.

7.12.5. Выполняет смету, заключает соглашения, дает поручения, открывает банковские счета.

7.12.6. Принимает на работу и увольняет работников Института города, кроме членов правления.

7.12.7. Применяет меры морального и материального поощрения, а также дисциплинарной ответственности согласно действующему законодательству.

7.12.8. Обеспечивает охрану труда, противопожарной безопасности, соблюдение законности и порядка в пределах Института города.

7.12.9. Определяет функциональные обязанности работников, кроме членов правления.

7.12.10. Обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную, служебную и коммерческую тайну.

7.12.11. Обеспечивает своевременное представление статистической, бухгалтерской отчетности, а также других необходимых сведений о работе и состоянии Института города.

7.12.12. Отчитывается ежегодно о результатах деятельности Института города перед городским советом.

7.12.13. Решает другие вопросы деятельности Института города, кроме тех, которые принадлежат к компетенции правления.

7.13. Для выполнения возложенных обязанностей председатель правления имеет следующие права:

7.13.1. Первой подписи банковских документов.

7.13.2. Без доверенности действовать от имени Института города, представлять его во всех учреждениях, предприятиях и организациях Украины и иностранных государств.

7.13.3. Совершать любые сделки (с учетом приведенных выше ограничений), подписывать финансово-хозяйственные документы, открывать в органах Государственного казначейства Украины, банковских учреждениях счета Института города.

7.13.4. Осуществлять иные действия, не входящие в компетенцию правления и / или по его отдельному поручению.

7.14. Председатель правления может поручить решение отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, своим заместителям, членам правления, руководителям структурных подразделений Института города.

## 8. НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ

8.1. Наблюдательный совет Института города является постоянно действующим органом Института города. Срок полномочий членов наблюдательного совета составляет два года.

8.2. Персональный состав наблюдательного совета в количестве не менее девяти членов утверждается согласно отдельному постановлению городского совета. Председатель наблюдательного совета избирается на заседании наблюдательного совета.

8.3. Предложения по персональному составу наблюдательного совета могут оказывать мэр, депутаты городского совета.

8.4. Полномочия наблюдательного совета:

8.4.1. Утверждение основных направлений и программ развития Института города, контроль за их выполнением.

8.4.2. Утверждение организационной структуры Института города.

8.4.3. Утверждение плана работы Института города, контроль за его выполнением.

8.4.4. Рассмотрение и утверждение путей перспективного развития Института города.

8.4.5. Предоставление оценки работе правления (отдельных его членов). Осуществление контроля за деятельностью правления, обеспечение ее прозрачности, правомерности, законности, целесообразности.

8.4.6. Осуществление контроля финансирования целевых программ и проектов и использования имущества Института города, утверждение финансовых планов Института города, поданных его правлением.

8.4.7. Заслушивание информационных докладов правления о его деятельности.

8.4.8. Предварительное рассмотрение вопросов, представленных Институтом города на рассмотрение владельца.

8.4.9. Анализ результатов проверок деятельности Института города.

8.4.10. Инициирование в случае необходимости проведения внеплановых ревизий или аудиторских проверок финансово-хозяйственной деятельности Института города.

8.4.11. Согласование штатного расписания, условий и размеров оплаты труда работников института города.

8.5. Для осуществления возложенных на него полномочий наблюдательный совет имеет право:

8.5.1. Получать информацию о деятельности Института города, в частности получать копии всех договоров, заключенных от имени Института города, приказов председателя правления и других входящих, исходящих и внутренних документов.

8.5.2. Требовать в любое время и по любому поводу отчеты и объяснения от председателя правления и других органов управления Институтом города по их служебной деятельности.

8.5.3. Назначать аудиторские проверки и рассматривать результаты их проведения.

8.5.4. Отменять любые решения председателя правления, если они приняты с нарушением законодательства или настоящего Устава и могут принести вред Институту города или противоречат целям его деятельности.

8.6. Организационной формой работы наблюдательного совета являются заседания, которые проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

8.7. Заседание наблюдательного совета является правомочным, если на нем присутствуют 2/3 его членов.

8.8. Решение наблюдательного совета принимаются на его заседаниях открытым голосованием большинством от общего числа членов наблюдательного совета. Решение оформляется протоколом, который подписывает председатель наблюдательного совета. Решение наблюдательного совета являются обязательными для выполнения всеми должностными лицами Института города и других по компетенции заинтересованных лиц.

## 9. УСТАВНОЙ ФОНД ИНСТИТУТА ГОРОДА

Для осуществления финансово-хозяйственной деятельности Владелец наделяет Институт города уставным фондом в размере 600000,00 грн., который формируется обратимыми и необратимыми активами.

## 10. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

10.1. Институт города ведет бухгалтерский учет результатов своей деятельности в соответствии с законодательством Украины.

10.2. Финансовые результаты деятельности Института города определяются на основании годового бухгалтерского баланса.

10.3. Институт города подает в органы государственной статистики отчетность в объемах и в сроки, предусмотренные законодательством Украины.

10.4. Председатель правления несет персональную ответственность за соблюдением по-

рядка ведения и достоверность учета и статистической отчетности.

10.5. Институт города обязан принимать и выполнять доведенные до него в установленном законодательством порядке задачи и учитывать их при формировании задач, определении перспектив своего экономического и социального развития.

## 11. ЛИКВИДАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ИНСТИТУТА ГОРОДА

11.1. Прекращение деятельности Института города осуществляется путем его реорганизации (слияния, присоединения, разделение, выделение, преобразование) или ликвидации по решению городского совета или решением суда.

11.2. Ликвидацию Института города осуществляет ликвидационная комиссия, которую образует собственник или орган, принявший решение о ликвидации. Порядок и сроки проведения ликвидации, а также срок заявления претензий кредиторами определяет собственник или уполномоченный им орган или суд.

11.3. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению Институтом города. Ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс и подает его на утверждение органа, который принял решение о ликвидации.

11.4. Работникам, увольняемым в результате реорганизации или ликвидации Института города, гарантируется соблюдение их прав и интересов в соответствии с трудовым законодательством Украины.

11.5. В случае ликвидации Института города его активы, оставшиеся после удовлетворения претензий кредиторов, должны быть переданы другой неприбыльной организации соответствующего вида или зачислены в доход городского бюджета.

11.6. В случае реорганизации Института города его права и обязанности переходят к правопреемнику.

11.7. Институт города считается реорганизованным или ликвидированным с момента внесения соответствующей записи в государственный реестр.

## 12. ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ В УСТАВ ИНСТИТУТА ГОРОДА

12.1. Изменения и дополнения к настоящему Уставу вносятся в том же порядке, которым утвержден Устав, и являются его неотъемлемой частью.

12.2. Институт города в пятидневный срок уведомляет орган, который провел регистрацию, об изменениях, которые произошли в учредительных документах, для внесения необходимых изменений в государственный реестр.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ АКТ

УЧРЕЖДЕНИЯ «АГЕНТСТВО МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ \_\_\_\_\_ РАЙОНА»

г. \_\_\_\_\_ - 2013

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Учреждение «Агентство местного развития \_\_\_\_\_ района» (далее — Учреждение), создается на основании Гражданского кодекса Украины. Учреждение действует на основании Конституции Украины, Гражданского кодекса Украины, действующего законодательства Украины, а также этого Учредительного Акта.

1.2. Учреждение создано с целью содействия и организации местного развития, развития территорий области, общин и их инфраструктуры, и соответствующего объединения для этого организационных и финансовых ресурсов, происходящих как из территории, так и из вне ее пределов. Вместе с тем, Учреждение создано без цели получения прибыли для ее последующего распределения между участниками.

1.3. Учреждение является юридическим лицом согласно законодательству Украины. Учреждение от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права. Учреждение несет ответственность по своим обязательствам и не несет ответственности по обязательствам государства, равно как и государство не несет ответственности по обязательствам Учреждения.

1.4. Учреждение переданы учредителями собственные основные и оборотные средства, обособленное имущество и самостоятельный баланс, текущий, валютный и другие счета в банковских учреждениях, угловой штамп и штампы для делопроизводства, круглые печати с собственным наименованием, бланки с собственным наименованием, собственный знак для товаров и услуг, эмблему и другие необходимые реквизиты.

1.5. Учреждение действует на принципах полного хозяйственного расчета, самоокупаемости и самофинансирования и имеет право от своего имени владеть, пользоваться и распоряжаться собственным имуществом, в соответствии с его назначением, цели и предмета деятельности Учреждения, а также заключать соглашения,

приобретать, арендовать и отчуждать имущество, быть истцом и ответчиком в судах, хозяйственным и третейском судах.

1.6. Учреждение имеет право самостоятельно осуществлять международную деятельность.

1.7. Учреждение имеет право создавать на территории Украины и за ее пределами филиалы, представительства, другие структурные подразделения, а также дочерние, совместные и другие предприятия в соответствии с действующим законодательством Украины. Учреждение имеет право вступать в объединения учреждений в Украине и за ее пределами.

1.8. Полное наименование Учреждения:

1.8.1. на украинском языке: Установа „Агенція місцевого розвитку \_\_\_\_\_ району»;

1.8.2. на русском языке: Учреждение «Агентство местного развития \_\_\_\_\_ района»;

1.8.3. на английском языке: «Local Development Agency of \_\_\_\_\_ rayon»;

1.9. Сокращенное наименование Учреждения:

1.9.1. украинском языке: Учреждение «AMP\_r»;

1.9.2. русском языке: Учреждение «AMP\_r»;

1.9.3. на английском языке: «LDA\_r» Establishment.

1.10. Местонахождение Учреждения: \_\_\_\_\_

#### 2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1. Целью Учреждения является содействие и организации местного развития, развития территорий района, общин и их инфраструктуры, и соответствующего объединения для этого организационных и финансовых ресурсов, происходящих как из территории района, так и из вне ее границ, содействие привлечению инвестиций, формирование положительного имиджа региона, предоставление консультативных услуг, улучшение инвестиционного климата в регионе, сбор и распространение информации. Учреждение не имеет целью получение и распределение прибыли.

2.2. Основными задачами Учреждения являются:

2.2.1. консолидировать средства государственного, областного, местных бюджетов, а также средства международных организаций и проектов, средства предприятий, учреждений, организаций, граждан Украины;

2.2.2. организовать эффективный процесс сбора, оценки и выполнения проектов и программ местного, и что самое главное — локального, общественного уровня;

2.2.3. создать и запустить развитие инфраструктур локальных общин и проектов развития;

2.2.4. консолидировать доступные ей организационные усилия и финансовые ресурсы на уровне сельских, поселковых, городских территориальных общин и соответствующих локальных общественных организаций;

2.2.5. создавать условия для институционального и инфраструктурного развития соответствующих территорий.

2.3. Для выполнения своей цели и в соответствии с действующим законодательством Учреждение:

2.3.1. представляет интересы и защищает свои права в органах государственного управления и местного самоуправления, а также перед другими физическими и юридическими лицами;

2.3.2. взаимодействует с органами государственного управления и местного самоуправления, другими физическими и юридическими лицами для выполнения своих целей и достижения поставленных задач;

2.3.3. устанавливает и развивает связи в Украине и других странах;

2.3.4. распространяет информацию и пропагандирует свои цели, задачи, наименование и символику;

2.3.5. заключает договоры и другие сделки с юридическими лицами и гражданами, органами государственной власти и местного самоуправления для выполнения своих целей и достижения поставленных задач;

2.3.6. организует привлечение и использование взносов в денежной и имущественной формах от резидентов Украины и нерезидентов в соответствии с действующим законодательная и правил и процедур принятых Учреждением;

2.3.7. участвует в организации и финансировании международных и национальных конференций, семинаров и других образовательных и просветительских мероприятий, программ и проектов, связанных с целями и задачами Учреждения;

2.3.8. является участником ассоциаций, союзов и других объединений, способствующих достижению цели Учреждения;

2.3.9. обменивается информацией, результатами услуг, специалистами и волонтерами с организациями в Украине и других государствах;

2.3.10. определяет формы, объекты и объемы своей деятельности, утверждает порядки, правила, процедуры, программы и проекты;

2.3.11. учреждает филиалы и представительства в Украине и в других государствах, предприятия, учреждения и организации, необходимые для уставной деятельности, способствует издательской деятельности и является ее субъектом, создает и удерживает образовательные и другие обслуживающие учреждения в соответствии с законодательством;

2.3.12. является участником благотворительных организаций и международной благотворительной деятельности;

2.3.13. организует конкурсы, сборы, другие публичные мероприятия в установленном законом порядке.

2.4. Учреждение осуществляет виды деятельности и предоставляет услуги, подлежащие сертификации или лицензированию, после такой сертификации или лицензирования в установленном законодательством порядке, если же порядок установлен для неприбыльных учреждений.

### 3. НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ УЧРЕЖДЕНИЯ.

3.1. Для осуществления учредительных и контрольных функций по деятельности Учреждения, управления переданными средствами и имуществом Учреждения, соблюдением цели его создания в Учреждении создается Наблюдательный Совет.

3.2. Наблюдательный Совет состоит из девяти членов, первый состав которого назначается учредителями по представлениям:

3.2.1. районного/городского совета — 2 человека;

3.2.2. райгосадминистрации — 2 человека;

3.2.3. объединение общественных организаций района — 2 человека;

3.2.4. предпринимательского объединения района — 1 человека;

3.2.5. совета международных организаций и иностранных инвесторов района — 1 человек;

3.2.6. объединение учебных заведений района — 1 человек;

3.3. В дальнейшем назначения членов Наблюдательного Совета происходит указанными органами, организациями или их правопреемниками, или уполномоченными ими другими органами, организациями или лицами через каждые последующие три года с даты создания учреждения.

3.4. Членами Наблюдательного Совета могут быть как украинские, так и нерезиденты, кроме работников Учреждения. Члены Правления и приглашенные Наблюдательным советом лица могут принимать участие в ее заседаниях с правом совещательного голоса.

3.5. Члены Наблюдательного Совета исполняют свои обязанности до принятия органами или организациями, по представлению которых был назначен таких членов, решений об их замене или отстранения, в том числе временное, из-за потери способности или нежелание выполнять свои обязанности, или принятия решения судом о признании их виновными в совершении преступления, предусмотренного Уголовным кодексом Украины.

3.6. В случае увольнения по собственному желанию, член Наблюдательного Совета должен письменно уведомить об этом орган или организацию, по представлению которых был назначен. В случае принятия решения о его замене или отстранения, в том числе временное, такие органы или организации должны одновременно принять решение о назначении новых членов Наблюдательного Совета и сообщить об этом Правление Учреждения, направив соответствующее письменное уведомление заверенное своей печатью.

3.7. До завершения трехлетнего срока исполнения обязанностей членом Наблюдательного Совета, орган или организация, по представлению которой он был назначен, должен принять решение либо о продлении срока исполнения им обязанностей члена Наблюдательного Совета, либо о назначении другого лица и письменно уведомить об этом решении Правление Учреждения.

3.8. Непринятие решения о продлении срока исполнения обязанностей члена Наблюдательного Совета, либо о назначении другого лица членом Наблюдательного Совета, органом или организацией, по представлению которой он был назначен, ведет к потере полномочий таким членом Наблюдательного Совета со дня окончания периода для принятия такого решения.

3.9. Наблюдательный Совет самостоятельно назначает новых членов Наблюдательного Совета, если такое решение не будет получено в течение трех месяцев со дня утраты полномочий таким членом Наблюдательного Совета.

3.10. К компетенции Наблюдательного Совета относится:

3.10.1. контроль деятельности Учреждения, соответствии ее цели, действующему законодательству и Учредительном Акте, а также за целевым использованием средств и имущества Учреждения;

3.10.2. согласование изменений в учредительного акта Учреждения до утверждения таких изменений Правлением;

3.10.3. утверждение основных направлений деятельности Учреждения, ее планов и отчетов об их выполнении;

3.10.4. утверждении Положения о порядке найма Правления, Председателя Правления и работников Учреждения;

3.10.5. утверждении Положения об условиях оплаты труда и премирования Правления, Председателя Правления и работников Учреждения;

3.10.6. утверждение решений о назначении или замещения Правления и Председателя Правления;

3.10.7. утверждение годовых балансов, финансовых отчетов и результатов деятельности Учреждения;

3.10.8. определение аудитора Учреждения и утверждение условий договора, заключаемого с ним; инициирование проведения внеочередных ревизий и аудиторских проверок финансово-хозяйственной деятельности Учреждения;

3.10.9. утверждение решений о создании и прекращении постоянных и временных вспомогательных органов, а также представительств и филиалов Учреждения;

3.10.10. утверждение решения о прекращении Учреждения.

3.11. Председатель Наблюдательного Совета избирается в начале каждого очередного заседания Наблюдательного Совета и выполняет обязанности Председателя до следующего очередного заседания. Заседание Наблюдательного Совета созываются по крайней мере четыре раза в год. По требованию Правления или члена Наблюдательного Совета Председатель созывает внеочередное заседание Наблюдательного Совета в течение 10 дней. Заседание Наблюдательного Совета могут происходить путем личного присутствия, одновременного голосования через средства связи или письменного согласия, которое выразили все члены Наблюдательного Совета.

3.12. Наблюдательный Совет правомочен при наличии на ее заседании 3/4 голосов членов Наблюдательного Совета. Наблюдательный Совет принимает решения большинством в 3/4 голосов членов Наблюдательного Совета, присутствующих на заседании.

### 4. ПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

4.1. Правление является постоянно действующим руководящим исполнительным органом Учреждения. В состав Правления входит три члена, включая Председателя Правления и двух его заместителей, которые одновременно являются должностными лицами Учреждения.

4.2. Первый состав правления назначается учредителями сроком на два года по представлениям:

4.2.1. районного совета — 1 человек;  
4.2.2. ассоциации предпринимателей района — 1 человек;

4.2.3. объединение общественных организаций района — 1 человек;

4.3. В дальнейшем назначении членов Правления происходит Наблюдательным советом по представлению указанных органов, организаций или их правопреемников, или уполномоченных ими других органов или организаций. В Правление могут входить как украинские так и иностранные граждане с соблюдением норм действующего трудового законодательства.

4.4. Члены Правления исполняют обязанности в течение двух лет или до принятия органами или организациями, по представлению которых был назначен таких членов Правления, решение об их замене или отстранения, в том числе временное, из-за потери ими способности или нежелание выполнять свои обязанности, или принятия решения судом о признании их виновными в совершении преступления, предусмотренного Уголовным кодексом Украины.

4.5. В случае увольнения по собственному желанию, член Правления должен письменно уведомить об этом орган или организацию, по представлению которого был назначен. В случае принятия решения о замене или отстранении членов Правления, в том числе временное, такие органы или организации, должны одновременно принять решение о назначении новых членов Правления и сообщить об этом Правление Учреждения, направив письменное уведомление заверенное своей печатью.

4.6. После завершения двухлетнего срока исполнения обязанностей членом Правления, орган или организация, по представлению которой он был назначен, должен принять решение либо о продлении срока исполнения им обязанностей члена Правления, либо о назначении другого лица и письменно уведомить об этом решении Правления Учреждения.

4.7. Непринятие решения о продлении срока исполнения обязанностей члена Правления, либо о назначении другого лица членом Правления, органом или организацией, по представлению которой он был назначен, ведет к потере полномочий таким членом Правления со дня окончания периода для принятия такого решения.

4.8. К компетенции Правления относится:

4.8.1. принятия решений в рамках определенной Наблюдательным Советом компетенции, по текущей деятельности Учреждения в период между заседаниями Наблюдательного Совета;

4.8.2. определение порядка, правил и процедур

привлечения и использования средств и имущества Учреждения;

4.8.3. контроль за использованием средств и имущества Учреждения и представление соответствующих отчетов Наблюдательному Совету;

4.8.4. принятие решений об участии Учреждения в ассоциациях, союзах и других объединениях;

4.8.5. утверждение правил, процедур и других документов Учреждения, ее организационной структуры, штатного расписания, определение условий оплаты труда должностных лиц Учреждения, кроме членов Правления;

4.8.6. утверждения проектов соглашений и договоров на сумму, превышающую 25% балансовой стоимости активов Учреждения;

4.8.7. утверждение образцов печати, штампов, бланков, символики Учреждения;

4.8.8. принятие решений о создании и прекращении постоянных и временных вспомогательных органов, а также представительств и филиалов Учреждения, утверждение уставов и положений о них с согласия Наблюдательного совета;

4.8.9. определять перечень информации, является конфиденциальной, порядок и способы предоставления информации работниками Учреждения членам Правления и Наблюдательного Совета;

4.8.10. осуществление других действий, вытекающих из учредительного акта, других внутренних нормативных документов Учреждения, решений Правления и Наблюдательного Совета;

4.8.11. внесении изменений в Учредительного Акта Учреждения с согласия Наблюдательного совета;

4.9. Правление избирает Председателя Правления из членов Правления на два года. Председатель отвечает за подготовку и проведение заседаний Правления и Наблюдательного Совета, хранение протоколов и другой документации Правления и Наблюдательного Совета.

4.10. Правление правомочно принимать решения при условии присутствия на заседании всех его членов и принимает решения большинством голосов.

4.11. При отсутствии Председателя Правления его обязанности выполняет один из заместителей, назначен Председателем Правления или при отсутствии такого назначения в течение 10 дней — Наблюдательным Советом Учреждения.

4.12. Учреждение уплачивает вознаграждения членам Правления за деятельность на этих должностях, в том числе компенсационные и премиальные выплаты, прямо связанные с их участием в успешном достижении целей и задач Учреждения определенных учредителями Учредительным актом и Наблюдательным Советом.

## 5. ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ

5.8. Председатель Правления организует и обеспечивает текущую деятельность Учреждения в соответствии с законодательством, Учредительного Акта и решений Правления и Наблюдательного Совета Учреждения. Председатель Правления решает все вопросы деятельности Учреждения, кроме относящихся к компетенции Правления и Наблюдательного Совета. Председатель Правления подотчетен Правлению и Наблюдательному Совету Учреждения и организует выполнение их решений.

5.9. К компетенции Председателя Правления относится:

5.9.1. совершения действий от имени Учреждения без доверенности в пределах полномочий, определенных учредительным актом, решениями Правления и Наблюдательного Совета;

5.9.2. представления Учреждения в судах и в отношениях с органами государственной власти и местного самоуправления, физическими и юридическими лицами;

5.9.3. заключения договоров и других сделок от имени Учреждения в пределах, определенных учредительным актом, решениями Правления и Наблюдательного Совета;

5.9.4. управления и распоряжения средствами и имуществом Учреждения в пределах, определенных учредительным актом, решениями Правления и Наблюдательного Совета;

5.9.5. открытия и закрытия банковских счетов Учреждения, по решению Правления;

5.9.6. организация разработки штатного расписания и положений о порядке найма работников и их представления для утверждения Правлением;

5.9.7. принятия на работу и увольнения работников Учреждения согласно законодательству, штатным расписанием и положениями Учреждения;

5.9.8. организация разработки оперативных планов деятельности Учреждения и отчетов об их выполнении и представление их на утверждение Правлению и Наблюдательному Совету;

5.9.9. организация разработки и представление на утверждение Правления проектов ежегодных смет и отчетности о ходе их выполнения;

5.9.10. организация разработки и представление на утверждение Правления порядков, правил и процедур привлечения и использования средств и имущества Учреждения

5.9.11. подготовка квартальных, годовых и других отчетов по требованию Наблюдательного Совета о результатах деятельности Учрежде-

ния и представление их на утверждение Наблюдательного совета;

5.9.12. издание приказов и других внутренних актов, контроль за деятельностью работников Учреждения;

5.9.13. выполнения административных обязанностей для выполнения решений Правления и Наблюдательного Совета;

5.9.14. организация ведения бухгалтерского учета и отчетности Учреждения, организация проведения ежегодного аудита Учреждения, предоставление годового отчета и баланса Учреждения на утверждение Наблюдательному Совету;

5.9.15. осуществление иных полномочий, предусмотренных Учредительным актом и решениями Правления и Наблюдательного Совета.

## 6. СОБСТВЕННОСТЬ, ИМУЩЕСТВО И СРЕДСТВА УЧРЕЖДЕНИЯ

6.1. Учреждение может владеть, распоряжаться и пользоваться любым движимым и недвижимым имуществом, включая помещения, транспортные средства, средства в национальной и иностранной валюте, ценные бумаги, нематериальные активы, земельные участки и другое имущество, необходимое для ее деятельности, определенной Учредительным актом.

6.2. Учредители обязуются выделить и передать в собственность и на баланс Учреждения имущество и средства для достижения ее целей и задач:

6.2.1. в форме недвижимого имущества общей площадью не менее 100 квадратных метров, без права его последующего отчуждения Учреждением;

6.2.2. в форме денежных средств на сумму 300 000 гривен, в течение десяти рабочих дней после открытия банковского счета Учреждения;

6.3. Кроме того, учредители обеспечивают Учреждению право пользования административным помещением площадью не менее 20 квадратных метров для собственных нужд Учреждения и осуществление ею деятельности определенной в Учредительном Акте.

6.4. Источниками формирования средств и имущества Учреждения могут быть:

6.4.1. средства и имущество, полученные как безвозвратная финансовая помощь, добровольные взносы и пожертвования учредителей Учреждения и других резидентов Украины;

6.4.2. средства и имущество, полученные как благотворительная помощь от нерезидентов, включая международную техническую и гуманитарную помощь, в соответствии с действующим законодательством;

6.4.3. трансферы, субвенции, средства бюджетных назначений, дотации и субсидии из государственного и местных бюджетов, специальных государственных агентствах соответствии с действующим законодательством;

6.4.4. пассивные доходы в соответствии с действующим законодательством Украины;

6.4.5. другие доходы, полученные на основаниях, не запрещенных законом;

6.4.6. доходы от основной деятельности Учреждения согласно законодательству и учредительным актом.

## 7. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

7.1. Учреждение ведет оперативный и бухгалтерский учет, статистическую и иную отчетность в установленном порядке. Учреждение подает отчеты о своей деятельности государственным органам в соответствии с законодательством. Отчетный год устанавливается с 1 января по 31 декабря.

7.2. Учреждение отчитывается использования бюджетных средств, грантов, целевых взносов и пожертвований. Учреждение отчитывается за использование других взносов на основании запросов. Учреждение имеет право требовать от получателей предоставляемой ею помощи отчетов об использовании такой помощи.

7.3. Годовые балансы и финансовые отчеты Учреждения подлежат аудиту до момента их утверждения Наблюдательным Советом.

7.4. Учреждение публикует планы и отчеты о поступлении средств и имущества и о направлении их использования в соответствии с законодательством Украины, по крайней мере один раз в год.

## 8. ИЗМЕНЕНИЯ В УЧРЕДИТЕЛЬНОГО АКТА УЧРЕЖДЕНИЯ

8.1. Изменения в учредительного акта утверждаются решением Правления и Наблюдательного Совета, если иной порядок не установлен решения суда в соответствии с законодательством Украины.

8.2. Учреждение уведомляет орган государственной регистрации об изменениях в Учредительного Акта в течение срока, установленно законодательством Украины. Любые изменения в Учредительного Акта вступают в силу в отношении любых третьих лиц с момента государственной регистрации таких изменений.

## 9. ПРЕКРАЩЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

9.1. Правление принимает решение о прекращении Учреждения в результате реорганизации или ликвидации с согласия Наблюдательного совета.

9.2. Правление с согласия Наблюдательного совета назначает для ликвидации Учреждения ликвидационную комиссию и определяет порядок и сроки ликвидации Учреждения в соответствии с законодательством. Ликвидационная комиссия управляет делами, выступает в суде и выполняет другие действия от имени Учреждения, которое прекращается.

9.3. Ликвидационная комиссия принимает соответствующий балансы и передает имущество и имущественные права Учреждения, оставшиеся после удовлетворения требований кредиторов, одному или нескольким зарегистрированным в Украине неприбыльным организациям, определяются Правлением и имеют цели, подобные целей Учреждения. Правопреемниками Учреждения не могут быть субъекты предпринимательской деятельности.

9.4. Учреждение является прекращенным с даты внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр.

## 10. УЧРЕДИТЕЛИ УЧРЕЖДЕНИЯ: ПОДПИСИ:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_