



Затверджено

“ 01 ” жовтня 2025 р.

Голова АМЕР Яворівщини



# Стратегія

Львів, 2025

Стратегія зроблена за підтримки «Дому громадянського суспільства» ІСАР Єднання, який працює в межах проекту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю Агенції місцевого економічного розвитку Яворівщини та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ІСАР Єднання

Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини (АМЕР) була заснована у 2014 році з метою сприяння розвитку громад, зміцнення місцевого самоврядування та залучення інвестицій у регіон. За понад десять років діяльності АМЕР перетворилася на впізнану інституцію, що працює на перетині громадянського суспільства, органів влади, бізнесу та міжнародних партнерів.

Організація реалізувала понад два десятки проєктів за підтримки провідних донорів, серед яких USAID, GIZ, U-LEAD з Європою, Фонд Східна Європа та Міжнародний фонд «Відродження». У центрі роботи завжди були стратегічне планування та економічний розвиток громад: лише у 2023–2024 роках експерти АМЕР розробили понад 30 стратегій розвитку для громад Львівської, Волинської та Закарпатської областей.

АМЕР стала ініціатором інноваційних підходів – зокрема, проєкту «Від стратегування до брендуння», що започаткував практику створення брендів громад, а також першої в Україні Школи стратегічного планування. Організація активно впливає на формування державної політики: експерти Агенції брали участь у розробці стратегій розвитку областей та пропозицій щодо адміністративно-територіальної реформи.

Сьогодні АМЕР поєднує практичну експертизу, досвід міжсекторної співпраці та сильні міжнародні партнерства, прагнучи бути професійним ментором і надійним партнером для українських громад у їхньому русі до сталого розвитку та європейської інтеграції.

Розробка нової стратегії для АМЕР зумовлена змінами зовнішнього середовища - війною, економічною нестабільністю, посиленням безпекових ризиків, трансформацією запитів громад і бізнесу, а також необхідністю посилити власну організаційну ефективність і підзвітність. Попередні внутрішні документи втратили актуальність, а масштабування діяльності організації потребує нових орієнтирів і сучасних політик. Тому стратегічне планування здійснювалося у форматі фасилітованої сесії із використанням інструментів самооцінки, аналізу і групових дискусій. Результатом стало формування узгодженої стратегії розвитку на 2026–2028 роки та операційного плану на 2026 рік, що відображають реальні потреби команди та відповідають сучасним викликам.

У процесі стратегічного планування АМЕР визначила необхідність інтеграції сучасних принципів екологічної та соціальної відповідальності у свою діяльність. Організація розробить і впровадить внутрішні політики у сферах захисту довкілля, кліматичної стійкості (пом'якшення та адаптація), прав людини та гендерної рівності, що стануть наскрізними підходами для всіх програм і проєктів. Це дозволить відповідати європейським стандартам, разом з тим забезпечить сталий вплив діяльності АМЕР на громади, з урахуванням викликів війни та глобальних змін.

## **I. Місія та візія організації**

- **Місія**

**Ми зміцнюємо спроможність громад до сталого розвитку, підтримуючи їх у євроінтеграції, впровадженні інноваційних рішень та демократичних практик участі, з урахуванням принципів захисту довкілля, прав людини та гендерної рівності**

- **Візія**

**АМЕР – відома інституція, яка зміцнює спроможність громад до сталого розвитку та євроінтеграції, діє як надійний партнер і професійний ментор, впроваджуючи демократичні практики участі та дотримуючись принципів екологічної відповідальності, прав людини й гендерної рівності**

## **II. Цінності організації**

### **1. Партнерство**

Ми віримо, що сталі зміни можливі лише через співпрацю влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

### **2. Прозорість і підзвітність**

Відкритість у прийнятті рішень, чесність у комунікації та відповідальність перед громадою й партнерами - основа нашої довіри.

### **3. Професійність**

Усі наші дії базуються на експертизі, сучасних інструментах та високих стандартах управління.

### **4. Інноваційність**

Ми шукаємо нові підходи до стратегування, розвитку громад і комунікацій, створюючи практики, які можуть стати прикладом для інших.

### **5. Орієнтація на результат**

Для нас важливо не лише планувати, а й забезпечувати відчутний вплив для громад від стратегій до реальних змін у житті людей.

### **6. Стійкість і розвиток**

Ми допомагаємо громадам і самі вчимося бути стійкими до викликів, зберігаючи здатність розвиватися навіть у кризові часи.

### **7. Людиноцентричність**

У центрі всіх наших стратегій і програм потреби жителів громад, їхня безпека, добробут і можливості для розвитку.

#### 8. Стійкий розвиток і довкілля

Ми визнаємо важливість екологічної відповідальності та кліматичної стійкості у кожному нашому проєкті.

#### 9. Повага до прав людини і гідності, нульова толерантність до дискримінації

Ми працюємо так, щоб захищати та посилювати права людини, гарантуючи інклюзивність усіх процесів.

#### 10. Гендерна рівність

Ми забезпечуємо рівні можливості для жінок і чоловіків, а також підтримуємо лідерство жінок у громадах.

### **III. Аналіз контексту**

- **Liked (сподобалось)**

У процесі аналізу діяльності було відзначено сильні сторони організації: професійна й згуртована команда, атмосфера взаємопідтримки та гнучкість у роботі. Організація користується авторитетом серед партнерів, має значний досвід у стратегічному плануванні, брендингу громад, роботі з релокованим бізнесом та у міжнародних мережах. Позитивним аспектом також є розвиток партнерств із громадами, органами влади та громадським сектором, що створює відчуття перспективи та підтверджує потенціал Агенції.

- **Longed For (хотілося б більше)**

Команда висловила потребу у розширенні фінансової спроможності та донорської бази, підвищенні міжнародного визнання, посиленні кадрового складу й матеріально-технічного забезпечення. Також відзначено необхідність більшої присутності в інформаційному просторі, розвитку бренду організації, запуску міжнародних проєктів та створення стратегічних документів (фандрейзингової та комунікаційної стратегій) для забезпечення системності у діяльності.

- **Loathed (не сподобалось)**

Негативними чинниками було визначено відсутність чинної стратегії та оновлених внутрішніх політик, фінансову нестабільність та надмірне навантаження на команду. Бракує системних внутрішніх зустрічей, командних ретритів і механізмів підтримки мотивації. Важливими проблемами також є вигорання персоналу, слабка внутрішня комунікація, недостатній адміністративний склад і технічне забезпечення, а також відсутність спільного стратегічного орієнтиру.

- **Learned (навчились)**

За роки діяльності організація здобула вагомий досвід у підготовці та реалізації проєктів, розбудові партнерств із громадами, владою й бізнесом, організації заходів та управлінні ними. Команда навчилася ефективно делегувати обов'язки, працювати спільно, бути відкритою до змін, реагувати на кризові ситуації та впроваджувати діалогові підходи. Важливим результатом стало формування культури відповідальності, мультифункціональності та публічної комунікації, а також здатності поєднувати локальний досвід з національними й міжнародними тенденціями.

- **Ключові виклики**

1. Фінансова залежність від донорських програм - відсутність диверсифікованої фінансової бази загрожує стабільності діяльності у разі змін донорських пріоритетів.

2. Відсутність затвердженої стратегії та оновлених внутрішніх політик - організація потребує чіткої дорожньої карти розвитку та сучасних управлінських документів.
3. Розмитість фокусу діяльності - багатотемність проєктів послаблює унікальність та експертну спеціалізацію організації.
4. Локальна ідентичність проти національних амбіцій - назва й позиціонування обмежують сприйняття організації як гравця на всеукраїнському рівні.
5. Перевантаження та вигорання команди - мультифункціональність персоналу без належної кадрової політики й підтримки знижує ефективність та мотивацію.
6. Недостатня комунікація та доказовість результатів - комунікації залишаються переважно звітними, бракує історій впливу, англійського контенту та системного діалогу зі стейкхолдерами.
7. Зовнішній контекст війни та економічної нестабільності - безпекові ризики, зміни державної політики й потреб громад вимагають швидкої адаптації.

● **Фактори успіху**

1. Сильна команда та ядро організації - згуртованість, професійність і досвід забезпечують здатність реалізовувати складні завдання.
2. Визнаний експертний досвід - практичні результати у сфері стратегічного планування та місцевого економічного розвитку формують основу унікальної компетенції.
3. Широка мережа партнерств - співпраця з громадами, органами влади, бізнесом, міжнародними та національними мережами підсилює вплив організації.
4. Гнучкість і здатність до адаптації - організація продемонструвала стійкість у кризових умовах, швидко реагуючи на зміни.
5. Розвинений імідж серед донорів - довіра міжнародних і національних донорів створює додаткові можливості для залучення ресурсів.
6. Інноваційні підходи - впровадження практик брендингу громад, створення Школи стратегічного планування та робота з релокованим бізнесом свідчать про готовність до лідерства.
7. Відкритість до змін і навчання - культура постійного розвитку та набуті компетенції забезпечують основу для зростання інституційної спроможності.

**IV. Стратегічні напрями розвитку**

1. Інституційний розвиток і управлінська спроможність
2. Стратегічне позиціонування і фокус експертизи

3. Національне та міжнародне позиціонування
4. Комунікації та доказовість впливу
5. Фінансова стійкість і диверсифікація ресурсів

Обрані стратегічні напрями на 2026–2027 роки є відповіддю на ключові виклики та кореневі протиріччя організації, виявлені під час аналізу. Інституційний розвиток та управлінська спроможність забезпечують оновлення політик і внутрішніх процесів, без яких неможливо гарантувати стійкість. Стратегічне позиціонування і фокус експертизи дозволяють подолати розмитість діяльності та вибудувати унікальну компетенцію. Національне та міжнародне позиціонування допомагає вийти за межі локальної ідентичності й закріпитися як гравець всеукраїнського та міжнародного рівня. Посилення комунікацій і доказовості впливу забезпечує довіру стейкхолдерів і дозволяє конкурувати за ресурси, а фінансова стійкість та диверсифікація джерел доходів знижують залежність від донорів і створюють основу для довготривалої роботи. У сукупності ці напрями формують збалансований комплекс заходів, що забезпечує як внутрішнє зміцнення організації, так і зростання її зовнішнього впливу.

## **V. Стратегічні цілі**

### **1. Інституційний розвиток і управлінська спроможність**

Ціль 1.1: До кінця 2026 року оновити та затвердити щонайменше 5 ключових політик (HR, фінансова, M&E, управління активами, безпека).

Ціль 1.2: Запровадити систему щоквартальних командних стратегічних зустрічей (мінімум 8 зустрічей за 2 роки).

Ціль 1.3: До кінця 2027 року розробити й впровадити систему моніторингу та внутрішньої оцінки (звітність 2 рази на рік).

Ціль 1.4: До кінця 2026 року розробити політики із питань екологічної та соціальної відповідальності, прав людини й гендерної рівності

### **2. Стратегічне позиціонування і фокус експертизи**

Ціль 2.1: До II кварталу 2026 року визначити та затвердити 3-4 пріоритетні експертні ніші (наприклад серед: євроінтеграція, демократія участі, стратегічне планування громад, місцевий економічний розвиток, аналітика з євроінтеграційних процесів, сталого розвитку та демократії участі).

Ціль 2.2: До кінця 2026 року створити щонайменше 2 власні унікальні методики / продукти (наприклад, «Інструментарій економічного профілю громади» та «Модель брендингу громади»).

Ціль 2.3: До 2027 року забезпечити впровадження цих продуктів щонайменше у 10 громадах України.

### **3. Національне та міжнародне позиціонування**

Ціль 3.1: До кінця 2026 року оновити бренд і сайт АМЕР (двомовний, з акцентом на національний рівень).

Ціль 3.2: До кінця 2027 року забезпечити участь щонайменше у 5 міжнародних чи національних профільних подіях як спікери/експерти.

Ціль 3.3: Протягом 2026–2027 років реалізувати щонайменше 2 проєкти у партнерстві з міжнародними мережами, де АМЕР виступає співініціатором, а не лише виконавцем.

#### 4. Комунікації та доказовість впливу

Ціль 4.1: До III кварталу 2026 року розробити та ухвалити комунікаційну стратегію.

Ціль 4.2: Починаючи з 2026 року, щоквартально публікувати «історії впливу» (мінімум 8 історій за 2 роки).

Ціль 4.3: До кінця 2027 року наростити охоплення у Facebook удвічі та створити англomовний канал комунікації (сайт / сторінка LinkedIn).

#### 5. Фінансова стійкість і диверсифікація ресурсів

Ціль 5.1: До кінця 2026 року розробити й ухвалити фандрейзингову стратегію.

Ціль 5.2: До 2027 року запустити щонайменше 2 платні послуги (наприклад: експертиза стратегій громад, тренінги для бізнесу).

Ціль 5.3: До кінця 2027 року забезпечити, щоб щонайменше 20% річного бюджету організації формувалося з недонорських джерел (послуги, партнерства, членські внески).

#### ● Очікувані результати

Посилена організаційна спроможність – АМЕР працює на основі сучасних внутрішніх політик і процедур, має ефективну систему управління та моніторингу, що гарантує стійкість і прозорість діяльності.

Чітке стратегічне позиціонування – організація закріпилася як провідний експерт у сфері стратегічного планування та місцевого економічного розвитку, пропонуючи власні методики та продукти, які використовуються громадами України.

Національне та міжнародне визнання – АМЕР активно представлена у всеукраїнських і міжнародних мережах, реалізує спільні проєкти з партнерами й сприймається як надійний ментор та партнер для громад.

Прозора та впізнавана комунікація – організація веде системну комунікаційну діяльність, поширює історії впливу, має двомовні канали комунікації та користується високим рівнем довіри серед громад, бізнесу, донорів і міжнародних стейкхолдерів.

Фінансова стійкість і незалежність – принаймні п'ята частина бюджету формується з недонорських джерел (послуги, продукти, партнерства), що дозволяє організації планувати довгостроково та впроваджувати власні ініціативи.

Системний вплив на розвиток громад – громади, з якими працює АМЕР, отримують якісні стратегії, бренди, економічні профілі та інструменти розвитку, що сприяє їхній стійкості, інвестиційній привабливості й інтеграції переміщеного бізнесу та ВПО.

Додатково результатом стане впровадження в діяльність АМЕР принципів екологічної та соціальної відповідальності, включаючи розробку й ухвалення внутрішніх політик у сферах захисту довкілля, кліматичної стійкості (пом'якшення та адаптація), прав людини та гендерної рівності. Це дозволить організації не лише відповідати сучасним європейським стандартам, але й демонструвати партнерам та громадам приклад інтеграції цінностей сталого розвитку в управлінські та програмні практики. Для цільових аудиторій це означатиме отримання якісніших послуг та рішень, що враховують екологічні, соціальні та правозахисні аспекти, зменшення ризиків небажаних впливів проєктів, а також більшу інклюзивність і прозорість процесів ухвалення рішень.

## **VI. Програмні цілі**

1. Євроінтеграція на місцевому рівні
  - Допомога громадам у гармонізації стратегій із Європейським зеленим курсом, політиками згуртованості, стандартами участі.
  - Підготовка аналітичних матеріалів для локальних ОМС щодо імплементації *acquis communautaire*.
2. Аналітика та політики для громад
  - Створення регулярних аналітичних продуктів (огляди економічного розвитку, міграційні тренди, стан участі громадян).
  - Проведення досліджень для ухвалення рішень (*evidence-based policy*).
3. Демократичні практики участі мешканців
  - Розробка та впровадження інструментів залучення громадян (партисипативні бюджети, громадські консультації, діалогові платформи).
  - Підтримка молодіжних та жіночих ініціатив у громадах.

## **VII. Ресурси для реалізації**

### **● Фінансові потреби**

Для реалізації стратегії на 2026–2028 роки АМЕР потребує орієнтовного річного бюджету на рівні 12–15 млн грн. Основними джерелами фінансування є міжнародні

донорські програми (USAID, GIZ, Фонд Східна Європа, МФ «Відродження»), державні та регіональні грантові програми, а також нові напрями диверсифікації – платні консультаційні та навчальні послуги, партнерські програми з бізнесом, членські внески. Стратегічною ціллю є забезпечення принаймні 20% річного бюджету з недонорських джерел до 2027 року.

- **Людські ресурси**

Основним ресурсом організації є професійна команда, яка складається з керівництва, фінансового менеджменту, експертів зі стратегічного планування, комунікаційних менеджерів, аналітиків і координаторів проєктів. Для реалізації стратегії планується розширення кадрового складу, зокрема за напрямами комунікацій, фандрейзингу та адміністративного забезпечення. До діяльності організації також залучаються зовнішні консультанти й експерти (зокрема у сфері стратегічного розвитку, місцевого економічного розвитку, публічного управління та комунікацій), а також волонтери й молодіжні активісти для підтримки подій, досліджень і комунікаційної діяльності.

- **Матеріально-технічні ресурси**

АМЕР має базову матеріально-технічну інфраструктуру: офісне приміщення у Львові, комп'ютерну техніку (4 одиниці), багатофункціональний пристрій, офісні меблі, засоби для проведення тренінгів та зустрічей (фліпчарти, проектори). Для ефективної реалізації нової стратегії необхідно поступово посилювати технічну базу – зокрема, оновлення комп'ютерного парку, забезпечення сучасних онлайн-інструментів для управління проєктами й комунікацій, а також облаштування простору для проведення фасилітаційних сесій та навчальних програм.

## **VIII. Механізм впровадження**

- **Відповідальні за реалізацію**

Загальну координацію виконання стратегії здійснює Правління АМЕР на чолі з Головою організації. Операційне впровадження забезпечує керівна команда (дирекція, фінансовий менеджер, комунікаційний менеджер, експерти зі стратегічного планування, координатори проєктів). Кожен стратегічний напрям має відповідального менеджера, який готує щоквартальні звіти про виконання цілей і індикаторів.

- **Взаємодія підрозділів та партнерств**

Реалізація стратегії відбуватиметься у форматі міжсекторної взаємодії:

Всередині організації – тісна співпраця експертного блоку (стратегічне планування, аналітика), адміністративного блоку (фінанси, HR, комунікації) та проєктних менеджерів.

Зовнішні партнери – громади, органи місцевого самоврядування, бізнес-структури, громадські організації та міжнародні донори.

Рівень співпраці – партнерські меморандуми, участь у коаліціях і мережах (EaP CSF, Publish What You Pay, Асоціація «Енергетична прозорість»), спільні проекти з міжнародними інституціями.

- **Орієнтовний календар реалізації**

2025 рік – затвердження стратегії та операційного плану; запуск процесів оновлення політик і внутрішніх процедур; визначення ключових експертних ніш.

2026 рік – реалізація перших цілей: ухвалення нових політик, запуск фандрейзингової та комунікаційної стратегії, створення власних методик (економічний профіль громади, модель брендингу), оновлення бренду і сайту.

2027 рік – масштабування: впровадження продуктів у громадах, реалізація міжнародних партнерських проектів, формування 20% бюджету з недонорських джерел, подвоєння охоплення у соціальних мережах.

Щоквартально – стратегічні зустрічі команди, підготовка проміжних звітів про реалізацію.

Щорічно – підсумкова сесія з перегляду досягнень та оновлення операційного плану на наступний рік.

## **IX. Моніторинг, оцінка та навчання (MEL)**

- **Відслідковування досягнень**

Досягнення цілей стратегії відслідковуються на основі щоквартальних звітів відповідальних менеджерів за стратегічними напрямками. Оперативний моніторинг здійснює керівна команда через регулярні стратегічні зустрічі (мінімум 4 на рік). Раз на рік готується узагальнений звіт про виконання стратегії, який затверджується Правлінням та презентується партнерам і стейкхолдерам.

Додатково система MEL передбачає відслідковування дотримання принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема у сферах захисту довкілля, кліматичної стійкості (пом'якшення та адаптація), прав людини та гендерної рівності. Для цього будуть розроблені відповідні внутрішні політики та індикатори, що інтегруються у регулярну звітність організації (мінімум двічі на рік) та аналізуватимуться на стратегічних зустрічах команди.

- **Індикатори**

Для вимірювання прогресу використовуються як кількісні, так і якісні індикатори, зокрема:

- кількість оновлених та ухвалених внутрішніх політик;
- кількість стратегічних зустрічей та командних ретритів;
- кількість розроблених і впроваджених у громадах продуктів/методик;

- рівень впізнаваності бренду (зростання охоплення у соцмережах, кількість публікацій у ЗМІ);
- кількість міжнародних та національних заходів, у яких АМЕР брала участь як експерт;
- частка бюджету, сформованого з недонорських джерел;
- кількість історій впливу та відгуків від громад і партнерів;
- оцінка задоволеності стейкхолдерів співпрацею з АМЕР.

- **Перегляд і оновлення стратегії**

Щорічно проводиться підсумкова стратегічна сесія команди з метою оцінки досягнень, виявлення нових викликів та уточнення операційного плану на наступний рік. За потреби стратегія може бути оновлена за рішенням Правління з урахуванням зовнішніх змін (політичних, економічних, безпекових) та результатів незалежних оцінок. Раз на три роки планується повний перегляд стратегії із залученням зовнішніх експертів та представників ключових стейкхолдерів.

## **Х. Фінансове забезпечення та сталість**

- **Фінансова модель**

Фінансова модель АМЕР базується на поєднанні кількох джерел надходжень, що дозволяє забезпечити стабільність і зменшити залежність від окремих донорів:

Міжнародні та національні гранти – ключове джерело фінансування діяльності організації (USAID, GIZ, U-LEAD, Фонд Східна Європа, МФ «Відродження» та інші).

Платні послуги та продукти – надання експертних консультацій, стратегічного планування, тренінгів, фасилітацій, розробки економічних профілів і брендів громад.

Партнерські програми – спільні ініціативи з бізнесом, громадами, міжнародними мережами, що можуть включати співфінансування.

Членські внески – регулярні платежі від членів організації та партнерів, які підтримують діяльність АМЕР.

Мета на 2026–2027 роки – забезпечити щонайменше 20% бюджету організації з недонорських джерел (послуги, партнерства, членські внески).

- **Прогноз**

2025 рік – основний бюджет формується з міжнародних грантів, обсяг – близько 10 млн грн.

2026 рік – прогнозований бюджет 12–13 млн грн, з яких 10–15% надходитиме з платних послуг і партнерських програм.

2027 рік – прогнозований бюджет 14–15 млн грн, при цьому не менше 20% забезпечується за рахунок альтернативних джерел (консалтинг, навчальні програми, співпраця з бізнесом, членські внески).

Ця модель забезпечує фінансову сталість організації, дозволяючи не лише виконувати донорські проєкти, але й ініціювати власні програми, реагувати на потреби громад і підтримувати розвиток інституційної спроможності.

## **XI. Висновки та зобов'язання**

Стратегія АМЕР на 2026–2027 роки є основним орієнтиром розвитку організації та інструментом для зміцнення її інституційної спроможності, підвищення впливу на громади та утвердження ролі на національному та міжнародному рівнях. Вона поєднує внутрішній розвиток команди та управлінських процесів із зовнішнім впливом через якісні продукти, партнерства і комунікацію.

Правління та команда АМЕР підтверджують свою відданість реалізації стратегії, а також відкритість до партнерства з громадами, бізнесом, органами влади та міжнародними інституціями. Усі дії організації надалі будуть спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечення прозорості й підзвітності, розвиток професійної експертизи та зміцнення довіри стейкхолдерів.