



**ЦЕНТР РЕФОРМ  
ТА МІСЦЕВОГО  
РОЗВИТКУ**

## **Проектна Пропозиція**

### **Розвиток інституційної спроможності Агенції регіонального розвитку**

**Гінкул Андрій/ Ginkul Andriy**

Експерт з територіального розвитку  
ГО «Центр реформ та місцевого розвитку»

01001, Україна, м. Київ,  
вул. Мала Житомирська, 16/3, офіс 4  
+ 38 044 537 63 30

[info@region.net.ua](mailto:info@region.net.ua)  
[www.region.net.ua](http://www.region.net.ua)

Київ, 2018

## Зміст

<b>Зміст.....</b>	<b>2</b>
<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>ЧАСТИНА 1. Функціональна .....</b>	<b>4</b>
<b>Складнощі та перепони на початковому етапі діяльності сучасних українських APP.</b>	
<b>Превентивні дії.....</b>	<b>4</b>
<b>Орієнтовний план дій з розвитку інституційної спроможності APP.....</b>	<b>7</b>
<b>ЧАСТИНА 2. Організаційно-юридична.....</b>	<b>8</b>
<b>Мета, цілі та завдання APP.....</b>	<b>8</b>
Актуальність створення та функціонування APP.....	8
Місія APP .....	9
Роль APP.....	9
Основні характеристики APP.....	9
Ключові функції APP.....	10
<b>Правові аспекти діяльності APP.....</b>	<b>11</b>
<b>ЧАСТИНА 3. Фінансово-моніторингова .....</b>	<b>12</b>
<b>Бюджет .....</b>	<b>12</b>
<b>Сталість та ефективність APP.....</b>	<b>17</b>
Ключові фактори сталості.....	17
Ключові фактори ефективності.....	20
<b>Залучення грантових коштів .....</b>	<b>22</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>23</b>
Додаток 1. Інформація про Центр реформ та місцевого розвитку. Досвід та попередні досягнення .....	23
Додаток 2. Опис орієнтовного навчального курсу для персоналу Агенції регіонального розвитку .....	25
Додаток 3. Орієнтовна вартість консультаційно-навчальних послуг щодо розвитку інституційної спроможності APP.....	27

### Copyright Notice:

Проектна пропозиція «Розвиток інституційної спроможності Агенції регіонального розвитку» є авторською роботою ГО «Центр реформ та місцевого розвитку».

Зазначені матеріали, в цілому або частково, можуть бути використані, копіюватися, поширюватися або змінюватися третіми особами, **лише за умови** погодження з правовласником – ГО «Центр реформ та місцевого розвитку».

© 2018 Andrii Ginkul. All rights reserved

## Вступ

Представлена нижче Проектна пропозиція є узагальненням попередніх консультацій та дискусій, які відбувались протягом 2013-2015 років між європейськими та українськими експертами (в тому числі і в рамках проекту ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку»), представниками Європейської комісії, українських міст та інституцій місцевого розвитку, зокрема і на чотирьох Всеукраїнських Форумах Інституцій Місцевого Розвитку, що відбувалися в Кривому Розі та Вінниці.

В цій Проектній пропозиції представлені результати аналітичної та планувальної роботи групи експертів, які, узагальнюючи напрацьований в ЄС та Україні досвід, пропонують варіанти рішень ключових проблем становлення та функціонування Агенції регіонального розвитку, покликаної посилити спроможності на території громад, а також підвищити якість та швидкість процесів місцевого економічного та територіального розвитку.

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

Дана Проектна пропозиція підготовлена з метою налагодження ефективної роботи **вже створених розвиткових інституцій**. Ми пропонуємо індивідуальний підхід та допомогу у впорядкуванні структури та необхідних організаційно-функціональних документів АРР, залученні партнерів до спільної роботи АРР **з внесенням та реєстрацією змін у керівні органи**, забезпеченні підвищення кваліфікації персоналу та формуванні якісного кадрового резерву, підготовці проектних заявок та бізнес-планів, налагодженні співпраці з донорами та потенційними інвесторами, встановленні контактів з успішними розвитковими інституціями та ін. Ці та інші кроки у короткі терміни забезпечать ефективне використання наявного в регіоні ресурсного потенціалу **для залучення коштів в бюджет АРР**, результативне функціонування АРР та сприятимуть досягненню позитивних змін у регіональній економіці.

### Ключові результати виконання Проектної пропозиції:

- Як мінімум 25 осіб штатного та резервного персоналу АРР будуть залучені до постійної роботи, отримують нові знання та навички, підвищують кваліфікацію;
- Персонал та експерти АРР самостійно в щоденній співпраці з наставниками (консультантами) підготують 17 розвиткових проектів, **з них 7 – інвестиційних та 10 – з розвитку території та соціальної інфраструктури та подадуть їх на отримання фінансування**;
- Проведено пріоритизацію завдань соціально-економічного розвитку території та актуалізовано Стратегію та План дій з регіонального розвитку області та відповідно діяльності АРР на 2018-2020 роки;
- **Залучено 3 990 650 гривень для покриття видатків кошторису діяльності АРР на 1-й рік роботи.**

## ЧАСТИНА 1. Функціональна

### Складнощі та перепони на початковому етапі діяльності сучасних українських АРР. Превентивні дії.

Створення та розбудова інституційної спроможності діяльності сучасних дієвих та ефективних Агенцій регіонального розвитку (далі – АРР) в Україні є завершальним етапом процесу формування інфраструктури регіонального розвитку та реалізації державної регіональної політики. Прийняті в 2015-2016 роках нормативні документи описали та спростили участь в заснуванні АРР в юридичній формі установи для органів влади та місцевого самоврядування.

З часу публікації Постанови Кабінету Міністрів №258 від 11.02.16 року тільки деякі області, змогли з різним рівнем успішності відповідно до наданих нашим Центром реформ та місцевого розвитку рекомендацій та зразків документів, в тому числі розміщених для загального ознайомлення на сторінці [www.region.net.ua](http://www.region.net.ua), створити (зареєструвати) сучасні АРР. Проте, власне, **недотримання розробленої нами методології і технологічної послідовності створення АРР**, не дозволило забезпечити наявності 100% коштів необхідних для покриття видатків бюджету АРР, створити повноформатну команду для роботи в АРР, як і досягти результатів проектної діяльності.

Більше того, аналіз подій та документів в кожній області дозволив чітко ідентифікувати декілька типових проблем, за якими тепер і можна класифікувати стан процесу створення АРР, як інфраструктури регіонального розвитку та реалізації державної регіональної політики.

Наприклад, у Львівській, Одеській, Миколаївській, Сумській та Херсонській областях АРР не створені взагалі, в Дніпропетровській, Волинській, Чернівецькій областях АРР створені неправильно – з порушенням положень ПКМ №258 від 11.02.16 року, оскільки засновником виступила тільки ОДА або тільки Обласна Рада. В цих АРР немає серед учасників представників основних вигодонабувачів регіонального розвитку, і відповідно такі АРР не мають ні фінансування, ні підтримки в регіоні і є повністю недієвими. В Полтавській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Закарпатській областях АРР створено з дотриманням положень зазначеної ПКМ і залучено майже всі необхідні для дієвого розвитку регіону учасники – представники від органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та навчально-наукових закладів. Проте **відсутність деяких з ключових партнерів АРР або зацікавлених учасників регіонального розвитку не дозволяє розпочати процес розбудови інституційної спроможності**, нормального функціонування та співфінансування АРР, виконання проектної роботи та отримання реальних результатів, що впливають на територію та економіку області.

Тільки в Кіровоградській, Чернігівській, Черкаській, Вінницькій, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях АРР почали діяти залучивши деяке бюджетне фінансування, добровільні внески бізнесу та міжнародних організацій. Також було залучено

мінімальний постійний персонал від 2 до 5 осіб. Але і ці найбільш вдалі приклади на сьогодні перебувають в стані повільного становлення, без перспективи стати реальним дієвим фактором впливу на регіональних розвиток, внаслідок обмеженості фінансових ресурсів та, **в першу чергу, недостатності персоналу та його компетенційних характеристик.** Без наявності мінімально необхідного рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, повної комплектації персоналом, який пройшов відповідну спеціалізовану підготовку, участі ключових вигодонабувачів регіонального розвитку в управління та діяльності APP – критично важливий інструмент реалізації державної регіональної політики та регіонального розвитку не запрацює належним чином, не стане рушієм підготовки та реалізації проектів територіального розвитку.

Ідентифікація значимих розвиткових проектів, їх належне оформлення, пошук та залучення ресурсів для їх реалізації (в першу чергу людських), виконання, отримання значимих для регіону змін, моніторинг та звітування про системні розвиткові зміни на територіях областей – складні завдання які зобов'язана виконувати APP та її персонал. Саме для реалізації системотворчих та унікальних проектів варто створювати та розвивати такий складний інструмент як APP, адже для залучення представників різних секторів (середовищ) територіального розвитку та мультиджерельного ресурсного забезпечення потребується значна кількість зусиль та складні компетенції. Відповідно і створювати та застосовувати APP необхідно відразу на складному компетенційному, мультиресурсному та багатозадачному рівні – тоді сума зусиль партнерів APP разом з його персоналом відразу принесе відчутні видимі результати в розвитку регіонів.

Власне, основним завданням APP має стати фактична підготовка та реалізація проектів з вирівнювання секторальних, територіальних та інфраструктурних диспропорцій між регіонами, створення системних умов для та реалізації в новій якості та кількості потенціалу кожного регіону.

Це можливо тільки за умов, коли:

- Фінансові надходження до APP не сконцентровані на одному із можливих джерел, а засновники чи суб'єкти несуть відповідальність за підтримання фінансової, інтелектуальної та інституційної спроможності і експертної незалежності APP;
- APP розробляє проекти та пропозиції з врахуванням інтересів та потреб представників різних середовищ – регіональних вигодонабувачів, які відповідно враховуються органами влади та місцевого самоврядування у підготовці та ухваленні власних рішень з питань власної компетенції, пов'язаних з місцевим розвитком;
- Підготовка розвиткових проектів є комплексною та високоякісною, з пошуком та застосуванням інновативних рішень, але водночас оформлених відповідно до нормативно-правових вимог в Україні та кращих міжнародних практик та стандартів;
- Персонал APP та її інституційно-організаційна структура сформовані як високоефективний інтегрований механізм реалізації надскладних завдань, до

підготовки проектів заучені висококваліфіковані та мотивовані працівники та зовнішні експерти.

Враховуючи вище значене, на сьогодні ще ні одна АРР в Україні не досягла необхідного початкового рівня інституційного розвитку. Навіть ті АРР, які були створені з нашою методологічною допомогою на сьогодні потребують власне переходу до наступного етапу свого становлення – розвитку інституційної спроможності.

Таким чином головними проблемами на сьогодні в процесах створення АРР є:

- 1) неправильна або не повнокомплектна структура співзасновників та відповідно Наглядових Рад що необхідно для забезпечення представництва інтересів ключових учасників – вигодонабувачів територіального розвитку регіонів;
- 2) неправильна або відсутня система гарантованого та сталого і збалансованого співфінансування бюджету (кошторису) діяльності АРР;
- 3) не повнокомплектний та не інтегрований по функціоналу, компетенціях та навикам персонал АРР;
- 4) відсутній пріоретизований та синхронізований з головними завданнями стратегії регіонального розвитку області та країни План Діяльності АРР, відсутні підготовлені та комплексно оформлені розвиткові проекти, які мають системне значення та вплив на територіях областей.

На цьому етапі критичним є потреба завершити формування правильної та дієвої системи юридичного збалансованого залучення та представлення в Наглядовій раді і відповідно в діяльності АРР інтересів основних вигодонабувачів регіонального розвитку – представників влади, бізнесу, громади. Наступним є створення належної системи внутрішнього управління процесами та персоналом АРР. Далі – пошук та комплектація необхідно мінімальним персоналом (неменше 20 осіб) для якого забезпечена належна ринкова оплата праці та комфортні умови роботи та навчання – наступне непросте завдання для регіонів, враховуючи значні темпи міграційних процесів.

Формування змістового плану дій АРР, визначення індикаторів результативності та якісна фандрейзингова кампанія з метою контактування стабільного фінансового забезпечення для покриття витрат бюджету АРР – комплексне і складне завдання, яке неможливо виконати на початкових етапах діяльності АРР без залучення зовнішніх експертів. Як власне і на подальших етапах навчання складним навикам і компетенціям для персоналу АРР та підготовки під час цього навчання розвиткових проектів – також потребує залучення дуже кваліфікованих та досвідчених зовнішніх консультантів.

Вирішити зазначені системі та складні завдання інституційної розбудови та подолати основні проблеми розвитку нових українських установ – АРР – саме з цією метою і підготовлений комплекс превентивних дій викладених в формі даної Проектної Пропозиції, реалізація якої гарантуватиме для АРР вирішення проблем, які вже виникли в процесі їх створення, а також забезпечить перехід на нових якісний та кількісний рівень діяльності вже в короткостроковій перспективі.

## Орієнтовний план дій з розвитку інституційної спроможності АРР

Опис	Строки
<b>Передпроектний етап</b>	
Підготовка та проведення презентації Проекту щодо розвитку інституційної спроможності АРР для вищого керівництва регіону	0,5 міс.
Узгодження Проектного плану дій щодо розвитку інституційної спроможності АРР на наступні 2 роки із Стратегією та Планом Дій з регіонального розвитку, а також фактичною ситуацією в регіоні	0,5 міс.
Підготовка та підписання угоди про реалізацію Проекту щодо розвитку інституційної спроможності АРР з учасниками	0,5 міс.
<b>Проектний етап</b>	
Моніторинг поточної ситуації в регіоні. Ознайомлення з наявними установчими та іншими організаційно-функціональними документами та процесами в АРР, виявлення їх недоліків	0,5 міс.
Підготовка оновлених розпорядчих, організаційно-функціональних документів АРР з метою їх актуалізації та приведення у відповідність до чинного законодавства	0,5 міс.
Проведення зустрічей з ключовими партнерами та донорами, представлення детального Плану дій АРР, бюджету та проектів документів, обговорення та уточнених заходів Плану дій, проектів розвитку території та вирішення нагальних проблем громад	0,5 міс.
Проведення конкурсів з добору основного та резервного персоналу АРР	1,5 міс.
Навчання персоналу АРР (опис орієнтовної навчальної програми в Додатку 2)	3 міс.
Спільна робота над оформленням, подачею та реалізацією 17-ти розвиткових проектів (для ДФРР, банків, інвесторів та міжнародних фондів), які будуть розроблені персоналом АРР за безпосередньої участі та підтримки консультантів (перелік даних проектів буде визначено додатково)	1,5 міс.
Отримання фінансування для реалізації проектів регіонального та місцевого розвитку, навчання персоналу процедурам проектного управління, поточної та підсумкової звітності	2 міс.
<b>Завершення проекту</b>	
Підведення підсумків проекту, оцінка та аналіз, підготовка пропозицій щодо подальшого розвитку АРР	0,5 міс.
<b>Всього</b>	<b>12 міс.</b>

## ЧАСТИНА 2. Організаційно-юридична

### Мета, цілі та завдання АРР

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

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

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

Створення інструментарію для отримання необхідного фінансування на розвиток територій на певних умовах від підприємців, грантів внутрішніх та міжнародних донорів, коштів державного бюджету, які розподіляються на конкурсній основі, – непросте завдання, з яким стикаються суб'єкти, що адмініструють, працюють і просто проживають на певній території. Світовий досвід показує, що найкраще з цими завданнями справляються АРР.

### *Актуальність створення та функціонування АРР*

Таким чином, актуальність створення та функціонування АРР обумовлена:

- наявністю проблем місцевого розвитку, які мають тенденцію до загострення, відсутністю ефективних програм управління місцевим розвитком, дефіцитом коштів і патерналізмом населення;
- управлінням процесами в ручному режимі, що передбачає подолання постійних авралів, і супутнім такому процесу низькою якістю рішень та результатів;
- існуванням інструменту розвитку територій, дієвість якого перевірена світовим досвідом (у різних державах з різними укладами, політичними і правовими системами).

## Місія APP

В загальному вигляді місію APP можна визначити наступним чином:

*Сприяти розвитку території, використовуючи внутрішні та залучені зовнішні ресурси, активно співпрацюючи з органами місцевого самоврядування, державної влади, господарюючими суб'єктами, організаціями громадянського суспільства, беручи участь як у формуванні, так і реалізації стратегій та планів розвитку території.*

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

## Роль APP

Розуміння ролі APP в системі інституцій, що існують і взаємодіють на території, визначається виходячи з місії цих організацій. У місії організації знаходять своє вираження стратегічні завдання, які в стадії реалізації або будучи вже реалізованими, визначають роль, що відіграють APP у розвитку території.

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

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

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

## Основні характеристики APP

Передусім необхідно підкреслити, що Агенція регіонального розвитку є інституцією, в силу чого зобов'язана мати такі суттєві загальні характеристики:

- системність роботи;
- взаємодія, керованість і підзвітність;
- сталість.

Водночас, в силу специфіки своєї місії, APP повинні володіти також низкою специфічних характеристик, щоб бути ефективними суб'єктами процесу розвитку території:

1. сприйматися як інституційний компонент механізмів розвитку території органами державної влади, місцевим та регіональним самоврядуванням, політичними структурами, всіма іншими суб'єктами процесу розвитку території;
2. тісно координувати свою діяльність з державними органами та органами місцевого самоврядування. APP, реалізуючи стратегію розвитку території, в певній частині перетинається з діяльністю державних органів і органів місцевого самоврядування. Проведення окремих заходів (наприклад, створення на території технопарку) вимагає узгоджень і спільних рішень, тому координація діяльності стає запорукою максимально ефективного виконання завдань відповідної стратегії розвитку території;
3. зберігати автономію у прийнятті рішень. Ключові цінності, необхідні для ефективного місцевого розвитку – креатив і новації – не можуть народжуватися в системі, де відсутнє вільнодумство. Саме тому APP потрібна автономія і виведення з-під жорсткої адміністративної моделі управління;
4. володіти достатніми фінансовими ресурсами для реалізації базових проектів місцевого розвитку та підтримки власної технічної інфраструктури. Створюючи сучасний і ефективний інструмент розвитку території, вкрай важливо від самого початку забезпечити його ресурсами для реалізації базових проектів місцевого розвитку та підтримки власної операційної інфраструктури;
5. мати мінімально необхідний і кваліфікований професійний персонал.

#### *Ключові функції APP*

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

## Правові аспекти діяльності АРР

Після створення і проведення державної реєстрації Агенції регіонального розвитку її діяльність регламентується чинним законодавством України, що застосовується до юридичних осіб, а також Установчим актом самої установи і її внутрішніми положеннями.

Проте варто відзначити кілька особливостей, які будуть впливати на всю діяльність Агенції та визначати її статус у відносинах з третіми особами.

По-перше, це отримання Агенцією статусу неприбуткової організації, оскільки статутними документами та довідкою з Реєстру неприбуткових установ та організацій буде визначено, що Агенція є юридичною особою, діяльність якої не передбачає отримання прибутку.

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

Окремо відзначимо, що відповідно до п. 12 ч. 1 ст. 2 Бюджетного кодексу України «бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету». Оскільки Агенція буде фінансуватися не тільки з бюджету (з бюджету – лише в рамках виконання відповідних програм місцевого розвитку), то вона не може мати статус бюджетної установи. Разом з тим, кошти бюджетів різних рівнів зможуть надходити до неї не напряму, а відповідно до ч. 2 ст. 21 чинного Бюджетного кодексу України – тільки через розпорядників бюджетних коштів.

Відповідно, при плануванні роботи Агенції необхідно від самого початку готувати і приймати бюджетні програми місцевого розвитку, закладаючи в них часткове фінансування діяльності АРР, отримуючи натомість ефективне виконання функцій управління процесом розвитку.

## ЧАСТИНА 3. Фінансово-моніторингова

### Бюджет

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

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

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

Операційні витрати могли б покриватися з 3 джерел:

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

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

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

## Орієнтовний бюджет APP на 1-й рік роботи

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
<b>1.</b>	<b>Консультаційно-навчальні послуги (опис в Додатку 3)</b>				<b>1 003 000</b>
<b>2.</b>	<b>Штатний постійний персонал (у тому числі податки у розмірі 41,5 %)</b>				<b>2 396 000</b>
2.1.	Керівник APP	місяць	32 000	10	320 000
2.2.	Заступник керівника APP	місяць	30 000	9	270 000
2.3.	Фінансовий менеджер APP	місяць	30 000	8	240 000
2.4.	Аналітик	місяць	25 000	8	200 000
2.5.	Проектний Менеджер	місяць	25 000	8	200 000
2.6.	Проектний Менеджер	місяць	25 000	8	200 000
2.7.	Проектний Менеджер	місяць	25 000	8	200 000
2.8.	Адміністратор проектів	місяць	22 000	8	176 000
2.9.	Адміністратор проектів	місяць	22 000	8	176 000
2.10.	Бухгалтер	місяць	18 000	10	180 000
2.11.	Юрист	місяць	18 000	8	144 000
2.12.	Перекладач	місяць	15 000	6	90 000
<b>3.</b>	<b>Оренда приміщення</b>				<b>84 000</b>
3.1.	Оренда приміщення	місяць	7 000	12	84 000
<b>4.</b>	<b>Відрядження та транспорт</b>				<b>45 600</b>
4.1.	Добові	людино-доба	300	48	14 400
4.2.	Проживання	людино-доба	600	24	14 400
4.3.	Транспортні витрати (залізниця, автотранспорт)	поїздка	350	48	16 800
<b>5.</b>	<b>Обладнання та програмне забезпечення</b>				<b>244 800</b>
5.1.	Спеціалізоване та загальне програмне забезпечення	штука	2 700	24	64 800
5.2.	Комп'ютери	штука	15 000	12	180 000
5.3.	Оргтехніка	штука	9 000	5	45 000
5.4.	Інше обладнання	штука	3 000	18	54 000
<b>6.</b>	<b>Матеріальне забезпечення</b>				<b>28 400</b>
6.1.	Канцприладдя	місяць	400	12	4 800
6.2.	Офісний папір	місяць	500	12	6 000
6.3.	Витратні матеріали для оргтехніки	комплект	8 800	2	17 600
<b>7.</b>	<b>Зв'язок</b>				<b>26 400</b>
7.1.	Оплата послуг стаціонарного зв'язку	місяць	500	12	6 000
7.2.	Оплата послуг Інтернет	місяць	1 200	12	14 400
7.3.	Оплата послуг поштової та кур'єрської доставки	місяць	500	12	6 000

8.	Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом				156 450
8.1.	Розробка сайту	послуга	25 000	1	25 000
8.2.	Витрати на розробку логотипу та брендуння АМР та всієї промоційної продукції	послуга	15 000	1	15 000
8.3.	Витрати на оренду приміщень для проведення заходів в рамках проектної діяльності	день	3 500	10	35 000
8.4.	Витрати на оренду обладнання для заходів в рамках проектної діяльності	день	1 000	10	10 000
8.5.	Кейтеринг	день	3 600	10	36 000
8.6.	Витрати на поліграфічні послуги для проведення заходів в рамках проектної діяльності (тиражування, копіювання тощо)	штука	65	250	16 250
8.7.	Дизайн інфографіки та проектів	одиниця	1 000	12	12 000
8.8.	Дизайн та виготовлення банерів, розтяжок, стендів для брендингу приміщень	штука	1 200	6	7 200
9.	Інші прями витрати				6 000
9.1.	Банківське обслуговування	місяць	500	12	6 000
<b>Всього (1-9)</b>					<b>3 990 650</b>

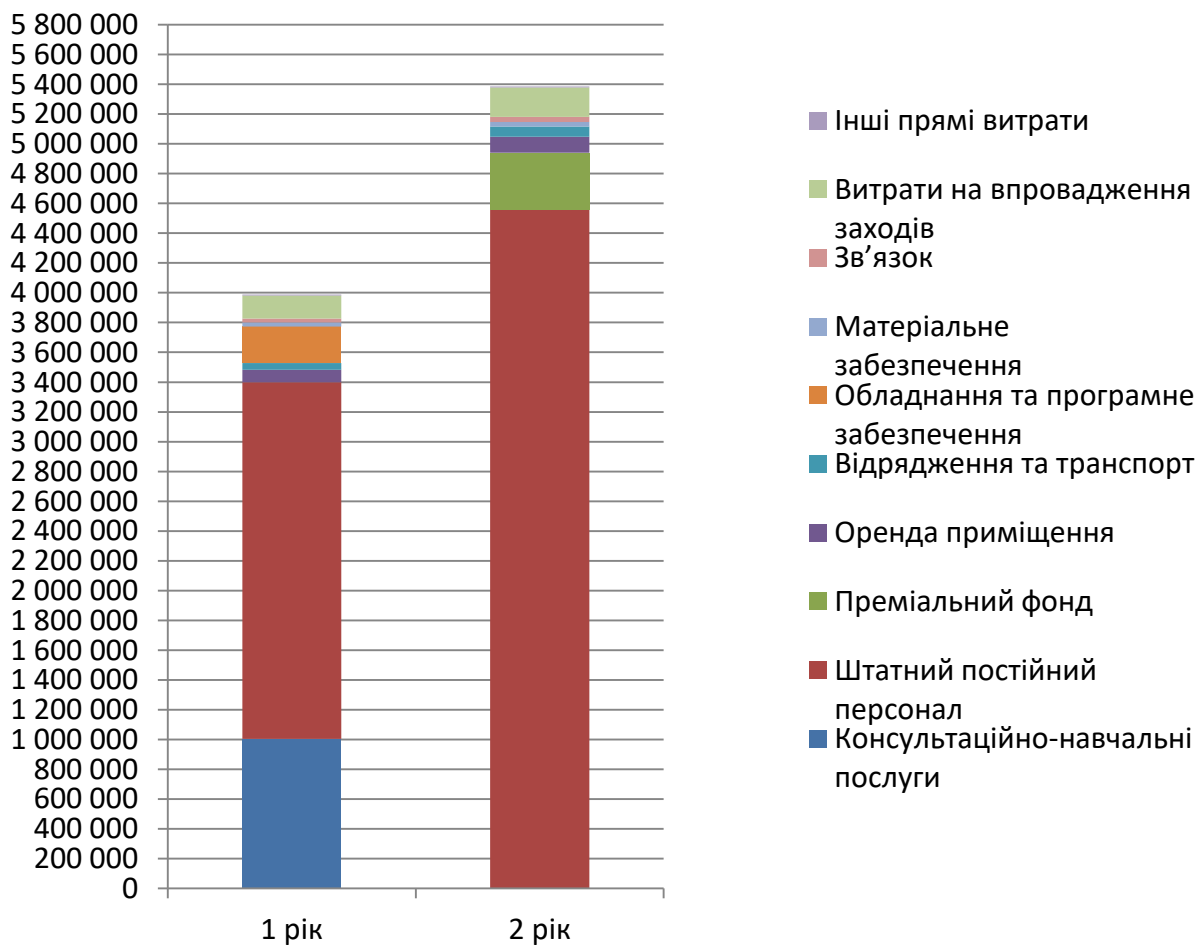
### Орієнтовний бюджет АРР на 2-й та наступні роки роботи

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
<b>1.</b>	<b>Заробітна плата ( у тому числі податки у розмірі 41,5 %)</b>				<b>4 940 000</b>
<b>1.1.</b>	<b>Штатний постійний персонал</b>				<b>4 560 000</b>
1.1.1.	Керівник АРР	місяць	35 000	12	420 000
1.1.2.	Заступник керівника АРР	місяць	32 000	12	384 000
1.1.3.	Фінансовий менеджер АРР	місяць	32 000	12	384 000
1.1.4.	Аналітик	місяць	27 000	12	324 000
1.1.5.	Проектний Менеджер	місяць	27 000	12	324 000
1.1.6.	Проектний Менеджер	місяць	27 000	12	324 000
1.1.7.	Проектний Менеджер	місяць	27 000	12	324 000
1.1.8.	Проектний Менеджер	місяць	27 000	12	324 000
1.1.9.	Адміністратор проектів	місяць	24 000	12	288 000
1.1.10.	Адміністратор проектів	місяць	24 000	12	288 000
1.1.11.	Адміністратор проектів	місяць	24 000	12	288 000
1.1.12.	Бухгалтер	місяць	20 000	12	240 000
1.1.13.	Юрист	місяць	20 000	12	240 000

1.1.14.	Перекладач	місяць	17 000	12	204 000
1.1.15.	Дизайнер	місяць	17 000	12	204 000
<b>1.2.</b>	<b>Преміальний фонд</b>				<b>380 000</b>
1.2.1.	Преміальний фонд	рік			380 000
<b>2.</b>	<b>Оренда приміщення</b>				<b>108 000</b>
2.1.	Оренда приміщення	місяць	9 000	12	108 000
<b>3.</b>	<b>Відрядження та транспорт</b>				<b>69 000</b>
3.1.	Добові	людино-доба	350	60	21 000
3.2.	Проживання	людино-доба	700	30	21 000
3.3.	Транспортні витрати (залізниця, автотранспорт)	поїздка	450	60	27 000
<b>5.</b>	<b>Матеріальне забезпечення</b>				<b>31 200</b>
5.1.	Канцприладдя	місяць	500	12	6 000
5.2.	Офісний папір	місяць	600	12	7 200
5.3.	Витратні матеріали для оргтехніки	комплект	9 000	2	18 000
<b>6.</b>	<b>Зв'язок</b>				<b>34 800</b>
6.1.	Оплата послуг стаціонарного зв'язку	місяць	700	12	8 400
6.2.	Оплата послуг Інтернет	місяць	1 400	12	16 800
6.3.	Оплата послуг поштової та кур'єрської доставки	місяць	800	12	9 600
<b>7.</b>	<b>Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом</b>				<b>199 150</b>
7.1.	Витрати на оренду приміщень для проведення заходів в рамках проектної діяльності	день	4 000	12	48 000
7.2.	Витрати на оренду обладнання для заходів в рамках проектної діяльності	день	1 200	12	14 400
7.3.	Кейтеринг	день	4 000	12	48 000
7.4.	Витрати на поліграфічні послуги для проведення заходів в рамках проектної діяльності (тиражування, копіювання тощо)	штука	75	250	18 750
7.5.	Навчання, конференції, семінари, тренінги	одиниця	3 500	20	70 000
<b>8.</b>	<b>Інші прямі витрати</b>				<b>7 200</b>
8.1.	Банківське обслуговування	місяць	600	12	7 200
<b>Всього (1-8)</b>					<b>5 389 350</b>

## Зведений бюджет на 1-й та 2-й роки роботи АРР

	1-й рік, грн	2-й рік, грн
Консультаційно-навчальні послуги	1 003 000	0
Штатний постійний персонал	2 396 000	4 560 000
Преміальний фонд	0	380 000
Оренда приміщення	84 000	108 000
Відрядження та транспорт	45 600	69 000
Обладнання та програмне забезпечення	244 800	0
Матеріальне забезпечення	28 400	31 200
Зв'язок	26 400	34 800
Витрати на впровадження заходів, передбачених проектом	156 450	199 150
Інші прямі витрати	6 000	7 200
<b>Разом</b>	<b>3 990 650</b>	<b>5 389 350</b>



## Сталість та ефективність APP

### *Ключові фактори сталості*

Як зазначалося раніше, головним стимулом до створення APP є усвідомлення необхідності наявності інституції, яка підтримувала б і організовувала процес розвитку території на основі наявних і залучених ресурсів. APP може бути досить ефективним інструментом для просування території, налагодження співпраці, залучення інвестиційних коштів, а також надання різних послуг суб'єктам розвитку території.

Однак слід також усвідомлювати, що побудова сталої та ефективної інституції – не короткотерміновий проект, а процес, що вимагає цілеспрямованої роботи протягом якнайменше декількох років.

Досвід вже існуючих агенцій показує, що найважливішими чинниками сталості (життєздатності) APP є:

- підтримка засновників і вибір стійкої організаційно-правової форми для створення APP ;
- наявність кваліфікованих фахівців;
- достатній «стартовий капітал» для фінансування діяльності, підтримання зручно розташованого офісу та придбання якісного обладнання;
- помітність – присутність в інформаційному полі.

Для сталого і тривалого функціонування APP як інституції важливо у своїй діяльності не конкурувати ні з обласними та місцевими адміністраціями, ні з організаціями громадянського суспільства. Концепція та роль APP полягає в тісній співпраці з ними, об'єднанні їх як партнерів, бенефіціарів.

APP засновується відповідними адміністраціями, регіональною радою та муніципалітетами. Співзасновниками APP можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування або асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади та наукові установи регіону та інші зацікавлені установи та організації.

Таким чином, одним із перших чинників сталості APP є вибір організаційно-правової форми її створення. Запропонована тут форма створення APP у формі установи, засновником якої можуть бути юридичні особи приватного та публічного права, якраз і є такою стійкою організаційно-правовою формою. При цьому важливим є не стільки факт вибору саме цієї форми – а те, що її юридична конструкція і набір ключових характеристик повністю відповідає цілям, завданням і функціям, досягнення і виконання яких забезпечує ефективний територіальний розвиток. Це відбувається в результаті об'єднання інтересів ключових суб'єктів територіального розвитку – як органів влади та самоврядування (юридичні особи публічного права), так і громадських організацій та бізнес структур (юридичні особи приватного права).

Погодивши спільні цілі і завдання, визначивши операційні плани дій, спільно створивши і наділивши APP ресурсами для роботи і реалізації проектів, суб'єкти територіального розвитку стають партнерами і досягають поставлених завдань для загального блага.

Більше того, таке об'єднання у свою чергу є результиуючим по відношенню до попереднього процесу взаємодії на конкретній території в процесі взаємин і вирішення специфічних локальних проблем і завдань.

Разом з тим, відмінною рисою і ще одним фактором сталості APP, створеної у формі установи, є незалежність менеджменту від засновників, що дозволяє приймати необхідні для ефективного територіального розвитку рішення. Керівники APP перш за все повинні досягати цілей, які визначені в статуті установи, стратегічних і операційних планах розвитку, відповідно в першу чергу працювати на сталий розвиток території.

Природно, необхідними умовами для сталості будь-якої інституції є забезпеченість її ресурсами для якісного виконання поставлених перед нею завдань. Зокрема, Агенція регіонального розвитку повинна володіти достатніми фінансовими ресурсами і матеріально-технічною базою для виконання своїх специфічних функцій. Тому, створюючи APP як сучасний і ефективний інструмент територіального розвитку, вкрай важливо забезпечити його ресурсами і кваліфікованим персоналом.

Сталість APP роботи безпосередньо залежить від стабільності наповнення ресурсами – фінансовими, матеріальними і нематеріальними. Агенція створюється з метою організаційного забезпечення сталого економічного та соціального розвитку території. Відповідно, стійкість у фінансуванні самого APP повинна стати одним з головних принципів в організації її роботи та визначенні доступних для використання джерел фінансування. Засновникам APP спочатку слід подбати про наявність джерел такого сталого фінансування. Всі джерела фінансування APP, враховуючи їх, доречно розділити на дві основні категорії:

1. Інституційна підтримка.
2. Надходження від діяльності.

### **1. Інституційна підтримка через:**

- 1.1. цільові програми, що фінансуються з місцевих бюджетів;
- 1.2. всеукраїнські конкурси та програми регіонального розвитку, фінансовані державними та приватними фондами;
- 1.3. міжнародні грантові програми;
- 1.4. одноразові або періодичні внески засновників.

### **2. Надходження від діяльності у вигляді:**

- 2.1. благодійних внесків третіх осіб;
- 2.2. отримання оплати за надані послуги;
- 2.3. плати за адміністрування проектів;
- 2.4. комісії та інших пасивних доходів (процентів, орендної плати, роялті).

APP може мати у власності, реалізувати і використовувати рухоме і нерухоме майно, у тому числі приміщення, фінансові кошти в національній та іноземній валюті, цінні папери, нематеріальні активи, транспортні засоби, землю та інше майно, необхідне для її функціонування, яке може бути передано їй як засновниками, так і третіми особами.

Для створення і початку діяльності APP доцільно передати на його баланс майно та кошти в мінімальному розмірі, необхідному Агенції для виконання встановлених завдань і функцій. Ці активи можуть мати форму:

- нерухомості (без надання APP права на її відчуження);
- фінансових коштів, які повинні бути перераховані протягом перших же днів після відкриття банківського рахунку APP.

Сталість діяльності APP забезпечується також сформованою можливістю надання власних послуг (у тому числі платних), необхідних для забезпечення безперервності процесу розвитку території.

Такими послугами Агенції можуть бути:

1. розробка стратегій і планів розвитку території і її суб'єктів;
2. адміністрування фондів розвитку;
3. реалізація (адміністрування) проектів і програм;
4. навчання і підвищення кваліфікації;
5. консультування та експертна підтримка;
6. ведення баз даних;
7. організація та проведення заходів;
8. збір даних і проведення досліджень.

Цей список далеко не повний і може бути розширений (або звужений) залежно від специфіки даної APP.

Формування пакету власних унікальних послуг і якісне їх надання – процес, заснований на вищевказаних факторах сталості. Але саме з метою створення інструменту надання таких послуг та виконання таких робіт на високому якісному рівні для конкретної території і створюється APP. Використання Агенції регіонального розвитку як інструменту відбувається через споживання перелічених послуг і робіт учасниками та суб'єктами територіального розвитку, в тому числі і засновниками. У свою чергу потреба отримання таких послуг і є причиною ініціації створення APP, а також є гарантією сталого її існування.

Останній, але не менш важливий чинник сталості APP – його професійна інформаційна політика. Постійна присутність у ЗМІ, наявність власного інформативного і зручного веб-сайту забезпечує стійкість інтересу до діяльності Агенції як з боку влади, так і з боку представників суспільства. Зв'язок APP через медіа-канали з громадянами, що населяють територію, гарантує реальність розвитку і відповідно стійкість потреби в APP і з боку громадян, і з боку представників влади.

### Ключові фактори ефективності

Наявність кваліфікованості команди, необхідних ресурсів та підтримки з боку зацікавлених сторін (отримувачів вигоди) – ось фундамент, на якому будується діяльність APP. Але для ефективного досягнення цілей розвитку території цього недостатньо. Найважливішими факторами ефективності APP є:

- розуміння процесу розвитку і знання території;
- чітко визначені довгострокові і короткострокові цілі;
- наявність якісно підготовлених проектних документів і документів планування;
- належна внутрішня і зовнішня організація;
- якісний менеджмент;
- початкова підготовка та подальше навчання персоналу;
- зв'язок з мережею зовнішніх структур і постачальників послуг.

Для ефективного вирішення проблем території та розвитку її потенціалу, в першу чергу, необхідне глибоке розуміння цих проблем (у тому числі прихованих) і знання території. Також важливо розуміти, в чому полягає сутність управління процесом розвитку території, які існують підходи та найкращі практики, а також знання передового досвіду в цій галузі. Оскільки фахівців у цій галузі в Україні на сьогоднішній день не так багато, швидше за все, керівництву і персоналу Агенції знадобиться отримання спеціальних знань шляхом участі у спеціалізованих тренінгових програмах, курсах, семінарах та тренінгах, а також шляхом самоосвіти.

Наступний фактор ефективності – наявність якісно підготовлених документів для APP. Чітко визначений стратегічний і операційний плани роботи Агенції, узгоджені і деталізовані її цілі і завдання, реалістичний бюджет і план його наповнення та витрачання коштів – необхідні умови для сталості в діяльності APP. Розуміючи план дій і умови роботи, засновники, співробітники APP та інші суб'єкти розвитку території можуть погоджувати свої плани і досягати синергії у своїх діях. Крім того, наявність плану роботи та розрахунку необхідних ресурсів – важливі умови для отримання фінансової підтримки з будь-якого боку.

Після створення і проведення державної реєстрації Агенції регіонального розвитку її діяльність регламентується чинним законодавством України, а також установчими документами самої інституції: установчим актом, положеннями, статутом. Крім статутних документів, мінімальний набір документів, необхідних для належного функціонування та управління APP, включає:

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

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

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

Використовуючи у своїй роботі інструменти планування, APP фокусується на досягненні поставлених цілей, вирішенні найбільш гострих проблем розвитку території. Концентрація на пріоритетах і плановість в підходах до розвитку територій – ще один інтегральний чинник ефективності роботи APP. Крім того, для підвищення ефективності роботи Агенції і забезпечення її інституційної спроможності рекомендується затвердити «Положення про порядок конкурсного відбору працівників Агенції та оплати їх праці та преміювання».

Останнє тісно пов'язане з питанням формування та розвитку кадрового потенціалу APP. Основою ефективності діяльності та розвитку APP є ефективна і гнучка кадрова політика, мережевий та проектний підходи до формування людських ресурсів. Для забезпечення стабільності та ефективності роботи Агенції, а також якості та своєчасності надання відповідних послуг вона повинна бути забезпечена кваліфікованим і досвідченим персоналом. З точки зору фінансової ефективності весь персонал APP рекомендується розділити на три рівня залучення до основної діяльності:

1. штатні співробітники;
2. ключові позаштатні співробітники;
3. менеджери проектів та залучені експерти.

Такий поділ, з одного боку, забезпечить ефективність використання коштів при відповідному співвідношенні зі стабільним функціонуванням та виконанням покладених на APP завдань і функцій, а з іншого боку, дозволить оперативно і гнучко реагувати на потреби замовників послуг, донорів проектів, розширюючи або скорочуючи структуру APP залежно від проектного навантаження.

Підбір співробітників повинен відбуватися на конкурсній основі на території, яку обслуговує APP, а в разі відсутності кандидатур, що відповідають критеріям відбору, – за її межами. Оплата праці повинна відповідати ринковій вартості праці таких працівників, а завдання, які перед ними ставляться, повинні бути сформульовані і деталізовані. Сформований на таких принципах штат співробітників стане одним з найцінніших активів APP і забезпечуватиме вимірювану ефективність роботи.

Додатковим фактором ефективності повинна стати інформаційна база експертів і фахівців, які можуть забезпечити виконання передбачених операційним планом заходів, зокрема тих, для виконання яких в Агенції немає достатніх можливостей чи достатньо кваліфікованих кадрів.

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

## Залучення грантових коштів

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

Зокрема, АРР може залучати зовнішні ресурси через: комплексне просування території на регіональному, національному та міжнародному рівнях, розробку проектів розвитку та залучення коштів для їх фінансування з різних джерел, включаючи кошти міжнародної технічної допомоги, сприяння залученню на територію державних і приватних інвестицій, включаючи прямі іноземні інвестиції, сприяння підприємствам у знаходженні партнерів та інвесторів.

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

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

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

Зазвичай пакет проектної пропозиції включає в себе наступні документи:

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

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

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

## Додатки

### Додаток 1. Інформація про Центр реформ та місцевого розвитку. Досвід та попередні досягнення

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

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

Основними **завданнями** є:

- сприяння розвитку інституцій місцевого економічного розвитку;
- сприяння реалізації державної політики у сфері розвитку міст, громад та територій, сталому регіональному та місцевому розвитку;
- сприяння формуванню системи фахової підготовки, навчання і підвищення кваліфікації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;
- сприяння реформуванню органів місцевого самоврядування, органів влади всіх рівнів, а також системи державного управління загалом;
- сприяння підвищенню прозорості діяльності центральної та місцевої влад, зокрема шляхом залучення громадськості до обговорення суспільно значимих рішень.

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

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

У 2016 році Центр реформ та місцевого розвитку відкрив спеціалізований інформаційний ресурс [www.region.net.ua](http://www.region.net.ua) покликаний бути джерелом якісної та достовірної інформації про сучасні інституції розвитку територій.

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

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

- проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Черкаській області», 2016-2017;
- проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Херсонській області», 2017;
- проект «Створення Агенції регіонального розвитку у Закарпатській області», 2016-2017;
- проект ЄС «Підтримка реформи місцевого самоврядування», 2015-2016;
- проект ЄС «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів», 2015-2016;
- проект «Підготовка проектів та підвищення практичних навичок персоналу Агенції стратегічного розвитку Білої Церкви», 2015-2016;
- проект USAID «Підтримка інституційної спроможності українських міст в розробці та реалізації політик сталого енергетичного розвитку», 2015;
- проект ПРООН та Уряду Японії «Створення інфраструктури сталого територіального та економічного розвитку в Луганській області», 2015;
- проект ПРООН та Уряду Японії «Створення інфраструктури сталого територіального та економічного розвитку в Донецькій області» 2015;
- проект ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку», 2009-2011.

Також за участі експертів Центру реформ та місцевого розвитку та експертів партнерських організацій, **було розроблено:**

- **практичний посібник для українських міст та районів «Як створити життєздатну Агенцію місцевого розвитку», 2013**
- проект закону «Про основні принципи регіонального розвитку», 2013-2014;
- правову концепцію Фонду Регіонального Розвитку, а також статутів Фонду та Агентства Регіонального Розвитку, 2013-2015;
- пакет проектів нормативних документів щодо здійснення реформи регіонального розвитку (за результатами Проекту підтримки сталого регіонального розвитку, фінансованого ЄС), 2009-2011;
- каталог кредитних, грантових програм та програм міжнародної технічної допомоги в сфері енергоефективності, 2015;
- Стратегічний план розвитку Слобожанської ОТГ (Дніпропетровська обл.), проект МФ «Відродження», 2016-2017;
- Стратегія розвитку субрегіону «Велике Добропілля» Донецька область, 2013-2014;
- Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності Таврійського об'єднання територіальних громад, 2011.

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

## Додаток 2. Опис орієнтовного навчального курсу для персоналу Агенції регіонального розвитку

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

### Набуті знання та навички:

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

### Орієнтовні теми тренінгів:

- Загальні характеристики та сутність управління розвитком території
- Діагностика території
- Важливість секторальної співпраці для розвитку території. Міжмуніципальна співпраця
- Взаємодія із стейкхолдерами
- PR-діяльність та основи інформаційної роботи
- Управління змінами
- Стратегія та план дій
- Бізнес-планування та моделювання сценаріїв
- Організаційна структура APP, типові документи
- Управління персоналом APP, типові документи
- Забезпечення сталості діяльності, джерела фінансування

- Огляд успішних розвиткових інституцій в Україні, аналіз показників успіху та невдач
- Основи проектного менеджменту
- Управління проектним циклом, основні інструменти та методологія
- Правові рамки та основні принципи співпраці з міжнародними донорами
- Джерела залучення кредитних та грантових коштів, огляд чинних програм та донорів
- Основи співпраці з іноземними партнерами, оформлення партнерських стосунків
- Моніторинг та оцінка індикаторів
- Практичні заняття з підготовки проектних заявок

**Тривалість навчального курсу – 3 місяці.**

### **Отримані результати:**

- Як мінімум 25 осіб штатного та резервного персоналу АРР отримують нові знання та навички, підвищують кваліфікацію.
- Проведено оцінку соціально-економічного розвитку території.
- Проведено пріоритизацію завдань соціально-економічного розвитку території та актуалізовано Стратегію та План дій з регіонального розвитку області та, відповідно, діяльності АРР на 2018-2020 роки.
- Підготовлено план комунікативно-інформативних заходів.
- Підготовлено типовий договір про співпрацю (спільну діяльність).
- Розроблено (актуалізовано) стратегію та план дій АРР.
- Вдосконалено та актуалізовано положення про АРР.
- Розроблено ефективну організаційно-функціональну структуру.
- Вдосконалено посадові інструкції персоналу.
- Проведено спільно мінімум 10 зустрічей із ключовими стейкхолдерами.
- Збільшено кількість ініціатив державно-приватного партнерства.
- Оновлено перелік послуг АРР.
- Підготовлено проекти презентаційних матеріалів.
- Підготовлено банк ідей проектів та ініціатив.
- Підготовлено 2 договори про співпрацю з іноземними партнерами.
- **Розроблено 17 проектних заявок, з них 7 – інвестиційних та 10 – з розвитку території та соціальної інфраструктури.**

### Додаток 3. Орієнтовна вартість консультаційно-навчальних послуг щодо розвитку інституційної спроможності АРР

№ п/п	Категорія/опис	Одиниця виміру	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Всього Проект, грн
<b>1.1.</b>	<b>Оплата послуг експертів з регіонального розвитку</b>				
1.1	Експерт 1 із налагодження ефективної діяльності АРР (50% зайнятості) (перегляд та вдосконалення організаційно-функціональних документів, проведення зустрічей з ключовими стейкхолдерами, актуалізація бюджету та інших ключових документів)	місяць	45 000	6	135 000
1.2	Експерт 2 (50% зайнятості) – оцінка персоналу, актуалізація Стратегії розвитку та Плану Дій	місяць	35 000	6	105 000
1.3	Експерт 3 (50% зайнятості) – підготовка проектних заявок	місяць	60 000	6	180 000
1.4	Експерт 4 (50% зайнятості) – написання бізнес-планів	місяць	40 000	6	120 000
1.5	Експерт 5 (50% зайнятості) – створення, підготовка внутрішніх документів АРР	місяць	35 000	6	105 000
	<b>Разом</b>			<b>645 000</b>	
<b>2</b>	<b>Двомісячна тренінгова програма (враховуючи витрати кейтерингу, оренди та плати лекторам)</b>				
			<b>Загальна вартість, грн</b>	<b>Без врахування кейтерингу та оренди, грн</b>	
2.1.	Коучинг. Управління ризиками та змінами	5-денний захід	100 000	50 000	
2.2.	Лідерський, командний тренінг – team building	5-денний захід	110 000	60 000	
2.3.	Діагностика території. Стратегії розвитку, план дій по реалізації Стратегії	5-денний захід	88 000	38 000	
2.4.	Проектний менеджмент - від теорії до практики заповнення документів	5-денний захід	150 000	100 000	
2.5.	Бізнес планування та моделювання сценаріїв	5-денний захід	115 000	65 000	
2.6.	Організація діяльності та План роботи АРР. Результати - зміст і форма. Моніторинг та оцінка індикаторів. Бюджетування та організаційна структура	5-денний захід	95 000	45 000	
	<b>Разом</b>		<b>658 000</b>	<b>358 000</b>	
	<b>Всього (1-2) (з урахуванням оподаткування)</b>		<b>1 303 000</b>	<b>1 003 000</b>	