

# СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АМУ

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

### Контекст

З часу проголошення незалежної держави в Україні закладено основи зміцнення місцевого самоврядування:

- Прийнято Конституцію України, одинадцятий розділ якої присвячено місцевому самоврядуванню.
- Ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування.
- Прийнято низку Законів України „Про місцеве самоврядування”, „Про службу в органах місцевого самоврядування”, „Про асоціації органів місцевого самоврядування”, Бюджетний та Податковий кодекси України.
- Створено Міністерство регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства.
- Створено низку об'єднань органів місцевого самоврядування в Україні для захисту прав та представлення законних інтересів органів місцевого самоврядування, найпотужнішою серед яких є Асоціація міст України. В 2010 році укладено Угоду між трьома асоціаціями органів місцевого самоврядування зі всеукраїнським статусом про створення Національного конгресу місцевого і регіонального самоврядування в Україні.

В той же час варто відмітити низку чинників, що сьогодні гальмують процес розвитку місцевого самоврядування, серед яких:

- Неєфективна територіальна організація та організація влади на різних рівнях.
- Тенденція до «повзучої» централізації владних повноважень і ресурсів.
- Відсутність конструктивного діалогу між органами місцевого самоврядування та органами державної влади.
- Брак сучасних фахових знань та професійних навичок службовців органів місцевого самоврядування.

Очевидно, що необхідні системні зміни в місцевому самоврядуванні не відбудуться без докорінних змін в територіальному устрої держави та системі організації влади на різних рівнях з чітким розподілом повноважень та ресурсів. Місцеве самоврядування, усвідомлюючи неминучість змін для ефективного розвитку, мусить стати достатньо сильним і незалежним, щоб у конструктивному діалозі переконати владу піти шляхом системних, а не косметичних реформ. Разом з місцевим самоврядуванням має стати сильнішою та дієвішою і Асоціація міст України, що сьогодні об'єднує зусилля органів місцевого самоврядування міст, селищ та сіл, щоб зробити життя в громадах кращим.

### Мета Стратегії

Стратегія ставить за мету підвищення організаційної, аналітичної, нормативно-законопроектної, лобістської, інформаційно-консультаційної, навчально-методичної спроможності Асоціації задля вдосконалення механізмів ефективного впливу на вироблення державної політики в сфері місцевого самоврядування.

Передбачається, що реалізація Стратегії сприятиме проведенню давно очікуваних в суспільстві системних реформ з децентралізації влади та впровадження в Україні принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, що забезпечить підвищення якості життя населення України.

## **Обґрунтування доцільності**

Місцеве самоврядування укорінилося в системі влади в Україні, більше того рейтинг довіри до органів місцевого самоврядування вищий, ніж до регіональної та центральної влади. І це природно, адже саме на місцевому рівні – найближчому до населення – громадянин одержує основні послуги. Саме на цьому рівні народжується віра кожної людини у можливість впливу на діяльність влади та прийняття нею рішень.

Щодо Асоціації, прийняття Закону України „Про асоціації органів місцевого самоврядування”, який гарантує всеукраїнським об’єднанням органів місцевого самоврядування право на участь у консультаціях з органами державної влади при розробленні та здійсненні державної політики у сфері місцевого і регіонального розвитку, підвищило вимоги з боку громад-членів до діяльності АМУ та посилило конкуренцію з боку інших всеукраїнських асоціацій органів самоврядування, що мотивує Асоціацію міст України до підвищення ефективності роботи та надання громадам-членам якісних і нових послуг.

Отже, прийшов час власними силами планувати та реалізовувати майбутнє. Час стати реальним, а не декларованим партнером державної влади як на регіональному, так на центральному рівнях у виробленні та реалізації державної політики покращення життя громадян України.

## **Основні принципи Стратегії**

### Стратегія – консолідований документ органів місцевого самоврядування

Стратегія готувалась співробітниками виконавчої дирекції АМУ спільно з незалежними експертами зі стратегічного планування та пройшла обговорення в усіх 25 регіональних відділеннях АМУ.

### Стратегія розвитку АМУ – парасолька галузевих стратегій

Стратегія розвитку АМУ інтегрує 5 галузевих стратегій АМУ: Стратегію захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування, Стратегію місцевого економічного розвитку АМУ, Стратегію управління знаннями, Стратегію інформаційної політики та Стратегію рівності прав та можливостей жінок і чоловіків. Стратегія розвитку АМУ є взаємопов’язаним комплексом напрямів та заходів, що синергетично посилюють один одного.

### Стратегія – робочий та гнучкий документ

Стратегія відповідає на проблемні питання, які є у органів місцевого самоврядування. Вона відображає політичну ситуацію в країні та роль, відведену в цьому процесі місцевому самоврядуванню. Але проблеми та середовище існування змінюються, тому аналіз проводитиметься регулярно, відповідно, постійно коригуватимуться плани впровадження Стратегії. Більше того, системні суспільні зміни не відбуваються протягом кількох місяців чи року, а вимагають послідовних і цілеспрямованих дій.

### Сталість реалізації забезпечується диверсифікацією джерел фінансування

Фінансування виконання плану впровадження може здійснюватись з різних джерел. Це і кошти Асоціації, одержані як членські внески громад-членів, і кошти донорів, які можуть продовжити виконання своїх програм, але діяти в рамках Стратегії, і державні кошти на впровадження інноваційних проектів та програм.

### Інформаційна відкритість при розробці та під час реалізації

При підготовці документа Асоціація намагалась долучити до роботи над ним якомога ширше коло працівників місцевого самоврядування та зацікавлених сторін. Відкритий і план впровадження Стратегії. Будемо вдячні посадовим особам місцевого самоврядування, які зможуть використати звіти про впровадження Стратегії для публічного звіту, а також журналістам за підготовку матеріалів для засобів масової

## **Методологія**

Стратегія розвитку АМУ є шостим стратегічним документом, що його готує Асоціація з 2009 року. При підготовці документу використано такий самий підхід, що і при підготовці попередніх стратегій.

Для підготовки проекту Стратегії розвитку в АМУ була створена робоча група з керівників структурних підрозділів виконавчої дирекції. У засіданнях групи брали участь також незалежні експерти зі стратегічного планування, які мають попередній досвід роботи в органах місцевого самоврядування та на виборних посадах.

Напрацьований робочою групою проект Стратегії було розміщено на веб-сторінці АМУ та розіслано в регіональні відділення для обговорення представниками громад-членів Асоціації. Робоча група опрацювала та врахувала висловлені зауваження та підготувала проект Стратегії для розгляду Правлінням АМУ.

Правління розглянуло та ухвалило Стратегію розвитку АМУ на своєму засіданні \_\_\_ та рекомендувало виконавчій дирекції здійснювати планування та звітування за впровадження Стратегії на щорічній основі.

## **Структура Стратегії**

Крім Вступу Стратегія містить 6 основних розділів:

*Перший розділ* описує середовище, презентує SWOT-аналіз АМУ та зовнішнє середовище.

*Другий розділ* окреслює місію та бачення розвитку АМУ.

*Третій розділ* присвячений стратегічним пріоритетам та цілям.

*Четвертий розділ* аналізує ризики та пропонує можливості щодо їх нівелювання.

*П'ятий розділ* присвячений планам та моніторингу впровадження та визначає термін впровадження Стратегії.

*Шостий розділ* окреслює джерела фінансування впровадження Стратегії

# БАЧЕННЯ І МІСІЯ

## Бачення

Системна, ефективна та адресна діяльність Асоціації міст України спрямована на формування спроможного та відповідального місцевого самоврядування, що наближає Україну до справжнього народовладдя.

## Місія

АМУ – всеукраїнська асоціація сіл, селищ та міст, що спільними зусиллями обстоюють право громадян України на місцеве самоврядування. В АМУ уважно ставляться до громад-членів, надаючи їм підтримку та послуги.

АМУ бере участь у формуванні правового поля місцевого самоврядування, запроваджує ефективні інституційні механізми, сприяє професійному розвитку кадрів місцевого самоврядування, популяризує місцеве самоврядування та здобутки українських громад. АМУ формує основу для діалогу органів місцевого самоврядування з органами державної влади на центральному, регіональному і місцевому рівнях задля здійснення системних реформ, розбудови українських громад, в яких міські, селищні і сільські ради спроможні ресурсно і кадрово виконувати довірені їм повноваження та забезпечувати належний рівень якості публічних послуг населенню.

Наша місія – створити в Україні середовище для зміцнення місцевого самоврядування.

## SWOT АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АМУ

### „Сильні” сторони:

Унікальна роль у суспільному житті:

- єдина організація, що, маючи 565 громад-членів, представляє інтереси близько 90% міського населення України, унікальна репрезентативність та масштаб охоплення,
- авторитетність та репутація АМУ та її ключових осіб, солідна історія, досвід діяльності,

Посилений дорадчий статус АМУ у зв'язку з прийнятим Законом України «Про асоціації органів місцевого самоврядування»

- право участі у консультаціях з органами державної влади,
- наявність у Верховній Раді України групи лобістів місцевого самоврядування,
- можливість участі у роботі парламентських комітетів та галузевих робочих групах, створених Міністерствами та відомствами в дотичних до місцевого самоврядування питаннях,

Потужний аналітичний та комунікаційний потенціал:

- аналітичний центр та система муніципальної статистики,
- розгалужена мережа АМУ на регіональному та місцевому рівнях, наявність офісів зі штатом працівників в усіх областях України,
- налагоджені контакти з працівниками органів місцевого самоврядування (через РВ та напряму), безпосередній доступ до керівництва громад,
- низка професійних секцій та спілок,
- веб-сторінка та регулярні (в тому числі професійні) видання з питань місцевого самоврядування,

Увага до діяльності АМУ вищого керівництва держави:

- активна присутність представників центральних органів державної влади на заходах АМУ,
- запрошення з боку центральних органів державної влади представникам АМУ брати участь у дорадчих органах та заходах, що ними організуються.

Доступ до міжнародного досвіду:

- налагоджена співпраця з міжнародними фондами, організаціями, асоціаціями органів місцевого самоврядування, програмами технічної допомоги,
- членство у Раді європейських муніципалітетів і регіонів та Світовій організації «Об'єднані міста та органи місцевого самоврядування»,

Диверсифікація джерел фінансування статутної діяльності шляхом виконання великих проектів за фінансової підтримки міжнародних організацій.

### **„Слабкі” сторони:**

- незахищеність від політичних впливів,
- відсутність системи випереджаючого і ефективного реагування на прийняття законодавчих і нормативно-правових актів, які суперечать законним інтересам місцевого самоврядування;
- відсутність пріоритетів та плану законопроектної роботи на 2-3 роки;
- відсутність системної лобістської роботи у Верховній Раді України та інструментів адвокати;
- відсутність системної роботи із захисту прав органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб;
- відсутність взаємодії з громадськими організаціями, які займаються в Україні проблемами розвитку місцевого самоврядування;
- недостатність інформаційної діяльності АМУ;
- відсутність всеукраїнських муніципальних медіа;
- не всі міста України є членами АМУ.

### **„Загрози”:**

- відсутність політичної волі щодо необхідності подальшого розвитку місцевого самоврядування,
- посилення тенденції до зміцнення існуючої вертикалі територіальної державної влади в регіонах з передачею їй окремих повноважень органів місцевого самоврядування (в сферах земельних відносин, будівництва і архітектурно-будівельного контролю, надання комунальних послуг, тощо),
- системна криза управління в державі, на яку накладається дія глобальної фінансово-економічної кризи,
- залежність прийняття рішень в парламенті виключно від політичної волі керівництва держави,
- недосконале виборче законодавство,
- існуюча практика „інверсії” – перекладання відповідальності органів державної влади на органи місцевого самоврядування, дискредитація діяльності органів місцевого самоврядування.

### **„Можливості”:**

- вироблення та оприлюднення консолідованої позиції сотень міських, селищних і сільських рад – членів АМУ з важливих для територіальних громад питань:

- розбудови системи ефективної і відповідальної місцевої влади; створення законодавчо-правової і ресурсної основи місцевого самоврядування,
- використання аналітичного потенціалу Асоціації як єдиного джерела інформації про реальний стан та потреби органів місцевого самоврядування при формуванні позиції у діалозі з органами державної влади та міжнародними організаціями,
  - перетворення АМУ на впливову неурядову та неполітичну організацію в Україні, яка не лише відстоює права та представляє інтереси сотень органів місцевого самоврядування в Україні, але й своїм лідерством і багатогранною діяльністю забезпечує неухильне зміцнення конституційних засад народовладдя, формування системи ефективного, спроможного та відповідального місцевого самоврядування і громадянського суспільства,
  - консолідація з галузевими асоціаціями та громадськими об'єднаннями з питань розвитку місцевого самоврядування та дотичних галузей.

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ та ЗАВДАННЯ**

### **Стратегічні пріоритети**

1. Захист прав та обстоювання інтересів місцевого самоврядування.
2. Сприяння місцевому економічному розвитку.
3. Управління знаннями та професійний розвиток кадрів місцевого самоврядування.
4. Популяризація місцевого самоврядування та забезпечення довіри громадян.
5. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.
6. Інституційний розвиток та нові послуги для членів.

### **Стратегічні пріоритети, завдання та результати**

<b>Стратегічний пріоритет 1</b>	
<b>Захист прав та обстоювання інтересів місцевого самоврядування</b>	
<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Проведення глибокого аналізу проблем місцевого самоврядування</b>
<b>Програмні завдання</b>	Розвиток Аналітичного центру АМУ: розробка і впровадження методик і алгоритмів формування і поповнення інформаційних баз даних для аналізу в розрізі галузей (робота над паспортами сфер).
	Вироблення та обговорення на засіданнях секцій АМУ шляхів вирішення зазначених у паспортах проблем. Підготовка галузевої політики реформ (у кожній окремій галузі).
	Розробка системи управління якістю послуг у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 для вдосконалення діяльності виконавчої дирекції АМУ.
<b>Очікувані результати</b>	Ґрунтовний галузевий аналіз є основою для формування політики та позиції АМУ у діалозі з органами державної влади. АМУ є джерелом достовірної інформації про стан місцевого самоврядування і дотичних галузей та потреби міст.
<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Законопроектна діяльність, моніторинг законодавства</b>
<b>Програмні</b>	Проведення аналізу потреб у розробці законодавства на основі реєстру проблемних питань місцевого самоврядування у паспортах сфер.

<b>завдання</b>	Визначення річних пріоритетів у розробці законодавства.
	Впровадження в АМУ Процедури законопроектної діяльності.
	Формування контингенту штатних і громадських експертів АМУ з питань законопроекування.
	Розробка і впровадження системи моніторингу законопроектів та інших нормативних актів і оцінки їх впливу на розвиток місцевого самоврядування. Здійснення моніторингу.
	Підготовка позиції АМУ щодо законопроектів і проектів нормативно-правових актів, що готуються різними суб'єктами законодавчої ініціативи. Оприлюднення.
<b>Очікувані результати</b>	Суттєве зростання кількості і якості нових законопроектів та інших нормативно-правових актів і проектів змін до них. Забезпечення першочерговості розроблення більш актуальних і пріоритетних законопроектів на основі експертного аналізу.
<b>Стратегічна ціль 3</b>	<b>Проведення постійного і паритетного політичного діалогу з органами державної влади на центральному, регіональному, місцевому рівнях</b>
<b>Програмні завдання</b>	Інтенсифікації роботи міжфракційної групи народних депутатів – лобістів місцевого самоврядування у Верховній Раді України.
	Участь представників АМУ у роботі парламентських комітетів.
	Участь представників АМУ у дорадчих органах міністерств, відомств, державних агенцій, галузевих робочих групах.
	Проведення Дня діалогу органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Його інституалізація.
	Організація діалогу на регіональному рівні: регіональні дорадчі ради
	Регулярне проведення бюджетних та запровадження проведення інших галузевих консультацій.
<b>Очікувані результати</b>	Створення інституцій і системи постійного та паритетного політичного діалогу з органами державної влади на центральному, регіональному і місцевому рівнях. Попередження і уникнення невинуватених конфліктних ситуацій між місцевими радами і місцевими державними адміністраціями щодо проведення реформ, вирішення проблем регіонального і місцевого розвитку та життєдіяльності територіальних громад.
<b>Стратегічна ціль 4</b>	<b>Надання консультативних послуг та проведення навчань з питань новачій і змін у законодавстві для органів місцевого самоврядування</b>
<b>Програмні завдання</b>	Запровадження постійної практики розсилки інформаційних повідомлень і роз'яснень з питань новачій та змін у законодавстві.
	Створення і запровадження системи оперативного консультування органів місцевого самоврядування (через мережу Інтернет і «гарячу» телефонну лінію).
	Організація діяльності групи юридичної підтримки і захисту органів місцевого самоврядування (в т.ч. у судовому розгляді справ).
	Організація сучасних інтенсивних форм навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб міських (селищних і сільських) рад на базі Інституту післядипломної освіти та регіональних відділень.
<b>Очікувані результати</b>	Підвищення рівня, якості, оперативності і прозорості розробки, прийняття та впровадження актів і рішень органів місцевого

	самоврядування. Підвищення фахового рівня посадових осіб та депутатів міських, селищних, сільських рад. Підвищення рівня відповідальності за вироблення та прийняття колегіальних і управлінських рішень. Гарантована можливість отримати оперативні консультації та висококваліфіковану правову допомогу і захист.
<b>Стратегічна ціль 5</b>	<b>Проведення просвітницької кампанія та інформування громадськості</b>
<b>Програмні завдання</b>	Інтегрування комунікаційних складових у діяльність усіх структурних підрозділів АМУ.
	Випуск книги-щорічника експертних аналітичних статей АМУ з робочою назвою «Стан місцевого самоврядування в Україні».
	Використання регіональних та місцевих медіа для інформування та просвітництва.
	Розробка та реалізація заходів з підвищення престижності та розширення кола учасників щорічного всеукраїнського конкурсу АМУ серед ЗМІ і журналістів.
	Вдосконалення та розширення можливостей поповнення і оновлення інформації на веб-сторінці АМУ з перетворенням її на основне Інтернет-джерело інформації про місцеве самоврядування в Україні.
	Створення пулу журналістів та організація регулярний зустрічей зі ЗМІ.
<b>Очікувані результати</b>	Формування іміджу і підвищення рейтингу АМУ в українському суспільстві. Зростання рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Забезпечення зростаючої підтримки ідеї децентралізації влади та системних реформ. Сприяння процесам демократизації і становленню громадянського суспільства в Україні.

## Стратегічний пріоритет 2

### Сприяння місцевому економічному розвитку

<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Розбудова інституційної спроможності АМУ на підтримку процесів МЕР в Україні</b>
<b>Програмні завдання</b>	Створення спільно з містами, обласними центрами на базі РВ АМУ Центрів сприяння економічному розвитку міст (регіональні консультативно-тренінгові центри), які займатимуться підготовкою проектів, залученням коштів, проводитимуть навчання чи консультації на підтримку місцевого економічного розвитку.
	Забезпечення організації та проведення навчань для РВ АМУ з розвитку навичок роботи з представниками програм міжнародної технічної допомоги, підготовки проектів на отримання зовнішнього фінансування та залучення додаткових ресурсів в територіальні громади.
	Формування інформаційної бази донорів, фондів та проектів, які можуть бути залучені в територіальні громади і забезпечення її систематичного оновлення.
<b>Очікувані результати</b>	Створення інформаційної бази доступних зовнішніх ресурсів. Започаткування діяльності Центрів сприяння економічному розвитку міст. Подання на участь у конкурсах кількох проектів з МЕР та отримання зовнішніх ресурсів для їх фінансування.



<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Забезпечення участі у законотворчій діяльності та лобіюванні (просуванні) питань місцевого самоврядування на підтримку процесів місцевого економічного розвитку</b>
<b>Програмні завдання</b>	Інтегрування діяльності з МЕР в існуючу роботу АМУ із захисту прав та інтересів територіальних громад та здійснення аналізу бар'єрів (на рівні законодавства), що стоять на заваді впливу ОМС на процеси МЕР.
	Ініціювання розробки та участі у розробці законопроектів, проектів програмних державних документів, спрямованих на зміцнення позицій місцевого самоврядування щодо їх впливу на процеси місцевого економічного розвитку в територіях (ефективний розподіл повноважень між органами виконавчої влади та самоврядування в питаннях впливу на місцевий розвиток, створення фонду місцевого розвитку, посилення мотиваційної складової в частині бюджету, що витрачається на власні повноваження, тощо).
	Організація системи моніторингу законопроектів та підзаконних НПА, що опрацьовуються депутатами, комітетами, плануються на розгляд Верховної Ради України чи Кабінету Міністрів України з метою просування пропозицій, що стимулюють процеси впливу ОМС на місцевий економічний розвиток.
<b>Очікувані результати</b>	Діяльність на підтримку МЕР є складовою законопроектної та лобістської роботи АМУ. Напрацьована система просування інтересів ОМС в питаннях проведення реформ щодо МЕР та покращення ділового клімату.
<b>Стратегічна ціль 3</b>	<b>Навчально-методична діяльність з підготовки послуг для міст-членів у сфері МЕР</b>
<b>Програмні завдання</b>	Вивчення потреби у навчанні, формування навчальних програм для міст-членів АМУ та програми для тренерів і консультантів з МЕР.
	Відбір потенційних тренерів і консультантів з питань МЕР (інструменти МЕР, моделі МЕР, конкурентоспроможність територій, маркетинг міста, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури малого бізнесу, тощо), які працюватимуть від РВ АМУ на запити територіальних громад.
	Забезпечення організації та проведення комплексу навчань (за сформованою програмою) для груп спеціалістів представників органів місцевого самоврядування з питань МЕР.
	Створення бази даних тренерів та консультантів, які спеціалізуються на послугах з впровадження інструментів та моделей місцевого економічного розвитку (залучення зовнішніх ресурсів, підготовка проектів, розробка стратегій, управління проектами, дизайн земельних ділянок, маркетинг прямих іноземних інвестицій, розробка пошукової системи єдиного реєстру регуляторних актів тощо).
	Відновлення роботи секції з економічного розвитку та розробка програми зустрічей, навчань та круглих столів.
<b>Очікувані результати</b>	Підготовлено групу регіональних консультантів та тренерів з пріоритетних питань МЕР та розроблено навчально-методичні матеріали на запит потреб територіальних громад. Проведено комплекс цілеспрямованого навчання для членів АМУ. Систематично відбувається засідання секції з економічного розвитку, на якій обговорюються найактуальніші питання МЕР.

<b>Стратегічна ціль 4</b>	<b>Аналітична, інформаційна та консультативна діяльність з місцевого економічного розвитку для міст-членів</b>
<b>Програмні завдання</b>	Розробка автоматизованої системи муніципальної статистики та запровадження її функціонування в містах України.
	Створення механізму аналізу та моніторингу МЕР, забезпечення оперативного зворотного зв'язку з містами-членами Асоціації на предмет успіхів та перешкод у процесах управління розвитком.
	Створення бібліотеки ресурсів з МЕР.
<b>Очікувані результати</b>	Створено автоматизовану систему муніципальної статистики. Запроваджено практику аналізу стану розвитку територіальних громад.
<b>Стратегічна ціль 5</b>	<b>Формування позитивного іміджу АМУ як учасника процесів МЕР</b>
<b>Програмні завдання</b>	Забезпечення участі АМУ в заходах національного та регіонального рівня, які стосуються питань МЕР і проводяться органами влади, державними та недержавними інституціями (агентствами, асоціаціями, фондами, ГО) та різними міжнародними структурами.
	Залучення РВ АМУ до формування та поширення інформації про конкурентні переваги міст регіону (проведення прес-клубів, круглих столів, розробка плану маркетингу, тощо).
	Підготовка пакету інформаційно-аналітичних матеріалів про МЕР та проведення роз'яснювальної роботи, спрямованої на підвищення рівня обізнаності в громадах.
<b>Очікувані результати</b>	Підвищення рейтингу АМУ в громадах, владі та суспільстві. Розширення іміджу АМУ як інституції, яка сприяє підтримці самоврядування в питаннях впливу на місцевий економічний розвиток територіальних громад.

### **Стратегічний пріоритет 3**

#### **Управління знаннями та професійний розвиток кадрів місцевого самоврядування**

<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Розвиток інфраструктури управління знаннями</b>
<b>Програмні завдання</b>	Сприяння подальшому розвитку департаменту АМУ з управління знаннями, налагодженню ефективної взаємодії співробітників департаменту з працівниками інших структурних підрозділів АМУ та виконавчих дирекцій РВ АМУ.
	Створення та ефективне використання депозитарію знань АМУ. Проведення навчання для працівників АМУ з використання депозитарію та управління знаннями.
	Створення, розміщення на веб-сторінці АМУ електронної галузевої бібліотеки з питань місцевого самоврядування, наповнення її, в тому числі, матеріалами органів місцевого самоврядування.
	Ефективне використання існуючих, створення та розвиток нових засобів передачі знань: семінари, засідання, школи, форуми, видання АМУ та інше.
	Використання веб-ресурсів та соціальних мереж на кожному етапі циклу управління знаннями.
<b>Очікувані</b>	Управління знаннями є сталою практикою в АМУ, що проникла в усі

<b>результати</b>	організаційні процеси, і забезпечує підвищення результативності та сталості діяльності АМУ, запровадження практики постійного навчання всередині організації, створення єдиної організаційної культури поведження зі знаннями.
<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Професійний розвиток та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування</b>
<b>Програмні завдання</b>	Проведення вивчення потреб у навчанні посадовців органів місцевого самоврядування (із визначенням тематики навчань).
	Підготовка та впровадження навчальних програм для посадовців місцевого самоврядування (в тому числі веб-навчання).
	Підготовка та впровадження короткотермінового навчального курсу (із посібником) для новообраних міських голів.
	Проведення короткотермінових навчальних заходів для вузьких спеціалістів (фахові майстерні) на базі РВ АМУ.
	Проведення щорічної тематичної Літньої школи для міських голів
	Розвиток веб-консультування та діалогу із обміну досвідом органів місцевого самоврядування у соціальних мережах.
	Запровадження практики інтернет-заходів: веб-конференції та веб-семінари.
<b>Очікувані результати</b>	Підвищено фаховий рівень посадовців органів місцевого самоврядування. Через практичну направленість та чітку відповідність потребам органів місцевого самоврядування короткотермінове фахове навчання в АМУ стає доступною послугою для посадових осіб органів місцевого самоврядування громад-членів АМУ.
<b>Стратегічна ціль 3</b>	<b>Підвищення фахового рівня та професійних навичок депутатів місцевих рад у виконанні повноважень, пов'язаних з депутатською діяльністю</b>
<b>Програмні завдання</b>	Підготовка та впровадження орієнтаційного навчання для депутатів місцевих рад після обрання на посаду.
	Підготовка та видання посібника для новообраних депутатів місцевих рад.
	Підготовка та проведення консультаційних короткотермінових практикумів для депутатів місцевих рад на актуальну тему, обрану місцевою радою.
	Створення на сайті АМУ та наповнення веб-рубрики «Для депутатів місцевих рад»: веб-бібліотека, он-лайн консультації, видання електронного бюлетеню.
<b>Очікувані результати</b>	Депутати діють фахово та компетентно у виконанні своїх повноважень, пов'язаних з депутатською діяльністю. Діяльність місцевих рад злагоджена та орієнтована на потреби громади.
<b>Стратегічна ціль 4</b>	<b>Законодавче забезпечення фахового розвитку депутатів місцевих ради</b>
<b>Програмні завдання</b>	Інституалізація фахового розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування в АМУ: ліцензування програм, сертифікати про проходження навчання, запровадження освітнього цензу для кандидатів на виборні посади, прийняття нормативних документів для обов'язкового фахового розвитку обраних посадовців.
	Розробка, сприяння прийняттю та виконанню Концепції професійного

	розвитку кадрів місцевого самоврядування. Визначення джерел для фінансування навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.
<b>Очікувані результати</b>	В Україні сформоване законодавче середовище для ефективного професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та обов'язкового навчання депутатів місцевих рад.

<b>Стратегічний пріоритет 4</b>	
<b>Інформаційна політика та популяризація місцевого самоврядування</b>	
<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Впровадження стратегії інтегрованих комунікацій та брендінгу</b>
<b>Програмні завдання</b>	Кристалізація бренду АМУ та сприяння його зміцненню на всіх рівнях – від впізнаваності до розуміння філософії бренду.
	Розробка та поширення атрибутів бренду АМУ.
	Проведення брендингових заходів у партнерстві з містами членами АМУ.
<b>Очікувані результати</b>	АМУ ідентифікується суспільством як захисник та просвітник місцевого самоврядування, а не вважається закритою організацією, «клубом міських голів».
<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Інтегрування комунікаційних заходів у щоденну діяльність АМУ</b>
<b>Програмні завдання</b>	Формування пулів та комунікування з окремими цільовими аудиторіями АМУ: підготовка та поширення спеціалізованих продуктів для кожної з аудиторій.
	Синхронізація аналітичної, організаційної та технічної функцій департаментів та РВ АМУ з потребою максимально оперативного, достовірного, фахового та професійного інформування цільових аудиторій для досягнення репутаційних цілей АМУ.
	Забезпечення оперативного і постійного доступу прес-служби до фахових експертних коментарів речників АМУ.
	Відпрацювання мережі контактів із зовнішніми експертами, які б могли підкріплювати позицію АМУ незалежними експертними висновками.
<b>Очікувані результати</b>	АМУ активізує свою просвітницьку функцію та концентрує додаткові зусилля на побудові своєї репутації та підвищенні доступності для цільових аудиторій, що сприяє підвищенню інтересу останніх до проблематики місцевого самоврядування та усвідомлення його важливості для розбудови суспільства.
<b>Стратегічна ціль 3</b>	<b>Створення та розповсюдження інструментів поширення меседжів</b>
<b>Програмні завдання</b>	Наповнення веб-сторінки АМУ, що має бути джерелом оперативної та достовірної інформації про місцеве самоврядування, залучення додаткових Інтернет ресурсів для поширення присутності АМУ та проблематики місцевого самоврядування у мережі Інтернет. Максимальна візуалізація веб-сайту, полегшення структури подачі інформації та мови текстів.
	Видання та поширення видань АМУ (друкованих та електронних), як-то «Вісник АМУ», «Кращі практики», «Міське самоврядування у 20--

	році», професійний видань. Зміна формату «Вісника АМУ», перетворення його на потужне виданням про місцеве самоврядування для широкого загалу. Передбачення у виданні інтерактивного розділу.
	Забезпечення присутності АМУ та тематики місцевого самоврядування у радіо просторі, ТБ-ефірі та друкованих ЗМІ.
	Ініціювання та впровадження циклу ТБ-програм «зМІСТОвна Україна».
<b>Очікувані результати</b>	АМУ стає єдиною «точкою входу» для усіх зацікавлених користувачів інформації, перш за все, для представників влади, міст, експертного середовища та ЗМІ.
<b>Стратегічна ціль 4</b>	<b>Підтримка зв'язків зі ЗМІ</b>
<b>Програмні завдання</b>	Створення та постійне оновлення складу команди речників АМУ.
	Залучення представників органів державної влади, які розділяють завдання діяльності або підтримують АМУ в окремих питаннях, для комунікацій на широкий загал.
	Налагодження співпраці з відкритими джерелами та інформантами для досягнення всіх цільових аудиторій. Підготовка простого контенту, уникнення громіздких, важкодоступних матеріалів.
	Запровадження регулярного спілкування зі ЗМІ: засідання регіональних, національного прес-клубів, заходи для ЗМІ, конкурс на краще висвітлення тематики місцевого самоврядування.
<b>Очікувані результати</b>	Завдяки дієвій системі речників АМУ, розгалуженому інформаційному ресурсу Асоціації та регулярному спілкуванню зі ЗМІ АМУ займає міцні позиції у інформаційному просторі України.

## **Стратегічний пріоритет 5**

### **Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків**

<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Забезпечення рівноправної участі жінок і чоловіків у процесі прийняття рішень в АМУ та органах місцевого самоврядування</b>
<b>Програмні завдання</b>	Підвищення обізнаності працівників та членів АМУ про важливість участі жінок в управлінні та прийнятті рішень в АМУ та на місцевому рівні.
	Дотримання квоти, передбаченої у новій редакції Статуту АМУ, для забезпечення участі жінок у Правлінні АМУ.
	Організація роботи Секції з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків АМУ.
	Налагодження зв'язків з національними та міжнародними організаціями і об'єднаннями, що працюють у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.
<b>Очікувані результати</b>	Посилено спроможність АМУ інтегрувати питання рівності жінок і чоловіків в інституційну структуру, процеси та процедури.
<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Сприяння рівності жінок і чоловіків на місцевому рівні</b>
<b>Програмні завдання</b>	Здійснення збору та поширення кращих практик впровадження проектів/ініціатив на підтримку участі жінок у місцевому економічному розвитку.
	Реалізація ініціатив в містах-членах АМУ для збільшення участі жінок в місцевому економічному розвитку.

	Поширення інформації щодо важливості участі жінок в місцевому економічному розвитку, врахування питань рівності в життєдіяльності міст.
<b>Очікувані результати</b>	Поглиблено знання та покращено здатність представників органів місцевого самоврядування враховувати питання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у програмах розвитку міст.

<b>Стратегічний пріоритет 6</b>	
<b>Інституційний розвиток та нові послуги для членів</b>	
<b>Стратегічна ціль 1</b>	<b>Створення дочірніх сервісних підприємств АМУ</b>
<b>Програмні завдання</b>	Запуск діяльності Інституту післядипломної освіти посадових осіб місцевого самоврядування.
	Проведення дослідження доцільності створення дочірнього підприємства медійних та поліграфічних послуг.
	Проведення дослідження доцільності створення дочірнього підприємства з організації та логістичного забезпечення проведення заходів в Україні та за кордоном.
<b>Очікувані результати</b>	АМУ надає додаткове коло послуг для громад-членів, які є максимально орієнтовані на потреби органів місцевого самоврядування та їх враховують фінансові можливості.
<b>Стратегічна ціль 2</b>	<b>Створення кадрової агенції посадовців місцевого самоврядування</b>
<b>Програмні завдання</b>	Створення бази даних та веб-ресурс для звільнених/вивільнених посадових осіб місцевого самоврядування та осіб, які шукають роботу в органах місцевого самоврядування.
	Вивчення можливості створення незалежної профспілкової організації посадових осіб місцевого самоврядування.
<b>Очікувані результати</b>	АМУ формує кадровий резерв для органів місцевого самоврядування, сприяє працевлаштуванню осіб, які мають досвід та ефективно працювали в органах місцевого самоврядування.

## РИЗИКИ та ЇХ МІНІМІЗАЦІЯ

Низка чинників можуть негативно впливати на реалізацію даної Стратегії та потребують заходів щодо їх мінімізації.

Таблиця 1. Потенційні ризики та їх мінімізація

<b>Потенційні внутрішні ризики</b>	<b>Заходи з мінімізації ризиків</b>
Відсутність потреби у стратегічному плануванні	- активне долучення до підготовки проекту Стратегії та змін до Стратегії усіх співробітників АМУ, - здійснення планування та звітування у відповідності до Стратегії.
Щоденна рутинна та надмірна завантаженість роботою	- здійснення планування та звітування у відповідності до Стратегії, - регулярне обговорення досягнень та проблем у впровадженні, вільне ініціювання необхідних

	змін.
Незмінність Стратегії	- вільне ініціювання необхідних змін, - регулярний (не рідше одного разу на рік) перегляд Стратегії за результатами моніторингу.
Брак ресурсів для впровадження Стратегії	- здійснення обрахунку кошторису видатків АМУ відповідно до Стратегії, - використанні коштів проектів технічної допомоги для реалізації окремих програмних завдань Стратегії.

<b>Потенційні зовнішні ризики</b>	<b>Заходи з мінімізації ризиків</b>
Брак політичної волі керівництва держави до розвитку місцевого самоврядування	- об'єднання зусиль органів місцевого самоврядування, місцевих громадських активістів та ЗМІ задля «примушення» влади до необхідних змін, - проведення консультацій та діалогу з вироблення політики, донесення до керівництва держави потреб у розвитку.
Небажання та неготовність до діалогу з боку органів державної влади	- вимоги щодо виконання положень Закону України «Про асоціації органів місцевого самоврядування», - об'єднання зусиль та позиціонування АМУ як виразника спільних інтересів громад-членів, - підготовка ґрунтовної бази та аргументованої позиції, яку складно було б нівелювати.
Заангажованість та залежність ЗМІ	- співпраця з місцевими ЗМІ (в тому числі комунальними), - підготовка матеріалів зі злободенних питань, цікавих для широкої аудиторії.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ, МОНІТОРИНГ, КОРИГУВАННЯ**

Стратегія розвитку АМУ є середньостроковою трирічною Стратегією та розрахована на 2013 – 2015 роки.

Впровадження Стратегії реалізується згідно річних планів діяльності АМУ, що будуються на виконання п'яти Стратегічних пріоритетів. Відповідальність за впровадження Стратегії покладається на виконавчого директора АМУ.

Для здійснення моніторингу впровадження Стратегії Правлінням АМУ створюється Моніторинговий комітет, засідання якого проводяться один раз на рік задля відстеження прогресу у впровадженні Стратегії та її коригування.

Таблиця 2. Перелік показників для моніторингу впровадження Стратегії

<b>Назва показника</b>	<b>База 2012 рік</b>	<b>Термін</b>	<b>Відповідальні</b>
<b>Стратегічний пріоритет 1</b>			
<b>Захист прав та обстоювання інтересів місцевого самоврядування</b>			
Кількість розроблених		щорічно	Аналітичний центр

АМУ законопроектів			
Кількість прийнятих ВРУ законів, ініційованих АМУ		щорічно	Аналітичний центр
Кількість проектів законів та нормативних документів щодо яких висловлено позицію, з них: - погоджених повністю (чи враховано), - погоджених із зауваженнями (чи враховано), - не погоджених (чи враховано).		щорічно	Аналітичний центр
Кількість засідань консультативно-дорадчих органів		щорічно	Аналітичний центр
Кількість питань, які вдалося вирішити завдяки консультаціям та діалогу		щорічно	Аналітичний центр
<b>Стратегічний пріоритет 2</b>			
<b>Сприяння місцевому економічному розвитку</b>			
Кількість діючих на базі РВ АМУ Центрів сприяння економічному розвитку міст		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
Кількість підготовлених Центрами проектів, з них профінансованих		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
Обсяг додатково залученого фінансування		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
<b>Стратегічний пріоритет 3</b>			
<b>Управління знаннями та професійний розвиток кадрів місцевого самоврядування</b>			
Кількість працівників ОМС, які взяли участь у навчальних заходах, організованих АМУ		щорічно	Департамент управління знаннями та зв'язків з громадськістю
Кількість місцевих рад, в яких проведено навчання для депутатського корпусу		щорічно	Департамент управління знаннями та зв'язків з громадськістю
Кількість наданих консультацій органам місцевого самоврядування		щорічно	Центр правової допомоги
<b>Стратегічний пріоритет 4</b>			
<b>Інформаційна політика та популяризація місцевого самоврядування</b>			
Кількість журналістів в пулі АМУ		щорічно	Департамент управління знаннями та зв'язків



			з громадськістю
Кількість матеріалів про місцеве самоврядування у ЗМІ, зініційованих АМУ		щорічно	Департамент управління знаннями та зв'язків з громадськістю
Кількість відвідувачів сайту АМУ		щорічно (середньомісячний показник)	Департамент управління знаннями та зв'язків з громадськістю
<b>Стратегічний пріоритет 5</b>			
<b>Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків</b>			
Кількість жінок-міських, селищних, сільських голів		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
Кількість жінок у правлінні АМУ		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
Кількість реалізованих ініціатив		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва
<b>Стратегічний пріоритет 5</b>			
<b>Інституційний розвиток та нові послуги для членів</b>			
Кількість нових додаткових послуг громадам-членам АМУ		щорічно	Центр розвитку та міжнародного співробітництва

Зміни до Стратегії можуть ініціюватися як працівниками АМУ, так і представниками громад-членів Асоціації. Вносяться зміни рішенням Моніторингового комітету та не потребують подальшого затвердження Правлінням АМУ.

## **ФІНАНСУВАННЯ**

Фінансування впровадження Стратегії здійснюватиметься коштом АМУ. Реалізація окремих Стратегічних пріоритетів здійснюватиметься коштом проектів міжнародної технічної допомоги, як-то проект USAID «Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні» та проект CIDA «Місцевий економічний розвиток міст України» та інших проектів і програм.