

**ДОСЛІДЖЕННЯ**

**ДІЄВІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ  
ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ**

**Київ, 2023**

## ЗМІСТ

I. ВСТУП	3
II. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	6
III. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ОКРЕМИХ АРР <i>(у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Сумській областях)</i>	22
IV. ПЕРСПЕКТИВИ АРР: SWOT-аналіз	84
V. ВИСНОВКИ	88
VI. РЕКОМЕНДАЦІЇ	95

## I. ВСТУП

### **Актуальність дослідження.**

Регіональна політика є важливою і невід'ємною складовою державної політики.

Як зазначено в Законі України “Про засади державної регіональної політики”, *“Державна регіональна політика – система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності”*<sup>1</sup>

З метою ефективної реалізації державної регіональної політики, як зазначено у статті 19 цього Закону, можуть створюватись Агенції регіонального розвитку (далі – АРР).

Закон визначає створення АРР як дискреційні повноваження. А у частині 1 та 2 згаданої статті 19 Закону йдеться про право бути засновниками АРР: дві особи (засновники) – Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради та відповідні державні адміністрації, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування (у разі членства в такій асоціації усіх територіальних громад відповідної області).

Окрім того, співзасновниками АРР також можуть бути сільські, селищні, міські, районні ради, регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, заклади вищої освіти, наукові установи, профільні громадські об'єднання регіону, статутна діяльність яких спрямована на місцевий чи регіональний розвиток.

Законом визначено серед іншого статус АРР (можуть засновуватись у формі неприбуткових установ, не можуть бути бюджетними установами), засади фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності (здійснюється за рахунок коштів та майна засновників; надходжень від основної діяльності АРР, визначеної установчим актом, які використовуються відповідно до норм, встановлених податковим законодавством для неприбуткових організацій; міжнародної технічної допомоги; інших джерел, не заборонених законодавством). При цьому законодавець дозволив АРР отримувати доходи від основної діяльності.

Серед іншого Закон визначає, що установчим актом є положення, де визначаються структура, порядок діяльності та повноваження органів управління АРР.

<sup>1</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

Частина 7 згаданої статті визначає наступні завдання АРР:

*“1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;*

*2) участь у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;*

*3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;*

*4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;*

*5) проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики;*

*6) надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;*

*7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;*

*8) надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;*

*9) сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні;*

*10) інші завдання, визначені законодавством та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку”.*

Отже, АРР є важливим інструментом для забезпечення регіонального розвитку. А законодавче забезпечення створення, діяльності таких АРР є важливим фактором гарантії їх спроможності до виконання поставлених завдань.

Водночас комплексне удосконалення механізмів реалізації державної регіональної політики, підвищення її ефективності постало перед законодавцем при розгляді змін до Закону України “Про засади державної регіональної політики”. І одним з аспектів додаткового законодавчого регулювання є питання підвищення ефективності АРР. Проектом Закону було передбачено внесення змін серед іншого щодо посилення інституційної підтримки регіонального розвитку: надання АРР права надавати платні послуги, розширення переліку їх засновників за рахунок міських, селищних, сільських рад.

Тому для законотворця важливо в рамках контрольних функцій дослідження впливу зазначених змін у підвищенні ролі АРР у регіональному розвитку.

**Метою** даного дослідження є аналіз механізмів правового регулювання спроможності АРР до виконання визначених завдань.

**Серед завдань** дослідження:

1. Проаналізувати наявні механізми правового регулювання спроможності АРР до виконання визначених завдань.

2. Визначити проблеми та перспективи правового регулювання спроможності АРР до виконання визначених завдань.

3. Проаналізувати практичну реалізацію правового регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку на прикладі окремих АРР.

4. Сформулювати висновки та рекомендації за результатами дослідження.

**Об'єкт дослідження** – діяльність чотирьох АРР (Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Сумська області).

**Предмет дослідження** – організаційно-правовий механізм забезпечення спроможності АРР до виконання визначених завдань.

### **Фокус дослідження:**

1. Визначення наявної нормативно-правової бази створення та діяльності АРР (оглядово).

2. Аналіз основних аспектів діяльності АРР (Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Сумська області) шляхом анкетування представників відповідних АРР та аналізу інформації з відкритих джерел.

3. Аналіз проблематики та перспектив діяльності АРР (Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Сумська області) за результатами опитування працівників відповідних АРР.

4. Аналіз тенденцій щодо результативності та ефективності діяльності АРР за результатами опитування зацікавлених сторін: представників органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій.

5. Аналіз тенденцій щодо досягнення результатів очікування від діяльності АРР за результатами опитування засновників та співзасновників (окрім ОДА).

### **Дослідження складається з наступних частин:**

➤ аналіз нормативно-правового забезпечення повноважень та функціонування агенцій регіонального розвитку;

➤ аналіз практичної реалізації правового регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку на прикладі окремих АРР (*у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Сумській областях*) шляхом самоаналізу АРР, аналізу опитування працівників АРР, представників органів місцевого самоврядування, засновників та співзасновників; пошуків точок дотику з окремих питань;

➤ SWOT-аналіз перспектив АРР;

➤ висновки та рекомендації з предмету дослідження.

## II. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Законодавчою основою у сфері державної регіональної політики є Конституція України, Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про засади державної регіональної політики” “Про місцеві державні адміністрації”, “Про Генеральну схему планування території України”, “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”, “Про державні цільові програми”, “Про транскордонне співробітництво”, “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України”, інші закони України, акти Кабінету Міністрів України, Президента України, зокрема, Указ Президента України від 25.05.2001. № 341 “Про концепцію державної регіональної політики”.

Забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад передбачено Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Національною економічною стратегією на період до 2030 року.

Спеціальний закон у сфері регіонального розвитку – Закон України “**Про засади державної регіональної політики**” від 5 лютого 2015 року № 156-VIII (далі – Закон), як зазначено в пояснювальній записці до нього, ухвалено задля “створення законодавчої основи для реалізації нової державної регіональної політики, яка повинна охоплювати значно більше коло питань, ніж просто підтримка регіонального розвитку”.<sup>2</sup>

Створення Агенцій регіонального розвитку (далі – АРР), передбачено саме цим Законом.

Частина 1 статті 19 Закону визначає мету створення АРР: “з метою ефективної реалізації державної регіональної політики”. Як зазначають науковці, АРР є “...необхідною та важливою складовою інституційного забезпечення розвитку територій, а саме – одним із суб’єктів реалізації регіональної політики держави, що визначено у нормативно-правових актах держави. Відповідно до норм чинного законодавства їх діяльність має спрямовуватись на досягнення цілей і завдань стратегічного розвитку та синхронізуватись з діяльністю відповідних представницьких та управлінських структур на регіональному рівні”<sup>3</sup>.

За даними Мінінфраструктури, “на сьогодні у 22 регіонах АРР зареєстровані, у 18 регіонах АРР утворені відповідно до законодавства – засновниками є відповідні облради та облдержадміністрації. Водночас відбувається процес припинення діяльності згідно чинного законодавства агенцій регіонального розвитку Донецької та Львівської областей”<sup>4</sup>. Варто зауважити, що такі дані Мінінфраструктури станом на 2022 рік, ситуація є динамічною.

<sup>2</sup> [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=0908&skl=9](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=0908&skl=9)

<sup>3</sup> [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/3.pdf)

<sup>4</sup> [https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86...\\_.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86..._.pdf)

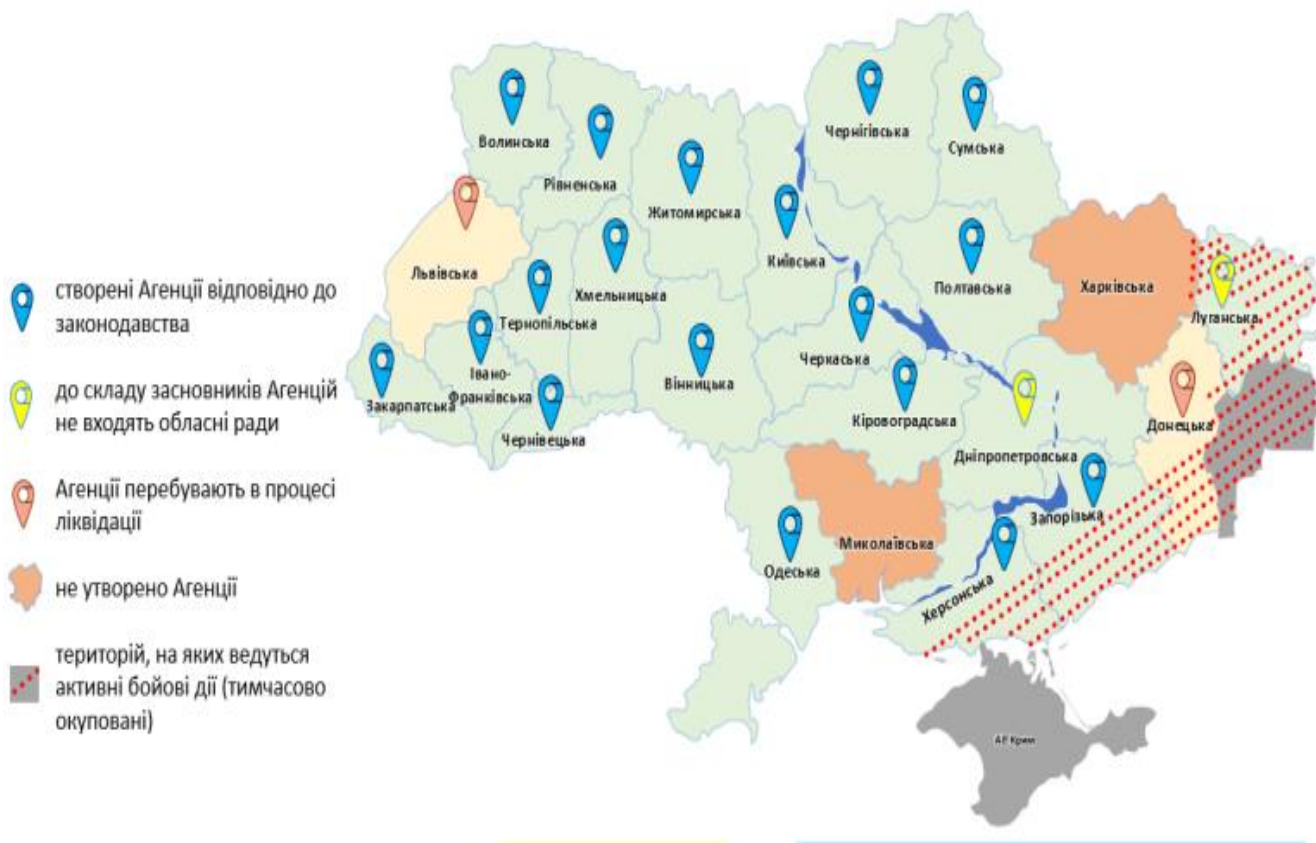


Рис. Агенції регіонального розвитку, утворені в областях України. Дані Мінінфраструктури.<sup>5</sup>

Визначення поняття “Агенцій регіонального розвитку” у чинному законодавстві взагалі відсутнє. Академічний тлумачний словник української мови має наступне визначення цього слова: “АГЕНЦІЯ... Те саме, що агентство”.<sup>6</sup> При цьому “агентство” там же визначається як “АГЕНТСТВО, а, сер. Місцеве (районне і т. ін.) відділення якої-небудь центральної установи або підприємства, а також назва деяких інформаційних або посередницьких установ”. Частина 1 статті 16 Закону України “Про центральні органи виконавчої влади” має згадування про агентства в контексті їх належності до ЦОВВів: “Центральні органи виконавчої влади утворюються для виконання окремих функцій з реалізації державної політики як служби, агентства, інспекції, комісії, бюро”. А у статті 17 цього Закону визначено, що “у разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з управління об’єктами державної власності, що належать до сфери його управління, центральний орган виконавчої влади утворюється як агентство”. Однак, не можна розглядати АРР як ЦОВВ, оскільки їхня мета, повноваження та спосіб заснування не є притаманними для центральних органів виконавчої влади. Відтак, є дискусійним вживання слова “агенція” у загальній назві АРР. Окрім того, відповідно до частини 1 статті 19 Закону АРР створюється у формі неприбуткових установ, що також викликає дискусію, оскільки під терміном “установа” у вітчизняних

<sup>5</sup> Там же  
<sup>6</sup> <http://sum.in.ua/p/1/16/1>

законодавчих актах розуміється також “центральний орган виконавчої влади”<sup>7 8 9 10 11 12 13</sup> або “урядовий орган державного управління”<sup>14</sup>, “державний орган”<sup>15</sup>, “органи публічної влади та компанії, діяльність яких гарантовано суб’єктами публічного права”<sup>16</sup>. Щоправда, спеціальний Закон України “Про центральні органи виконавчої влади” не визначає “установи” як центральні органи виконавчої влади.

І лише Цивільний Кодекс України встановлює, що “установою є організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об’єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна”<sup>17</sup>.

Статус АРР визначається їхніми повноваженнями, правами, обов’язками, особливостями створення, визначені Законом.

### Повноваження АРР обумовлені Законом:

- ✓ **Імперативне повноваження:** участь “у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики” (частина 2 статті 4 Закону);
- ✓ **Дискреційні повноваження** щодо залучення до:
  - “розроблення регіональних стратегій розвитку” (частина 4 статті 10 Закону);
  - “розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку” (частина 3 статті 11 Закону);
  - моніторингу державної регіональної політики (частина 3 статті 23 Закону).

### Створення АРР має свої особливості:

- ✓ засновується двома особами (засновниками) (частина 2 статті 19 Закону);
- ✓ заснування АРР є дискреційним правом (частина 1 статті 19 Закону);
- ✓ засновувати АРР мають право: “Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради та відповідні державні адміністрації, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування (у разі членства в такій асоціації усіх територіальних громад відповідної області)” (частина 1 статті 19 Закону);
- ✓ брати участь у заснуванні агенції регіонального розвитку регіону, на території якого вони знаходяться, - це дискреційні повноваження сільських, селищних, міських рад (частина 2 статті 16 Закону);

<sup>7</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621/97-%D0%B2%D1%80/ed20190926#Text>

<sup>8</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621/97-%D0%B2%D1%80/ed20190926#n31>

<sup>9</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12/ed20181104#n90>

<sup>10</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12/ed20191211#n12>

<sup>11</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12/ed20121205#n12>

<sup>12</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-14/ed20200101#n31>

<sup>13</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-14/ed20181104#n33>

<sup>14</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/311-16/ed20061129/find?text=%D3%F1%F2%E0%ED%EE%E2%E0#Text>

<sup>15</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11/ed20190913#n28>

<sup>16</sup> [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_455/ed20190627#n23](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_455/ed20190627#n23)

<sup>17</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ed20131011/find?text=%D3%F1%F2%E0%ED%EE%E2%EE%FE>

✓ АРР створюється у формі неприбуткових установ і не можуть бути бюджетною установою (частина 1 статті 19 Закону);

✓ співзасновниками АРР можуть бути *“сільські, селищні, міські, районні ради, регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, заклади вищої освіти, наукові установи, профільні громадські об'єднання регіону, статутна діяльність яких спрямована на місцевий чи регіональний розвиток”* (частина 3 статті 19 Закону).

#### **Особливості ресурсного забезпечення АРР:**

✓ *“фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності агенції регіонального розвитку здійснюється за рахунок: 1) коштів та майна засновників; 2) надходжень від основної діяльності агенції; 3) міжнародної технічної допомоги; 4) інших джерел, не заборонених законодавством”* (частина 4 статті 19 Закону).

✓ АРР *“може отримувати доходи від основної діяльності, визначеної установчим актом, які використовуються відповідно до норм, встановлених податковим законодавством для неприбуткових організацій”* (частина 5 статті 19 Закону).

✓ *“структура, порядок діяльності та повноваження органів управління агенції регіонального розвитку визначаються положенням, що є установчим актом та має відповідати типовому положенню про агенцію регіонального розвитку”* (частина 6 статті 19 Закону).

#### **Частина 7 статті 19 визначає наступні завдання АРР:**

*“1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;*

*2) участь у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;*

*3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;*

*4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;*

*5) проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики;*

*6) надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;*

7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;

8) надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;

9) сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні;

10) інші завдання, визначені законодавством та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку”.

**Статус АРР визначається також Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку, яке було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 (далі – Положення).<sup>18</sup>**

Вступна частина цього Положення (“Загальні питання”) має повтори положень Закону, доцільність такої тавтології є сумнівною:

Типове положення про АРР	Положення Закону, що дублюється
2. Агенція регіонального розвитку (далі – агенція) є неприбутковою установою, що утворюється з метою ефективної реалізації державної регіональної політики в регіоні. Агенція не є бюджетною установою.	Ч. 1 ст. 19
3. Агенції можуть засновувати Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради та відповідні держадміністрації, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування (у разі членства в такій асоціації усіх територіальних громад відповідної області) (далі – засновники).	Ч. 1 ст. 19
Співзасновниками агенцій можуть бути сільські, селищні, міські, районні ради, регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, заклади вищої освіти, наукові установи, профільні громадські об’єднання регіону, статутна діяльність яких спрямована на місцевий чи регіональний розвиток (далі – співзасновники).	Ч. 3 ст. 19
5. Структура, порядок діяльності та повноваження органів управління агенції визначаються положенням, яке є установчим актом та повинне відповідати цьому Типовому положенню.	Ч. 3 ст. 19

У частині 1 Положення зазначено, що воно визначає лише “правові та організаційні засади діяльності агенції регіонального розвитку, утворених

<sup>1818</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text>

відповідно до Закону України “Про засади державної регіональної політики”. Однак, воно також визначає організаційні засади реорганізації, ліквідації АРР.

Частина 5 регламентує, що Положення затверджується її засновниками та співзасновниками, проте **не визначено суб’єктів внесення змін до нього**.

Частина 7 Положення встановлює, що “Агенція може мати та використовувати власну символіку, порядок затвердження та використання якої визначається відповідно до положення про агенцію.” Однак, потреба у наявності символіки АРР є дискусійним.

Частина 10 має певну некоректність: визначаючи, що АРР у своїй діяльності керується серед іншого “постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції і законів України”, фактично ставить під сумнів, що постанови ВРУ можуть прийматись у неконституційний спосіб та не у відповідності до чинного законодавства.

Встановлені завдання та функції АРР у частині 11 Положення не повністю синхронізовані із відповідними положеннями частини 7 статті 19 Закону:

Типове положення про АРР	Положення ч. 7 ст. 19 Закону
11. Завданнями агенції у сфері державної регіональної політики є:	
1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;	1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;
2) участь у розробленні <b>проектів</b> регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;	2) участь у розробленні <b>проекту</b> регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;
3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;	3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;
4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;	4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;
<b>5) сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України;</b>	<b>5) проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики;</b>
6) надання інформаційно-консультаційних послуг суб’єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;	6) надання інформаційно-консультаційних послуг суб’єктам

	господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;
7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, зокрема залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;	7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;
8) надання консультаційно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;	8) надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;
9) сприяння залученню та реалізації у регіоні проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та <b>транскордонного співробітництва</b> ;	9) сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні;
10) інші завдання, визначені законодавством та цим Типовим положенням.	10) інші завдання, визначені законодавством та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку.

Окрім того, вбачається некоректним пункт 10 цієї частини, де визначено, що завданнями агенції у сфері державної регіональної політики є “інші завдання, визначені законодавством та цим Типовим положенням”. Адже саме в Положенні має бути вичерпний перелік таких завдань.

Частина 12 Положення визначає **повноваження АРР**. Однак, є ряд дискусійних питань:

1. У пункті 1 цієї частини визначено, що АРР “сприяє органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у реалізації державної регіональної політики”, однак АРР “сприяє” не всім ОВВ, а лише місцевим.

2. Пункт 2 встановлює, що АРР “бере участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, стратегій розвитку територіальних громад, регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад, програм регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку, інших стратегічних і програмних документів, що стосуються розвитку регіону”. Однак, відповідно до Закону АРР має імператив лише щодо “участі у розробленні та реалізації державної регіональної політики у регіоні”. І може брати участь (а не “бере участь”, бо це дискреційне повноваження) у розробленні:

- ✓ планів заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку;
- ✓ стратегій розвитку територіальних громад,

✓ програм регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку, інших стратегічних і програмних документів, що стосуються розвитку регіону.

Отже, це право, а не обов'язок АРР.

3. Тотожне застереження і щодо пункту 3: АРР може брати участь, а не зобов'язано проводити моніторинг. У цьому ж пункті йдеться про “регіональний план відновлення та розвитку”. Однак, такий документ наразі у Законі не обумовлений.

4. Пунктом 4 передбачено, що АРР “розробляє і реалізує проекти регіонального розвитку, зокрема спрямовані на відновлення та економічний розвиток регіонів і територіальних громад, із залученням коштів з різних джерел, не заборонених законодавством”. Однак, відповідно до Закону, АРР лише “бере участь” у розробці і не має повноважень у “реалізації”.

5. Пункт 11 є узагальненням пунктів 12, 13, 14 і вбачається не зовсім коректним, оскільки мета АРР не передбачає завдання надавати “консультаційну та інформаційну підтримку суб'єктам господарювання з питань підприємницької діяльності, інвестиційної діяльності та проектного менеджменту, експортної діяльності підприємств, розроблення і просування українських брендів експортних товарів і послуг, можливості налагодження співпраці з іноземними партнерами”.

6. Вбачається некоректним пункт 19 цієї частини, де визначено, що АРР “здійснює інші заходи (види діяльності), що не суперечать законодавству та положенню про агенцію”, адже в Положенні має бути вичерпний перелік повноважень АРР.

**Права та обов'язки агенції** визначено у частині 13 Положення. Проте є ряд застережень.

У пункті 1 цієї частини визначено, що АРР має право “взаємодіяти з органами виконавчої влади, їх консультативно-дорадчими органами, органами місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, науковими установами, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форми власності, юридичними та фізичними особами”. Однак, що мається на увазі під “взаємодіяти” і у який спосіб, зокрема, фізичні особи мають “взаємодіяти” з АРР – не зрозуміло.

Пункт 2 цієї частини передбачає можливість АРР “отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності документи та інформацію, необхідні для провадження своєї діяльності”. Вочевидь, таке право має регламентуватись відповідно до Закону України “Про доступ до публічної інформації”.

Пункт 3 обумовлює право АРР “утворювати у разі потреби комісії та експертні групи, проводити конкурси, конференції, скликати наради для виконання покладених на неї завдань”. Певно, мова йде про спосіб організації роботи самої АРР, адже АРР не є органом влади, що має право третій стороні давати доручення брати участь у “нарадах”. Також є незрозумілим, про які власне конкурси йдеться.

Пункт 7 передбачає право АРР “*брати участь на засадах членства у діяльності регіональних, міжрегіональних, загальнодержавних та міжнародних асоціацій, об’єднань, робочих груп тощо*”. Однак, АРР не має законних підстав бути членом інших утворень, тим більше не є зрозумілим про які саме асоціації, об’єднання, робочі групи йдеться.

Частина 15 Положення регулює **питання Наглядової ради агенції** – колегіального органу управління агенцією, “*що в межах повноважень, визначених положенням про агенцію, положенням про наглядову раду та законодавством, здійснює нагляд за діяльністю агенції та контролює діяльність директора агенції*”. Дискусійним є доцільність затвердження ще одного нормативного акта, що регулюватиме діяльність окремого органу АРР, адже саме в Положенні про АРР передбачено ряд приписів, що регулюють створення, діяльність, повноваження Наглядової ради агенції. А частина 16 Положення пропонує врегулювати в цьому акті (Положенні про наглядову раду) окремі питання, які вже врегульовано у Положенні, наприклад:

- ✓ порядок затвердження наглядової ради засновниками і співзасновниками врегульовано у частині 19 Положення,
- ✓ повноваження регламентовано у частині 17, 18 Положення,
- ✓ порядок роботи – у частині 20, 21 Положення,
- ✓ чисельний склад – у частині 19 Положення,
- ✓ права та обов’язки членів наглядової ради;
- ✓ порядок призначення на посаду та звільнення з посади члена наглядової ради, зокрема дострокового – у частині 20 Положення,
- ✓ порядок обрання голови наглядової ради з числа її членів та припинення його повноважень, зокрема дострокового – у частині 20 Положення.

Так само, у пункті 20 є посилання на Положення про наглядову раду, що вбачається зайвим правовим регулюванням.

Окрім того, вбачається неточним положення окремих пунктів, а саме:

- ✓ у пункті 3 зазначено, що Наглядова рада має повноваження “*визначення*” організаційної структури агенції. Вочевидь, мається на увазі “затвердження” (чи “погодження”),
- ✓ у пункті 4 обумовлено повноваження Агенції щодо прийняття рішень про внесення змін до положення про агенцію за умови, якщо за них проголосувало не менш як 3/4 членів наглядової ради. Однак, не зрозуміло: це 3/4 від загального складу чи від присутніх,
- ✓ пункт 5 цієї частини повторює пункт 23 щодо особливостей призначення директора АРР,

✓ пункт 19 встановлює, що *“кожен засновник і співзасновник самостійно визначає представника (представників) згідно із законодавством та своїм положенням (статутом)”*. Є сумнівним, що засновник і співзасновники мають таке унормування, тим більше ці питання не визначені деінде у законодавстві,

✓ у пункті 21, визначаючи, що формою роботи Наглядової ради є засідання, зазначено, що воно є *“правоможним”*, що не є зрозумілим. Вочевидь, мається на увазі *“повноважним”*,

✓ у цьому ж пункті зазначено, що *“Засідання наглядової ради, на якому розглядаються питання щодо затвердження річного звіту про діяльність агенції, оцінка ефективності діяльності агенції, а також призначення та/або звільнення директора агенції проводяться за обов’язковою участю представника Мінрегіону.”* Таким чином, архаїзмом є посилання на неіснуючий орган – Мінрегіон. Доцільно було б уточнити: *“Центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики”*.

**Директор агенції**, що вбачається із аналізу частин 22-25 Положення, є головною посадовою особою АРР. Однак, тут не зазначено, кому він підзвітний і підконтрольний. Вочевидь, це має бути Наглядова рада. У частині 25 лише зазначено про персональну відповідальність, що *“Директор агенції несе персональну відповідальність перед засновниками та співзасновниками агенції за збитки, завдані його діями або бездіяльністю, згідно із законом”*. Однак, і це є дискусійним: адже засновників і співзасновників представляє саме Наглядова рада. Логічним було б визнати, що директор не тільки підзвітний і підконтрольний Наглядовій раді, а й несе перед нею персональну відповідальність.

Пункт 23 передбачає, що *“З директором агенції укладається трудовий договір (контракт), за умовами якого йому виплачується винагорода”*. Відповідно до статті 94 Кодексу законів про працю *“Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу”*. Отже, коректнішим є вживання терміну *“заробітна плата”*.

У пункті 24 визначено повноваження директора АРР, однак серед такого переліку немає повноважень щодо *“організація роботи агенції”*.

**Організаційна структура агенції**, відповідно до частини 26 Положення, *“залежно від чисельності штату може включати підрозділи з питань основної діяльності агенції (стратегічного планування регіонального розвитку, підтримки підприємництва та експорту, залучення інвестицій, проектного менеджменту тощо) та функціональні підрозділи (фінансів та обліку, кадрового менеджменту тощо)”*. У 27 частині зазначено, що *“Структура, штатний розпис, гранична чисельність працівників агенції затверджуються наглядовою радою за поданням директора агенції”*, що є логічним. Також запропоновано перелік можливих посад. Однак, запропонований перелік мав би корелюватись із Класифікатором професій,

затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327<sup>19</sup>, проте не уповні це було дотримано:

Перелік посад у ч. 27 Положення	Класифікатор професій <sup>20</sup>
1) директор;	директор
2) заступник директора (за потреби);	заступник директора
3) фахівець з питань регіонального розвитку (стратегічне планування регіонального розвитку, моніторинг та оцінювання);	-
4) фахівець з питань регіонального розвитку (стратегії розвитку територіальних громад);	-
5) фахівець з управління проектами за напрямом смарт-спеціалізації регіону (підготовка та реалізація проектів регіонального розвитку);	фахівець з управління проектами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва
6) фахівець з управління проектами (надання підтримки територіальним громадам з питань підготовки та реалізації проектів місцевого розвитку);	фахівець з управління проектами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва
7) фахівець з питань підтримки підприємництва та експорту;	фахівець з ефективності підприємництва
8) фахівець з питань залучення інвестицій;	аналітик з інвестицій
9) юрисконсульт/фахівець з публічних закупівель;	юрисконсульт фахівець з державних закупівель
10) бухгалтер;	бухгалтер

Частина 11 вбачається зайвою, оскільки саме в Положенні мав би міститись вичерпний перелік посад.

Окрім того, в Положенні відсутні важливі елементи щодо кадрової політики, зокрема:

- ✓ конкурсні засади прийому на роботу не лише директора АРР, а й працівників;
- ✓ обумовлення організаційних засад такого конкурсу;
- ✓ обумовлення строковості та укладання трудових договорів;
- ✓ вимоги до кандидатів на посади (наприклад, *“кандидатом на посаду в агенцію може бути громадянин України, який має відповідну вищу освіту, загальний стаж відповідної роботи в органах місцевого самоврядування та/або виконавчої влади не менше десяти років, володіє державною мовою, відповідає визначеним законом. Перевага надається кандидатами, що мають науковий ступінь у відповідні*

<sup>19</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

<sup>20</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

сфері, мають стаж роботи на керівних посадах, володіють мовами країн-членів Європейського Союзу” тощо).

✓ обмеження з метою запобігання конфлікту інтересів (наприклад, “Працівником агенції не може бути народний депутат України, депутат місцевої ради, державний службовець, службовець органу місцевого самоврядування, працівник патронатної служби. Працівник агенції не може суміщати свою діяльність з іншою роботою. . В агенцію не можуть бути прийняті особи: визнані судом недієздатними; які у разі прийняття на роботу в агенцію будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам; які є членами наглядової ради).

**Фінансове та матеріально-технічне забезпечення агенції** обумовлено у частині 28-31 Положення. Так, воно здійснюється за рахунок:

- 1) коштів та майна засновників;
- 2) надходжень від основної діяльності агенції;
- 3) міжнародної технічної допомоги;
- 4) інших джерел, не заборонених законодавством.

Рішення про передачу майна агенції приймається засновниками (співзасновниками). У частині 29 зазначено, що “Перелік майна, яке передається агенції за рішенням засновників (співзасновників), розглядається на засіданні наглядової ради”. Вочевидь, малось на увазі замість “розглядається” – “затверджується”.

Положенням передбачено, що майно і кошти агенції використовуються виключно для досягнення її мети, завдань та здійснення функцій, визначених положенням про агенцію. АРР може отримувати доходи від основної діяльності, визначеної установчим актом, які використовуються відповідно до норм, установлених податковим законодавством для неприбуткових організацій. Також є заборони, що є позитивом, розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників у розумінні Цивільного кодексу України), працівників (крім оплати їх праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління агенції та інших пов’язаних з ними осіб.

Частиною 32 Положення передбачено, що діяльність агенції припиняється в результаті її реорганізації або ліквідації відповідно до законодавства. У цій же частині зазначено, що “рішення про припинення діяльності агенції та утворення комісії з припинення її діяльності приймаються засновниками і співзасновниками”. Однак, не визначено суб’єкт прийняття рішення про реорганізацію АРР.

Положенням передбачено, що “з моменту утворення комісії з припинення діяльності агенції до неї переходять повноваження наглядової ради та директора агенції. Ліквідаційний баланс, складений такою комісією, підлягає затвердженню засновниками і співзасновниками”. Однак, не є зрозумілим склад та принципи утворення такої комісії.

Положенням уточнено й інші процедурні моменти: “Активи агенції, що залишилися після задоволення вимог кредиторів, передаються до доходу відповідного місцевого бюджету в установленому законодавством порядку” (частина 33 Положення); “припинення діяльності агенції вважається завершеним, а агенція такою, що припинила діяльність, з дати внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань запису про проведення державної реєстрації припинення агенції” (частина 34 Положення).

**Постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203** “Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку”, окрім змін до Положення (які враховано у попередньому аналізі) було дано доручення обласним, Київській міській державним (військовим) адміністраціям:

✓ “у тримісячний строк розглянути питання щодо можливості утворення агенції регіонального розвитку у відповідному регіоні, крім регіонів, у яких такі агенції утворені відповідно до Закону України “Про засади державної регіональної політики”. Однак, як зазначалось вище заснування АРР є дискреційним правом (частина 1 статті 19 Закону), а не обов’язком.

✓ у цей же термін “вжити заходів щодо приведення положення про агенцію регіонального розвитку, положення про наглядову раду агенції регіонального розвитку, а також складу засновників і співзасновників такої агенції у відповідність з Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку”. Однак, “типове положення” є методичною рекомендацією. Окрім того, є дискусійним створення окремого положення про Наглядову раду, оскільки в типовому положенні є суттєвий обсяг регулювання питань Наглядової ради.

✓ “протягом не менше ніж двох років з дня набрання чинності Законом України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій” під час складання проектів обласних бюджетів на відповідний рік передбачати кошти, необхідні для виконання завдань, визначених у положенні про агенцію регіонального розвитку відповідного регіону”. Вочевидь, такі вимоги мають забезпечити спроможність АРР.

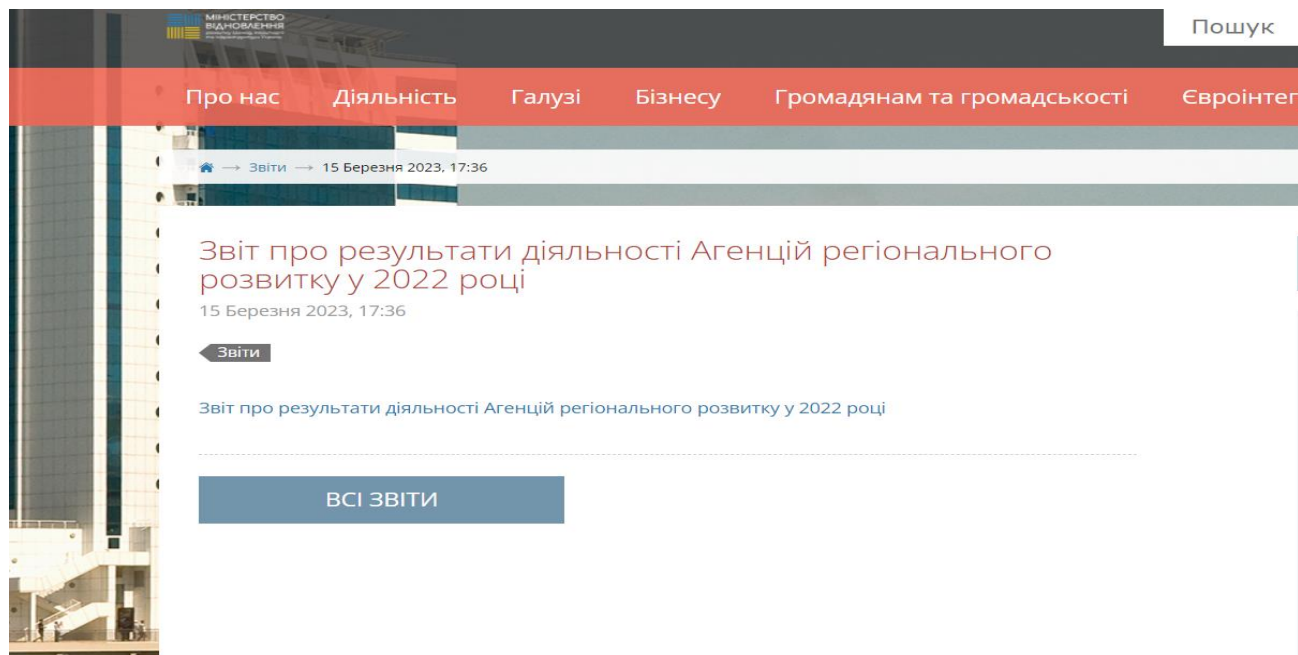
Цією Постановою КМУ був також запроваджений контроль (фактично моніторинг) діяльності АРР:

✓ щороку обласні, Київська міська державна (військова) адміністрація “до 15 лютого має подавати Міністерству розвитку громад та територій річний звіт про результати діяльності агенції регіонального розвитку”.

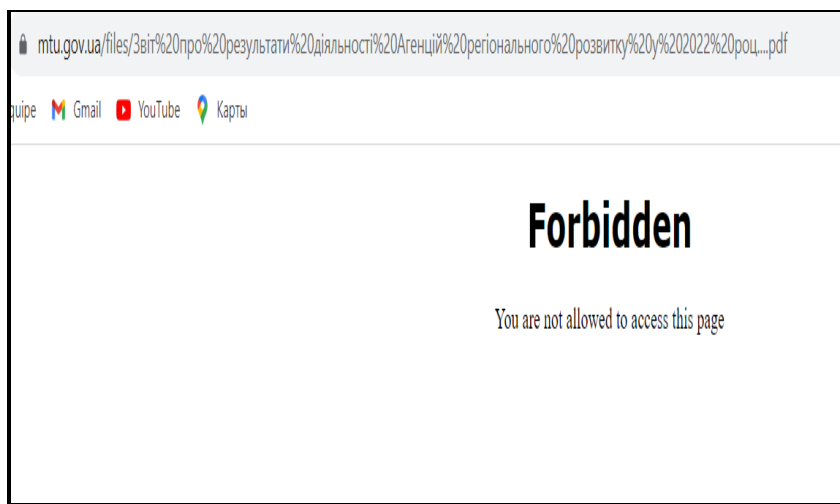
✓ “Міністерству розвитку громад та територій щороку до 15 березня забезпечити оприлюднення на своєму офіційному веб-сайті звіту про результати діяльності агенцій регіонального розвитку”. Вочевидь, архаїчним є згадування ліквідованого Мінрегіону, доцільно було б внести зміни у цій частині Постанови.

На виконання вимог цієї Постанови Мінінфраструктури розмістили 15 березня 2023 року на своєму офіційному веб-сайті звіт про результати діяльності агенцій

## регіонального розвитку “Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2022 році”.<sup>21</sup>



Однак, розміщений на сайті згаданий Звіт не є у вільному доступі, тобто вважати його “оприлюдненим”, як це вимагає згадане доручення, не можна.<sup>22</sup> Доступ до цього звіту можливий лише через пошукову систему Інтернет.<sup>23</sup>



<sup>21</sup> <https://mtu.gov.ua/news/34158.html>

<sup>22</sup>

<https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%83%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86...pdf> Дата звернення: 17.10.2023

<sup>23</sup>

[https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%83%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86...\\_.pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%83%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%90%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%83%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86..._.pdf)

## РЕЗЮМЕ

1. За даними Мінінфраструктури, *“у 22 регіонах АРР зареєстровані, у 18 регіонах АРР утворені відповідно до законодавства – засновниками є відповідні облради та облдержадміністрації.*

1. Організаційно-правові засади створення, діяльності Агенцій регіонального розвитку регламентовано Законом України *“Про засади державної регіональної політики”*, де визначено мету створення АРР: ефективна реалізація державної регіональної політики.

2. Статус АРР визначається їхніми повноваженнями, правами, обов'язками, особливостями створення, встановлені Законом та Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку, яке було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258.

3. Імперативним повноваженням АРР є участь *“у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики”* (частина 2 статті 4 Закону). Дискреційними повноваженнями є залучення до *“розроблення регіональних стратегій розвитку”* (частина 4 статті 10 Закону), *“розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку”* (частина 3 статті 11 Закону) та моніторингу державної регіональної політики (частина 3 статті 23 Закону).

4. Статус Агенцій регіонального розвитку потребує уточнення, зокрема щодо понятійно-категорійного апарату, повноважень, завдань, гарантій діяльності.

5. Особливої уваги потребує Положення, що має певні дискусійні питання, основні з них:

– Положення не уповні синхронізовано із відповідними приписами частини 7 статті 19 Закону;

– повноваження АРР, визначені Законом як дискреційні, у Положенні регламентовані як імперативні;

– перелік повноважень і завдань у Положенні не є вичерпним, що є ризиком надання АРР невластивих функцій;

– право АРР *“отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності документи та інформацію, необхідні для провадження своєї діяльності”* має регламентуватись відповідно до Закону України *“Про доступ до публічної інформації”*;

– потреба затверджувати окреме положення про Наглядову раду агенції, оскільки вже в Положенні про АРР визначено: порядок затвердження Наглядової ради, повноваження, порядок роботи, чисельний склад, права та обов'язки членів Наглядової ради, порядок призначення на посаду та звільнення з посади. Однак, ці приписи мають певні техніко-юридичні неточності. Особливо чутливим є питання уточнення прийняття рішення 3/4 членів (від загального складу чи від присутніх), *“визначення”* чи все ж *“затвердження”* структури;

– не визначено суб'єктів внесення змін до Положення;

- потреба у наявності символіки АРР;
- є посилання на неіснуючий орган – Мінрегіон (було б доцільно уточнити: “Центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики”);

Є ряд інших техніко-юридичних неточностей, про що зазначено вище.

6. Директор агенції, що вбачається із аналізу частин 22-25 Положення, є головною посадовою особою АРР. Однак, не зазначено, кому він підзвітний і підконтрольний. У повноваженнях директора АРР немає “організація роботи агенції”. А його оплата праці названа “винагородою”.

7. Організаційна структура АРР є логічною, проте перелік можливих посад не уповні корелюється із Класифікатором професій, затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327.

8. Окрім того, в Положенні відсутні важливі елементи щодо кадрової політики, зокрема: конкурсні засади прийому на роботу не лише директора АРР, а й працівників; обумовлення організаційних засад такого конкурсу; обумовлення строковості та укладання трудових договорів; вимоги до кандидатів на посади; обмеження з метою запобігання конфлікту інтересів.

9. Постановою Кабміну від 21 жовтня 2022 р. № 1203 “Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку”, окрім змін до Положення (які враховано у попередньому аналізі) було дано доручення обласним, Київській міській державним (військовим) адміністраціям “у тримісячний строк розглянути питання щодо можливості утворення агенції регіонального розвитку у відповідному регіоні”. Однак, як зазначалось вище, заснування АРР є дискреційним правом (частина 1 статті 19 Закону), а не обов’язком.

10. Цією Постановою КМУ був також запроваджений контроль діяльності АРР. На виконання вимог цієї Постанови Мінінфраструктури розмістили 15 березня 2023 року на своєму офіційному веб-сайті “Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2022 році”. Однак, розміщений на сайті згаданий звіт не є у вільному доступі, тобто вважати його “оприлюдненим”, як це вимагає згадане доручення не можна. Доступ до цього звіту можливий лише через пошукову систему Інтернет

11. Окрім того, чинним законодавством не обумовлено:

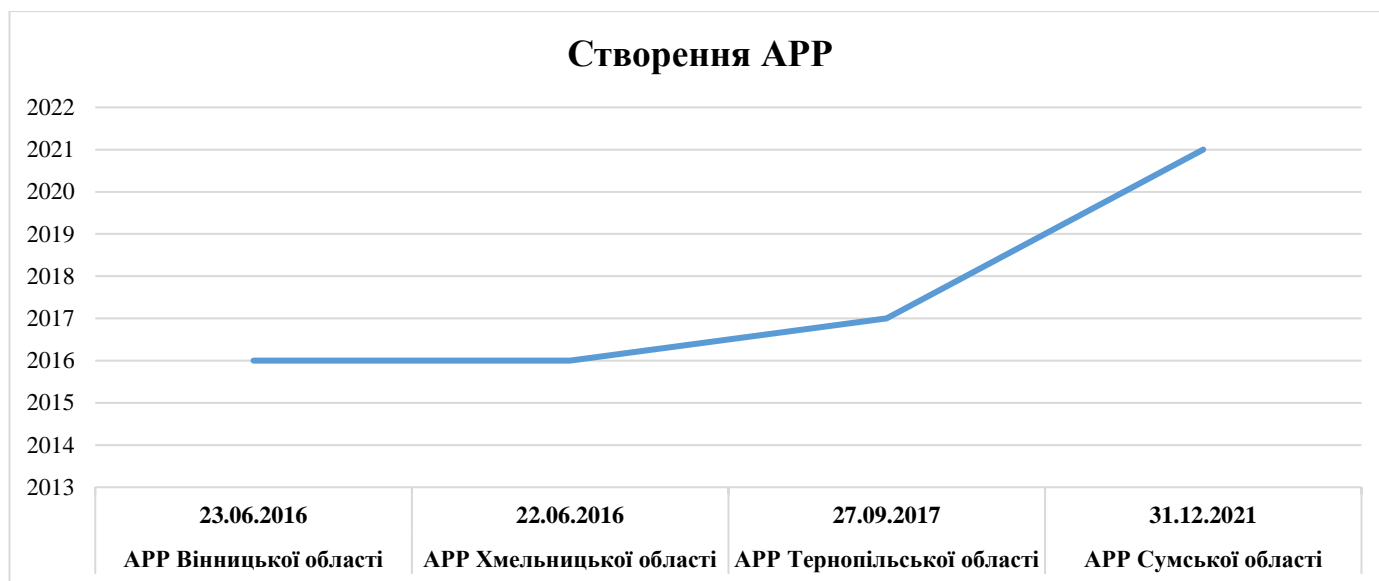
- понятійно-категорійний апарат (термін “Агенція регіонального розвитку”),
- підстави, умови, порядок ліквідації чи реорганізації АРР (у Законі),
- статус працівників АРР,
- відповідальність у сфері діяльності АРР,
- взаємовідносини АРР з органами влади, органами місцевого самоврядування в частині визначених повноважень,
- обмеження по кількості АРР в регіоні (у Законі),
- можливість зміни складу засновників (співзасновників),
- належні гарантії діяльності АРР.

### III. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ОКРЕМИХ АРР

(у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Сумській областях)

#### 3.1. САМООЦІНЮВАННЯ АРР

Агенції регіонального розвитку у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Сумській областях створені як установи у різний часовий період:



В усіх досліджуваних АРР засновниками були відповідна обласна рада та обласна адміністрація, що відповідає частині 1 статті 19 Закону. Щоправда, в анкеті АРР Вінницької області зазначено, що засновниками є *“Вінницька обласна державна (військова) адміністрація, Вінницька обласна Рада”*, що, вочевидь, є неточністю, оскільки у 2016 році ще не було створено *“Вінницьку військову адміністрацію”*.

Законом не обмежено кількість можливих співзасновників. Найбільша їх кількість – 5 у АРР Тернопільської області, найменша – 3 у АРР Вінницької області:

Обумовлені Законом можливі співзасновники	АРР Тернопільської області	АРР Сумської області	АРР Вінницької області	АРР Хмельницької області
сільські, селищні, міські ради	Тернопільська міська рада			
районні ради				
регіональні торгово-промислові палати		Сумська торгово-промислова палата		Хмельницька торгово-промислова палата
регіональні асоціації підприємців				
регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів	Тернопільське регіональне відділення Асоціації міст України		Вінницька обласна Асоціація органів місцевого самоврядування	Асоціація об'єднаних громад Хмельницької області

<b>місцевого самоврядування регіону</b>				
<b>заклади вищої освіти</b>	1. Західноукраїнський національний університет , 2. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	1. Сумський національний аграрний університет, 2. Сумський державний університет, 3. Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка	1. Вінницький національний медичний університет ім. М. Пирогова, 2. Вінницький національний технічний університет	1. Хмельницький національний університет 2. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
<b>наукові установи</b>				
<b>профільні громадські об'єднання регіону, статутна діяльність яких спрямована на місцевий чи регіональний розвиток</b>	Громадська організація “Ліга підприємців “Українська справа”			
<b>Всього:</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Отже, найактивнішими у співзасновництві стали заклади вищої освіти: в усіх випадках вузи є співзасновниками, що обумовлено потребою в науковій підтримці роботи АРР.

Очевидним є інтерес асоціацій органів місцевого самоврядування до АРР: у трьох випадках регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону стали співзасновниками. У половині випадків регіональні торгово-промислові палати виявили бажання стати співзасновниками АРР.

Однак, лише одна місцева рада та одне громадське об'єднання регіону, статутна діяльність якого спрямована на місцевий чи регіональний розвиток, виявила бажання стати співзасновником АРР.

Немає у жодному випадку у співзасновниках районних рад (хоча регіональний розвиток має бути у сфері їхніх інтересів), регіональних асоціацій підприємців (що потребує додаткового вивчення), наукових установ.

**Основні завдання АРР** визначені, як вже зазначалось, у частині 7 статті 19 Закону. Відповідаючи на питання анкети щодо основних завдань АРР, всі чотири АРР не уповні відповіли у відповідності до згаданих положень Закону.

Так, АРР Сумської області та АРР Хмельницької області максимально точно зазначили власні завдання у відповідності до вимог Закону. При цьому завдання “проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики;” дещо модифікували “сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України”. А завдання “сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіон” доповнили актуальним аспектом - “трансграничного співробітництва”.

АРР Тернопільської області не зазначили наступні завдання, визначені Законом:

- “6) надання інформаційно-консультативних послуг суб’єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;
- 7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;
- 8) надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;
- 9) сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні”.

Однак при цьому відзначили, що здійснюють ”інші завдання, визначені законодавством та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку”.

АРР Вінницької області у своїх відповідях акцентували увагу на власних стратегічних цілях:

- “підвищити конкурентоспроможність МСП;
- покращити якість життя мешканців Вінниччини через підвищення спроможності громад;
- сформувати позитивний імідж Вінницької області серед світової спільноти;
- створити умови для підвищення соціально-економічного розвитку Вінницької області;
- підвищити інституційну спроможність Агенції;
- підвищити фінансову спроможність Агенції шляхом залучення міжнародної технічної допомоги та бюджетних коштів всіх рівнів;
- підвищити експертну спроможність працівників Агенції;
- розробити комунікаційну стратегію Агенції”.

Отже, спостерігається неоднакове розуміння завдань АРР:

	АРР Тернопільської області	АРР Сумської області	АРР Вінницької області	АРР Хмельницької області
1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;	+	+		+
2) участь у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;	+	+		+
3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;	+	+		+
4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону;	+	+		+

5) проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики;	+	5) сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України		5) сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України
6) надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;		+		+
7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;		+		+
8) надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;		+		+
9) сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні;		9) сприяння залученню та реалізації у регіоні проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва		9) сприяння залученню та реалізації у регіоні проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва
10) інші завдання, визначені законодавством та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку.	+		1. Підвищити конкурентоспроможність МСП 2. Покращити якість життя мешканців Вінницьчини через підвищення спроможності громад 3. Сформувати позитивний імідж Вінницької області серед світової спільноти 4. Створити умови для підвищення соціально-економічного розвитку Вінницької області 5. Підвищити інституційну спроможність Агенції. 6. Підвищити фінансову спроможність Агенції шляхом залучення міжнародної технічної допомоги та бюджетних коштів всіх рівнів; 7. Підвищити експертну спроможність працівників Агенції; 8. Розробити комунікаційну стратегію Агенції.	+

**Серед основних стратегічних пріоритетів** в анкетах АРР було визначено у першу чергу *“регіональний розвиток”* (АРР Тернопільської області). АРР Хмельницької області слушно зазначили, що *“стратегічні пріоритети АРР не визначені жодним документом”*. Відтак, АРР є самостійною у визначенні таких пріоритетів. Так, згадана АРР Хмельницької області фокусується на наданні консультацій громадам та бізнесу (рідше громадським організаціям) щодо розробки проектів, підготовці та реалізації спільних проектів, залученні проектів міжнародної технічної допомоги та розвитку міжнародного співробітництва. АРР Вінницької області має за пріоритети *“розвиток малого та середнього підприємництва; регіональний розвиток; залучення інвестицій та міжнародне співробітництво; організаційний розвиток”*. АРР Сумської області концентрується на розробці та реалізації стратегічних документів розвитку громад та регіону; підготовка проектів регіонального розвитку області та моніторингу їх реалізації; залученні інвестицій у розвиток всіх сфер регіону; залученні програм (проектів) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва; сприянні розвитку приватного бізнесу та креативних індустрій.

**Мета заснування АРР** визначена частиною першою статті 19 Закону як *“ефективна реалізація державної регіональної політики”*. Варто зазначити, що в цьому аспекті АРР виступає інструментом досягнення цієї мети. Усвідомлення такої мети прослідковується у всіх відповідях анкети АРР: від дослівного цитування Закону в цій частині (АРР Хмельницької області), до уточнення такої мети як *“комплексний сталий розвиток області та громад, залучення інвестицій та інших фінансових ресурсів у регіональну економіку, креативну економіку, підвищення рівня її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу області на міжрегіональному і світовому рівнях”* (АРР Сумської області). АРР Тернопільської області вбачає за свою місію *“надання найкращого сервісу з впровадження інструментів зростання регіону”*. Акцент на сприяння розвитку регіону за рахунок *“інвестицій та інших ресурсів, а також здійснення заходів з покращення бізнес-середовища та іміджу області”* зробила АРР Вінницької області.

**Нормативно-правовим регулюванням** діяльності АРР учасники опитування відзначили у першу чергу Закон України “Про засади державної регіональної політики”, Постанову Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258, Цивільний кодекс України.

**Фінансове та матеріально-технічне забезпечення** діяльності АРР здійснюється за рахунок:

- ✓ коштів та майна засновників, надходжень від основної діяльності АРР, міжнародної технічної допомоги (АРР Тернопільської області, АРР Вінницької області);
- ✓ коштів та майна засновників, надходжень від основної діяльності АРР (АРР Сумської області);
- ✓ кошти обласного бюджету (АРР Хмельницької області).

**Завдання АРР щодо участі у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації** здійснювалось в основному через залучення АРР до відповідних робочих груп, комунікаційних заходів, через модерацію процесів, аналіз та моніторинг (далі цитата):

Назва АРР	Як реалізовувалось завдання АРР щодо участі у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації?
АРР Вінницької області	Агенція забезпечувала модерацію процесу розроблення Стратегії, залучалась до робочої групи з розроблення Стратегії, координувала напрямок смарт-спеціалізації під час розроблення стратегії, долучилась до процесу обговорення CEO Стратегії. До плану заходів надавала 6 технічних завдань /проектів
АРР Сумської області	Представники АРР взяли участь у розробленні та реалізації Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки та Програми економічного і соціального розвитку Сумської області на 2023 рік, затверджених розпорядженнями голови Сумської обласної військової адміністрації – керівником обласної військової адміністрації від 18.07.2022 № 228-ОД та від 17.01.2023 № 16-ОД відповідно. Крім того, в курсі «Управління кризовим реагуванням та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану» на PROMETHEUS використані напрацювання Агенції щодо Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки. Також Агенцією започатковано щоквартальний збір статистичної інформації від територіальних громад області.
АРР Тернопільської області	Представники АРР залучались до участі в робочі групи, комісії тощо, в процесі розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, а також в проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації.

<b>АРР Хмельницької області</b>	Команда АРР входила до складу робочої групи з розробки регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, координувала підготовку SMART-спеціалізації регіону (S3) (згідно з методологією Європейського Союзу). АРР зареєструвала Хмельницьку область на Європейській платформі смарт спеціалізації (S3) <a href="https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/where-we-are">https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/where-we-are</a> . Команда АРР брала участь у засіданнях робочих груп з розробки регіональної стратегії розвитку, надавала пропозиції, допомагала ОДА в проведенні консультацій із зацікавленими сторонами.
---------------------------------	---

**Завдання АРР щодо участі у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад реалізовувалось АРР по-різному: від лідерства в процесі (АРР Хмельницької області), консультативної допомоги (АРР Сумської області), участі у робочих групах (АРР Тернопільської області) до усунення АРР від активностей в цій сфері (АРР Вінницької області) (далі цитата):**

<b>Назва АРР</b>	<b>Як реалізовувалось завдання АРР щодо участі у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад?</b>
<b>АРР Вінницької області</b>	Не залучались
<b>АРР Сумської області</b>	Очікуємо оновлення Державної регіональної стратегії. Поки процес триває, то консультували територіальні громади щодо критеріїв віднесення до території відновлення, в чому особливості програми відновлення, плану відновлення, чи потрібне корегування стратегії розвитку громади, функціонал платформи DREAM тощо
<b>АРР Тернопільської області</b>	Представники АРР залучались до участі в робочі групи, комісії тощо, в процесі розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад
<b>АРР Хмельницької області</b>	Директорка АРР входить до складу робочої групи з розроблення проекту Програми комплексного відновлення Хмельницької області, бере участь у засіданнях робочої групи, надає пропозиції до проекту Програми

**Завдання АРР щодо участі у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”, виконувалось або шляхом залучення коштів напряму від міжнародних партнерів (АРР Сумської області) або шляхом консультування (АРР Хмельницької області), або через безпосередню участь у поданні на конкурсний відбір і реалізацію проектів регіонального розвитку (АРР Тернопільської області, АРР Вінницької області, АРР Хмельницької області):**

<b>Назва АРР</b>	<b>Як реалізовувалось завдання АРР щодо участі у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”?</b>
<b>АРР Вінницької області</b>	Розробляли, подавали та реалізовували проекти за фінансової підтримки ДФРР, на конкурсу Секторальної підтримки. Також надавали консультації громадам у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку.
<b>АРР Сумської області</b>	Агенція залучає кошти напряму від міжнародних партнерів. Наприклад, роботи з відновлення в двох прикордонних лікарнях області за фінансування мережі MdM Greece
<b>АРР Тернопільської області</b>	Представники АРР залучались до участі в підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”.
<b>АРР Хмельницької області</b>	Команда АРР надавала консультації громадам щодо підготовки проектів, спільно з громадами та іншими партнерами готували проектні заявки, впроваджували проекти. Самостійно подавали проекти економічного спрямування на конкурсний відбір ДФРР, регіональна комісія схвалювала, а Мінрегіон переспрямував кошти на соціальні об'єкти.

Завдання АРР щодо участі у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики” шляхом залучення АРР до процесу (АРР Тернопільської області), у співробітництві з ОВА (АРР Сумської області), частково, лише власних проектів (АРР Хмельницької області) або не залучалась взагалі до процесів (АРР Вінницької області):

Назва АРР	Як реалізовувалось завдання АРР щодо участі у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”?
АРР Вінницької області	Згідно із порядком моніторингу за це відповідає ОВА ( профільний департамент ОВА), який здійснює збір інформації відповідно до затвердженої форми, Агенція не залучалась до моніторингу. Надаємо щоквартально інформацію про стан реалізації стратегії та завдань плану заходів, за які відповідає Агенція
АРР Сумської області	У співробітництві з СОВА здійснюється моніторинг відповідних програм і проектів
АРР Тернопільської області	Представники АРР залучались до участі в процес проведення моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”
АРР Хмельницької області	Моніторимо лише ті проекти, які впроваджуємо самостійно

Завдання АРР у проведенні освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики не реалізовувалось АРР Тернопільської області, АРР Вінницької області. У партнерстві - АРР Сумської області, АРР Хмельницької області.

Завдання АРР у наданні інформаційно-консультативних послуг суб’єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок не реалізовувалось АРР Тернопільської області, АРР Вінницької області, АРР Хмельницької області. При цьому остання АРР зазначила, що “*немає експертизи в цьому*”, але ще у 2019 році “*була спроба створити каталог підприємств-експортерів області*”. Лише АРР Сумської області мала спільні проекти “*з Сумською торгово-промисловою палатою та Радою підприємців при СОВА за підтримки МОМ та СІРЕ*”.

Найбільш розлогі відповіді стосувались реалізації завдання АРР у сприянні соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні. Це завдання реалізовувалось через:

- ✓ проектну діяльність (АРР Тернопільської області, АРР Хмельницької області);
- ✓ спільні робочі групи та комісії з представниками органів місцевої влади, супровід приватних інвесторів (АРР Тернопільської області);
- ✓ спільні проекти з Сумською торгово-промисловою палатою та Радою підприємців при СОВА за підтримки МОМ та СІРЕ (АРР Сумської області). Однак, сфера туризму та культури, враховуючи безпекові умови прикордоння та стан замінованості в Сумській області практично не функціонують;

✓ розробку стратегічних документів (регіональна програма розвитку туризму та ін.), консультації бізнесу щодо залучення ресурсів, налагодження співпраці, впровадження ощадливих технологій та ін. (АРР Хмельницької області);

✓ комплексні заходи (АРР Вінницької області). Так, АРР Вінницької області вважала за доцільне зазначити наступне: *“Із часу заснування і до сьогодні Агенція постійно працює над реалізацією завдань із соціально-економічного розвитку регіону та залучення інвестицій в економіку області, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні. Агенція працювала над створенням умов для розвитку підприємницьких компетенцій представників бізнесу й жителів регіону та значну увагу приділяла молоді. Протягом 2017-2023 років для розвитку бізнес-середовища області Агенцією було проведено 202 заходи для понад 2000 представників бізнесу. Щороку на різного формату інформаційно-комунікаційні заходи для бізнесу Агенція залучає більше 0.5 млн грн завдяки широкому колу партнерів, з якими співпрацює Агенція або є регіональним партнером міжнародних та Всеукраїнських проектів, ініціатив. Наприклад, Агенція є регіональним партнером та підписантом Всеукраїнської ініціативи Пакт заради молоді - 2025, проекту ЄС “Технічна допомога на підтримку впровадження операції “Основний кредит для аграрної галузі – Україна” /UAFATA”, Всеукраїнської асоціації лізингодавців. Форматами діяльності з бізнесом були: “Ранкова кавка у колі підприємців”, “Ярмарок розробок та інновацій”, “Ярмарок кредитів та лізингу”, “Ярмарок інновацій”, надання фінансової підтримки, а також впровадження тренінгових програм та інших освітніх ініціатив. Завдяки фінансової підтримки бізнесу, яку надавала Агенція в рамках заходів обласних програм (обласний бюджет) та реалізації грантового проекту в області створено 113 робочих місць та розширено діяльність 6 мікропідприємств, реалізовано 34 бізнес-проекти на загальну суму 2,8 млн грн. Протягом останніх трьох років Агенція активно працює над розвитком підприємницького потенціалу серед жителів регіону. Значну увагу направлено на молодь. Загалом у освітніх заходах Агенції взяли участь понад 500 осіб в рамках реалізації дворічного освітнього міжнародного партнерського проекту «Спільні зусилля з об’єднання мереж підприємницької молоді із сільської місцевості», 6 країн-партнерів за фінансової програми ЄС Erasmus+, “Створення умов для відновлення та безперервності мікро та малого бізнесу Жмеринської та Барської міських громад Вінницької області” та щорічних тренінгових програм “Skills lab: успішна кар’єра” та “Skills lab: власна справа” з розвитку кар’єрних та підприємницьких компетенцій студентської молоді в рамках Всеукраїнської ініціативи “Пакт заради молоді”. Для розвитку культурної сфери у співпраці з Департаментом гуманітарної політики Вінницької ОВА, Бершадською міською радою Агенція розробляла проекти для залучення фінансування на розвиток культурної сфери області, просування бренду “Щедрик”. Агенція постійно працює над залученням ресурсів шляхом грантрайтингу, проведення фандрейзингових кампаній, налагодження співробітництва, завдяки яким у 2022-2023 роках вдалось забезпечити генераторами 3 заклади обласного рівня та замінити ліфт в 1 закладі. Агенція має досвід розроблення, реалізації проектів на УКФ, Програму Кусаноне, ЄС та GIZ. Є регіональними партнерами міжнародних проектів, зокрема швейцарсько-українського проекту DESPRO. На даний час Агенція*

є партнером проекту UCORD, одним із компонентів якого є розвиток культури та соціальної згуртованості”.

Реалізація завдання АРР у наданні консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку, за твердженням АРР, реалізовувалось і мало результати:

✓ розроблено проект щодо впровадження навчального ХАБу для територіальних громад Тернопільської області на базі АРР (але АРР області зазначили, що для реалізації проекту потрібно фінансування);

✓ АРР Сумської області досягнуто домовленості з низкою територіальних громад щодо розробки планів відновлення та корегування стратегій місцевого розвитку після завершення процесу оновлення Державної стратегії регіонального розвитку;

✓ АРР Вінницької області постійно інформує про можливості громади, надає консультацій, а також виступає партнерами проектів;

✓ АРР Хмельницької області надає постійні консультації проводили онлайн консультації з цих питань, проводили тренінги, випускали дайджест грантових можливостей.

На виконання завдання АРР у сприянні залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні, здійснювалось через:

✓ участь у конкурсному відборі та поданні відповідного пакету документів, лобіювання (АРР Хмельницької області);

✓ участь самостійно та/або в партнерстві з громадами, благодійними фондами, громадськими об'єднаннями (АРР Вінницької області). Наприклад, у 2023 році Агенція спільно із благодійним фондом, лікарнею реалізували проект за фінансової підтримки програми “КУСАНОНЕ”, Посольство Японії. Бюджет: 3,3 млн. грн. АРР Вінницької області;

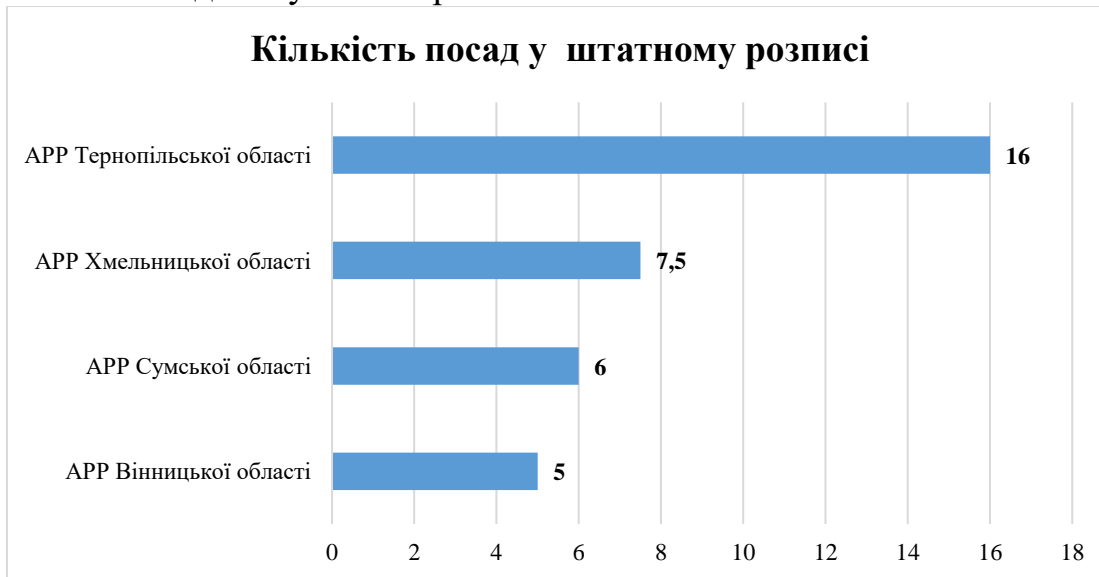
✓ пряму імплементацію через Агенцію, інформаційний супровід, налаштування комунікації з обласною владою та ОМС;

✓ АРР є учасником проекту міжнародно-технічної допомоги, швейцарсько-українського проекту “Згуртованість та регіональний розвиток України” UCORD (АРР Тернопільської області).

Відповідаючи на питання **“Як реалізовувалось інші завдання АРР, визначені законодавством та типовим положенням про АРР?”**, АРР Вінницької області зазначили, що інші завдання, які визначені типовим положенням та законодавством, реалізовувались в узгодженні з наглядовою радою. АРР Хмельницької області зробили акцент на залучення гуманітарної допомоги (у співпраці з ОВА, обласною радою) та розвиток міжнародного співробітництва. Так само, АРР Сумської області акцентували на гуманітарній місії: *“адмініструвався (спільно з ГО) обласний фонд допомоги військовим налагодження контактів з донорами для забезпечення територіальних громад та обласних закладів охорони здоров'я необхідними ліками та обладнанням, пошук засобів захисту для медичних працівників, які виконують свої*

функції у 5-ти км зоні”. АРР Тернопільської області зазначив на залученні “в процесі розроблення та впровадження стратегії регіонального розвитку та відновлення; участь в проектах міжнародно-технічної допомоги; участь в проектах секторального розвитку (Індустріальні парки, Центр розвитку соціального підприємництва); надання консультації органам місцевого самоврядування; супровід діяльності приватних інвесторів та інше”. Хоча це варто віднести до основних завдань АРР, відповідно до Закону.

**Структура АРР** визначена штатним розписом, який затверджений рішенням відповідної наглядової ради. Кількість штатних одиниць є різною: від 5 у АРР Вінницької області до 16 у АРР Тернопільської області:



Найбільш структурованим є штатний розпис АРР Тернопільської області: є 4 відділи. Найбільш посиленням керівний апарат вбачається у АРР Хмельницької області (окрім директора є 2 заступники директора). Враховуючи, що з 5 штатних одиниць АРР Вінницької області є лише одна посада проектного менеджера, варто саме у цій АРР посилити фаховий напрям провідними спеціалістами:

**Штатний розпис:**

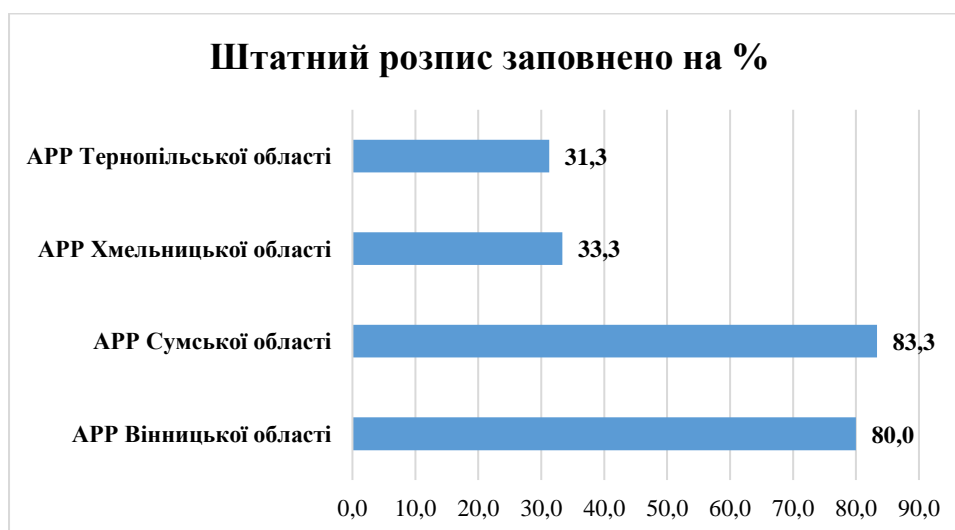
АРР Тернопільської області	АРР Хмельницької області	АРР Сумської області	АРР Вінницької області
директор	директор	директор	директор
заступник директора	заступник директора	бухгалтер	заступник директора
бухгалтер	заступник директора з питань діяльності Офісу євроінтеграції	менеджер проекту (4 посади)	бухгалтер
юрист	бухгалтер (0,5 посади)		проектний менеджер
фахівець з публічних закупівель	консультант з економічних питань Офісу євроінтеграції		менеджер
відділ управління проектами (3 посади)	менеджер з питань регіонального розвитку Офісу євроінтеграції		
відділ планування і стратегічного прогнозування (2 посади)	менеджер з питань регіонального розвитку (2 посади)		
відділ супроводу інвестицій (2 посади)			
відділ комунікацій (4 посади)			
<b>16</b>	<b>7,5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

Порівнюючи кількість штатних одиниць у штатному розписі та фактичної кількості працівників, варто акцентувати на недоукомплектуванні штатного розпису в усіх АРР:



При цьому в АРР Тернопільської області з 5 посад 2 працівника з неповним посадовими окладами. У АРР Хмельницької області додатково 2 залучені експертки за рахунок підтримки UCORD.

Отже, наразі в усіх АРР немає 100% комплектування штатного розпису:

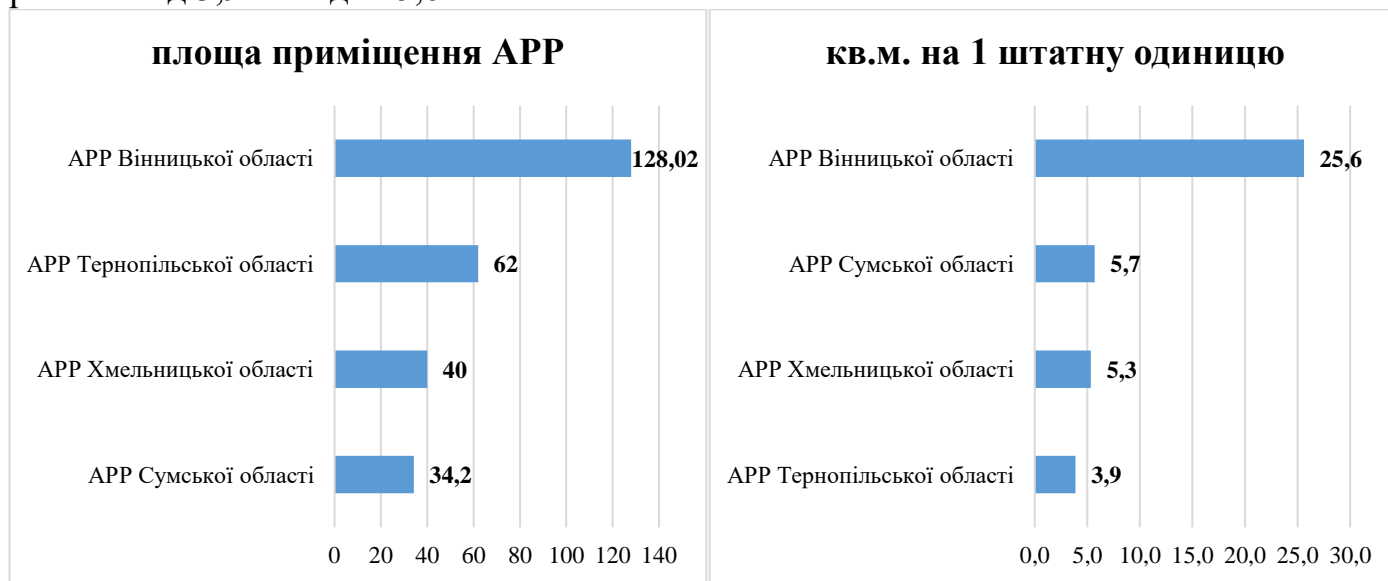


Середня заробітна плата працівників АРР становить:

- ✓ АРР Вінницької області – 13 075 грн.,
- ✓ АРР Сумської області – 20 000 грн.,
- ✓ АРР Тернопільської області – 12 000 грн.,
- ✓ АРР Хмельницької області – 9 600 грн.

Таким чином, різниця між найбільшим та найменшим показниками є понад два рази.

Всі чотири АРР забезпечені робочими приміщеннями на умовах оренди, окрім АРР Хмельницької області, приміщення якої надано на безоплатній основі. Проте площа приміщень із розрахунку на одну особу по кількості штатних одиниць є різною: від 3,9 кв.м до 25,6 кв.м.:



При самооцінці доступності приміщення АРР для відвідувачів за шкалою від 1 до 10 всіх опитані поставили оцінку “8”, окрім АРР Хмельницької області, яка має оцінку “7”.

Технічне забезпечення робочих приміщень АРР є різним: Інтернет та принтери (МФУ) є у всіх, телефонний зв'язок, проектор (и) та комп'ютери (ноутбуки) є у АРР Тернопільської області та АРР Вінницької області. АРР Сумської області забезпечено комп'ютерами (ноутбуками) на 50 %. За даними АРР Хмельницької області є найменш укомплектованим технічними засобами:

Назва АРР	комп'ютери (ноутбуки)	принтер (и) /МФУ	проектор (и)	телефонний зв'язок	Інтернет
АРР Вінницької області	+	+	+	+	+
АРР Сумської області	на 50%	+			+
АРР Тернопільської області	+	+	+	+	+
АРР Хмельницької області		+			+

Відповідаючи на питання, яким є річний бюджет, АРР зазначили наступне:

➤ АРР Тернопільської області: заплановано 3,5 млн грн, фактично використано 600 тис. грн. – це поточні витрати (витрати на оплату (нарахування) праці, оренду офісу, комунальні послуги, на обслуговування офісного обладнання та канцелярію) та витрати на реалізацію проектів: заплановано 200 тис. грн.; фактично використано 120 тис. грн.

➤ АРР Сумської області: 2022 рік - 850,0 тис грн.; 2023 рік - 1987,8 тис. грн.

➤ АРР Вінницької області: 1300,00 тис. грн.

➤ АРР Хмельницької області: витрати на фінансування діяльності АРР за 2019-2022 роки з коштів обласного бюджету складають 3 182 тис. грн., з них:

- 2019 рік – 497 тис. грн.,
- 2020 рік – 802 тис. грн.,
- 2021 рік – 1 037 тис. грн.
- 2022 рік – 846 тис. грн.

Отже, витрати на фінансування діяльності АРР є найбільшими у АРР Сумської області, найменшими – у АРР Тернопільської області, різниця між ними – у 3,3 рази. Боргових зобов'язань станом на 01.09.2023 року АРР не мають.

**Кошти на утримання АРР надходять:** з обласного бюджету; міжнародної технічної допомоги; надання платних послуг у наступних пропорціях:



При цьому АРР Тернопільської області має підтримку у 10% від надходжень міжнародно-технічної допомоги на оплату роботи двох позаштатних експертів в рамках проекту UCORD.

АРР Сумської області відзначили, що, враховуючи умови війни та окупації області, плата за послуги АРР у 2022 та 2023 рр. свідомо не отримувалась, а з 2024

року поступово почнеться нарощування цього відсотку (у 2024 році заплановано 20% послуг зробити платними).

АРР Хмельницької області відзначили, що кошти міжнародної технічної допомоги (або інших партнерів) надаються на реалізацію проєктів, а не на утримання АРР.

**Інформаційна активність АРР** є запорукою їх успіху. Отже, важливим є вибір інструментів та засобів поінформування про діяльність АРР. Відтак, всі чотири АРР мають власні сторінки у соціальних мережах.

Проте АРР Сумської області та АРР Хмельницької області не мають власних офіційних сайтів.

Обираючи спосіб поінформування громадян про діяльність АРР, всі АРР надають перевагу ЗМІ та соцмережам. Ті АРР, що мають власні сайти (АРР Тернопільської області та АРР Вінницької області) послуговуються також ними. Шляхом розсилки через електронну пошту інформують про себе АРР Тернопільської області та АРР Сумської області. АРР Сумської області та АРР Вінницької області послуговуються також офіційними сайтами засновників та територіальних громад:

спосіб поінформування громадян про діяльність АРР	АРР Вінницької області	АРР Сумської області	АРР Тернопільської області	АРР Хмельницької області
ЗМІ	+	+	+	+
сайт АРР	+		+	
соцмережі	+	+	+	+
листування, електронна пошта (розсилка)		+	+	
інформресурс засновників	+	+		
сайт територіальних громад	+	+		

Спосіб поінформування про діяльність АРР саме органи місцевого самоврядування дещо відрізняється: всі АРР відзначили спілкування через соціальні мережі, листування (у тому числі засобами електронної пошти). Безпосередній контакт з представниками органів місцевого самоврядування відзначили АРР Хмельницької області та АРР Сумської області. Ті АРР, що мають власні сайти (АРР Тернопільської області та АРР Вінницької області) послуговуються також ними. Інформаційні ресурси засновників для цієї мети використовують АРР Хмельницької області та АРР Вінницької області.

Про спеціальні інформаційні заходи згадала АРР Вінницької області. А от ЗМІ для інформування ОМС використовує лише АРР Тернопільської області:

спосіб поінформування ОМС про діяльність АРР	АРР Вінницької області	АРР Сумської області	АРР Тернопільської області	АРР Хмельницької області
ЗМІ			+	
сайт АРР	+		+	
соцмережі	+	+	+	+

листування, електронна пошта (розсилка)	+	+	+	+
інформресурс засновників	+			+
сайт територіальних громад				
безпосередній контакт з представниками ОМС		+		+
інформаційні заходи	+			

Законом не обумовлено порядок і періодичність звітування АРР. Однак, Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку, яке було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258, визначено певні особливості звітування, а саме:

1. Агенція зобов'язана: *“вести оперативний і бухгалтерський облік, статистичну та іншу звітність в установленому порядку.... оприлюднювати у відкритому доступі ..... річні звіти про діяльність агенції..... звіти про надходження коштів і майна та про напрями їх використання”* (ч. 6, 7 ст. 16 Положення).

2. До виключної компетенції наглядової ради належить *“затвердження річних звітів про діяльність агенції, проведення оцінки ефективності діяльності агенції, внесення пропозицій щодо її вдосконалення”* (ч. 2 ст. 17 Положення).

3. *“Засідання наглядової ради, на якому розглядаються питання щодо затвердження річного звіту про діяльність агенції, оцінка ефективності діяльності агенції, а також призначення та/або звільнення директора агенції проводяться за обов'язковою участю представника Мінрегіону”* (ст. 21 Положення).

4. До повноважень директора агенції належить: *“розроблення та подання для затвердження наглядової ради проектів річних планів діяльності агенції і звітів про їх виконання, проектів річного бюджету агенції та фінансових звітів; ...організація ведення бухгалтерського обліку та звітності агенції”* (ч. 3, 8 ст. 24 Положення).

Звітування АРР запроваджено в усіх анкетованих АРР і здійснюється наступним чином:

періодичність звітування про діяльність АРР	АРР Вінницької області	АРР Сумської області	АРР Тернопільської області	АРР Хмельницької області
щорічно		Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України  публікації на офіційній сторінці АРР в ФБ	на засіданні наглядової ради	на засіданні наглядової ради  на депутатських комісіях та сесії обласної ради  Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України
раз на півріччя			за потреби	
щоквартально	на засіданні наглядової ради  звіти оприлюднюються на сайті АРР	на засіданні наглядової ради	за потреби	

Найбільш розлого про процедури звітування описано АРР Хмельницької області, далі цитата: *“Відповідно до Положення про АРР, щороку Наглядова рада має затверджувати річний звіт про діяльність АРР та річний план діяльності (із плановими показниками бюджету). Крім того, Наглядова рада має право проводити проміжні засідання, де можуть розглядатися проміжні звіти про діяльність АРР та виконання кошторису. Тому не менше 1 разу в рік директорка звітує про діяльність Агенції на засіданні Наглядової ради. Також, фінансування діяльності АРР здійснюється через спеціальну обласну програму фінансової підтримки АРР. Тому щорічно директор АРР звітує про виконання даної програми та досягнуті результати на депутатських комісіях та сесії обласної ради. Крім того, якщо вносяться зміни до даної обласної програми – директорка теж доповідає на всіх депутатських комісіях та сесії обласної ради про всі пропоновані зміни. У 2021 році був прецедент, коли директорка АРР проходила всі комісії 3 рази на рік, тому що планували внести зміни до обласної ради, але не всі депутати погодили ці зміни. Крім доповідей на депутатських комісіях та сесії обласної ради, для затвердження звітів потрібно підготувати купу супровідної документації та пройти погодження декількох департаментів обласної військової адміністрації. Також, щорічно АРР звітує в профільне Міністерство. У попередні роки звіти в Міністерство подавалися двічі на рік. Будь-яка людина чи організація може подати офіційний запит на публічну інформацію щодо діяльності АРР, її результатів, показників виконання бюджету, штатної чисельності працівників та ін. За наявності такого запиту, команда АРР в 5-денний строк готує та надає усю запитувану інформацію. Не публікуємо у відкритому доступі звіти, оскільки не маємо власного ресурсу. Усі звіти доступні на сайті обласної ради в розділі, що стосується рішень сесії”*.

Відповідаючи на питання анкети про **послуги для бізнесу**, всі АРР зазначили, що надавали наступні послуги:

- ✓ проведення навчальних програм;
- ✓ створення постійно діючих та ситуативних комунікаційних майданчиків між громадами та бізнесом;
- ✓ інформування та консультування щодо актуальних грантових програм, міжнародної технічної допомоги, державної підтримки для розвитку бізнесу.

АРР Тернопільської області, АРР Сумської області, АРР Вінницької області відзначили, що надавали консультаційні послуги з питань бухгалтерського обліку податків, юридичних питань, HR, тощо та організували та модерували громадські слухання, зустрічі.

АРР Хмельницької області та АРР Вінницької області мають досвід розроблення бізнес-плану власної справи “під ключ”. Зрештою, АРР Вінницької області, окрім іншого, організувала форуми та ярмарки:

послуги для бізнесу за весь період діяльності	APP Вінницької області	APP Сумської області	APP Тернопільської області	APP Хмельницької області
надання консультаційних послуг з питань бухгалтерського обліку податків, юридичних питань, HR тощо	+	+	+	
проведення навчальних програм	+	+	+	+
створення постійно діючих та ситуативних комунікаційних майданчиків між громадами та бізнесом	+	+	+	+
організація та модерація громадських слухань, зустрічей	+	+	+	
інформування та консультування щодо актуальних грантових програм, міжнародної технічної допомоги, державної підтримки для розвитку бізнесу	+	+	+	+
розроблення бізнес-плану власної справи "під ключ"	+			+
форуми, ярмарки	+			

Всі APP, надаючи **послуги для територіальних громад**, концентрувались на інформування та консультування щодо доступних грантових ресурсів, державних програм підтримки для розвитку громад; комунікації потенційних інвесторів з громадою та реалізації проектів корпоративної соціальної відповідальності (останнє – окрім APP Хмельницької області). Створення інвестиційних паспортів здійснювали APP Тернопільської області та APP Сумської області. Допомога в підготовці стратегій розвитку територіальних громад була у фокусі APP Хмельницької області та APP Сумської області. APP Сумської області приділяла увагу експертній оцінці стратегій розвитку на відповідність регіональній стратегії:

послуги для громад за весь період діяльності	APP Вінницької області	APP Сумської області	APP Тернопільської області	APP Хмельницької області
допомога в підготовці стратегій розвитку територіальних громад		+		+
експертна оцінка стратегій розвитку на відповідність регіональній стратегії		+		
створення інвестиційних паспортів		+	+	
інформування та консультування щодо доступних грантових ресурсів, державних програм підтримки для розвитку громад	+	+	+	+
комунікація потенційних інвесторів з громадою та реалізація проектів корпоративної соціальної відповідальності	+	+	+	

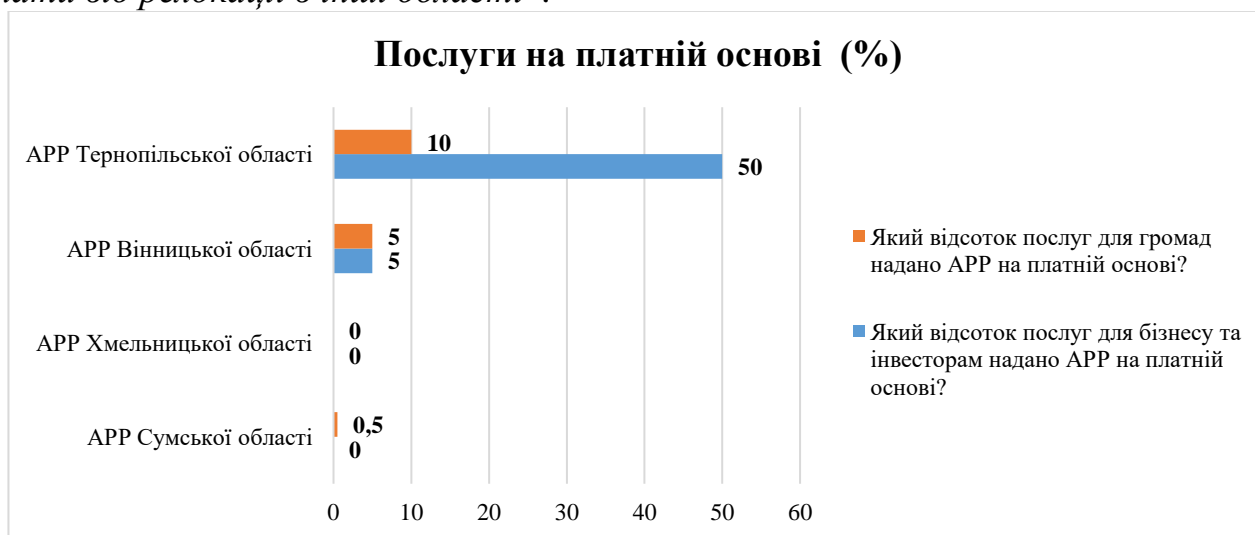
Відповідаючи на питання анкети про **послуги для інвесторів**, всі APP відмітили, що налагоджували комунікації з місцевою владою, державною адміністрацією та органами державної влади. APP зазначили, що вели аналітичну та інформаційну підтримку інвесторів, здійснювали супровід інвестиційних проектів (окрім APP

Хмельницької області). АРР Тернопільської області, АРР Хмельницької області, АРР Вінницької області здійснювали підбір земельних ділянок та об'єктів нерухомості для інвестиційних проектів. АРР Тернопільської області, окрім названого, проводила консультування з приводу отримання різних дозволів:

послуги для інвесторів за весь період діяльності	АРР Вінницької області	АРР Сумської області	АРР Тернопільської області	АРР Хмельницької області
аналітична та інформаційна підтримка інвесторів	+	+	+	
підбір земельних ділянок та об'єктів нерухомості для інвестиційних проектів	+		+	+
налагодження комунікації з місцевою владою, державною адміністрацією та органами державної влади	+	+	+	+
супровід інвестиційних проектів	+	+	+	
консультування з приводу отримання різних дозволів			+	

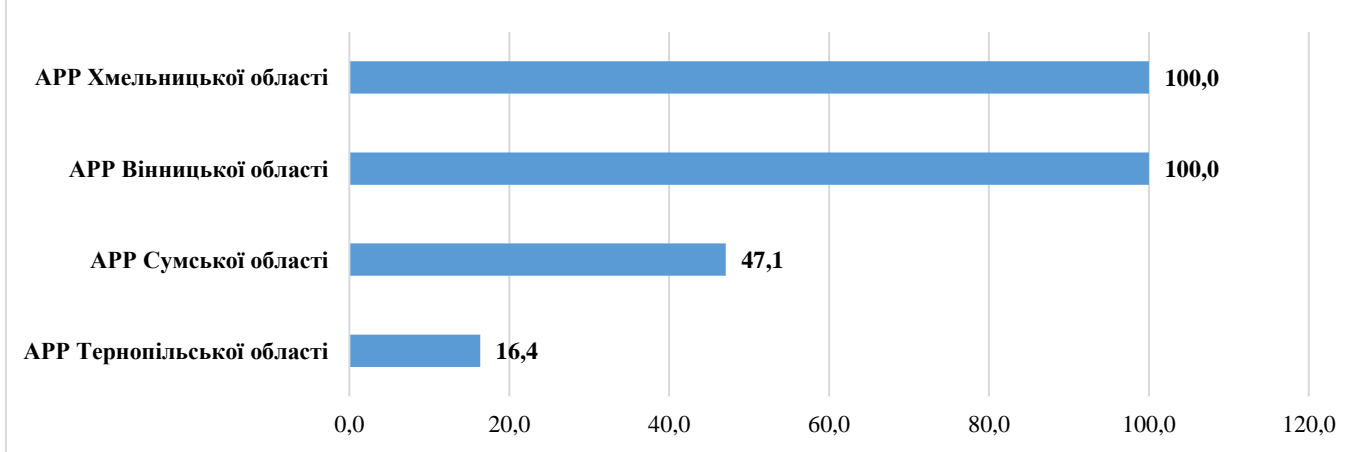
Найвищий показник надання послуг на платній основі для інвесторів (50%) є у АРР Тернопільської області. Платні послуги не надавались АРР Хмельницької області.

АРР Сумської області, пояснили відсутність надання платних послуг інвесторам наступним чином: *“свідомий крок, щоб бізнес зміг відновитись і максимально втримати від релокації в інші області”*:



Охоплення всієї кількості територіальних громад області досягли АРР Вінницької області та АРР Хмельницької області:

## Надано послуги територіальним громадам області (%)



Так само, АРР Вінницької області та АРР Хмельницької області є значно попереду своїх колег у кількості наданих **послуг представникам бізнесу**: АРР Вінницької області - понад 2 тис. осіб. АРР Сумської області – 37 осіб, АРР Тернопільської області – 8 осіб.

АРР Хмельницької області деталізували: “В залежності від типу послуг, які надавалися. Наприклад, консультації та допомога у підготовці грантових заявок були надані 10-15 бізнесам; допомога у підготовці концепцій інвестиційних проектів - 3 бізнесам; підбір майданчиків для релокації - 60 бізнесам. Участь у заходах брали понад 300 учасників, розсилку з інвестиційними ділянками отримали 271 адресат”.

Кількість **інвесторів, яким надано послуги АРР** за весь період діяльності є невеликою:

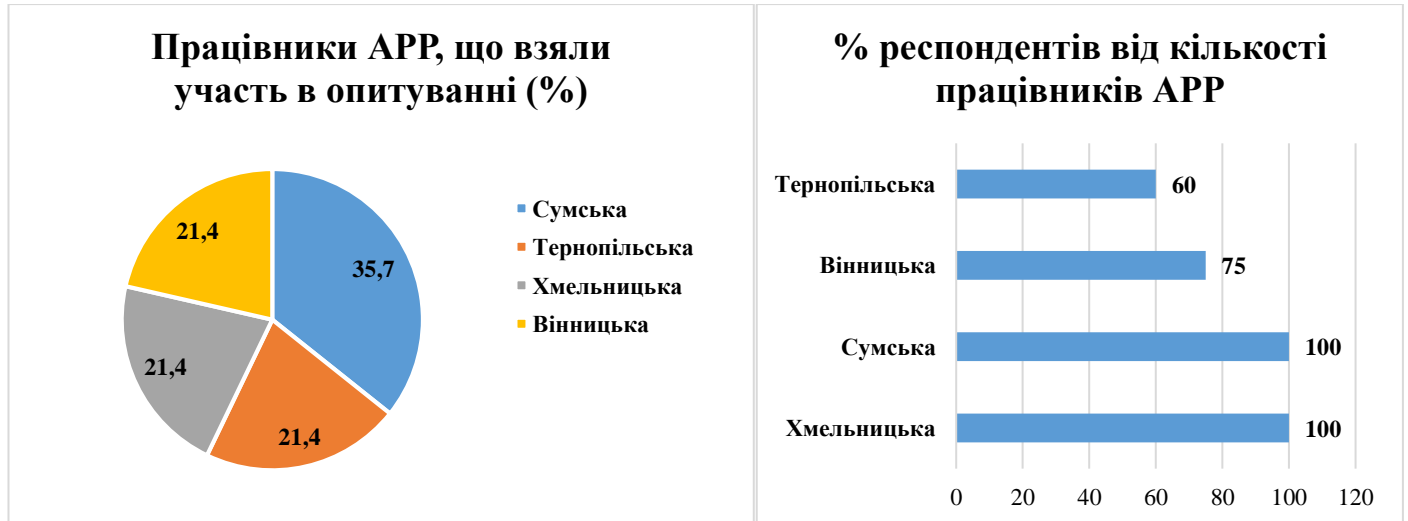
- ✓ АРР Вінницької області -20,
- ✓ АРР Сумської області - 7,
- ✓ АРР Тернопільської області – 3,
- ✓ АРР Хмельницької області – 3.

Відповіді на питання “Скільки коштів було залучено за допомогою АРР на розвиток регіону (за весь період діяльності)?” подаються у вигляді цитат:

АРР Тернопільської області	Здійснюється супровід приватного інвестора (орієнтовна заявлена інвестором сума інвестиції <b>100 млн. дол. США</b> ). У рамках проекту міжнародно-технічної допомоги UCORD запланована інституційна підтримка АРР, а також фінансування окремих проектів в сфері культури та екології (обсяги фінансування будуть визначенні не раніше 2024 року). Агенція працює над розробкою методології визначення залучених інвестицій в регіон.
АРР Сумської області	<b>33014,4 тис. грн.</b> (станом на 25.10.2023 , АРР розпочала роботу 19.08.2022)
АРР Вінницької області	З 2018 по 2023 роки агенція залучила близько <b>16,5 млн грн</b> у форматі грошових коштів та натуральної допомоги. У 2017 році Агенцією підписала 3 угоди про взаємодію, співробітництво та супровід інвестиційної діяльності з іноземними інвесторами на загальну суму понад <b>43 млн євро</b> та надавала супровід. Передбачалось створення близько <b>370 робочих місць</b> .
АРР Хмельницької області	Більше <b>40 млн. грн.</b> (на різні проекти, в т.ч. забезпечення гуманітарних потреб ВПО та облаштування місць компактного проживання ВПО).

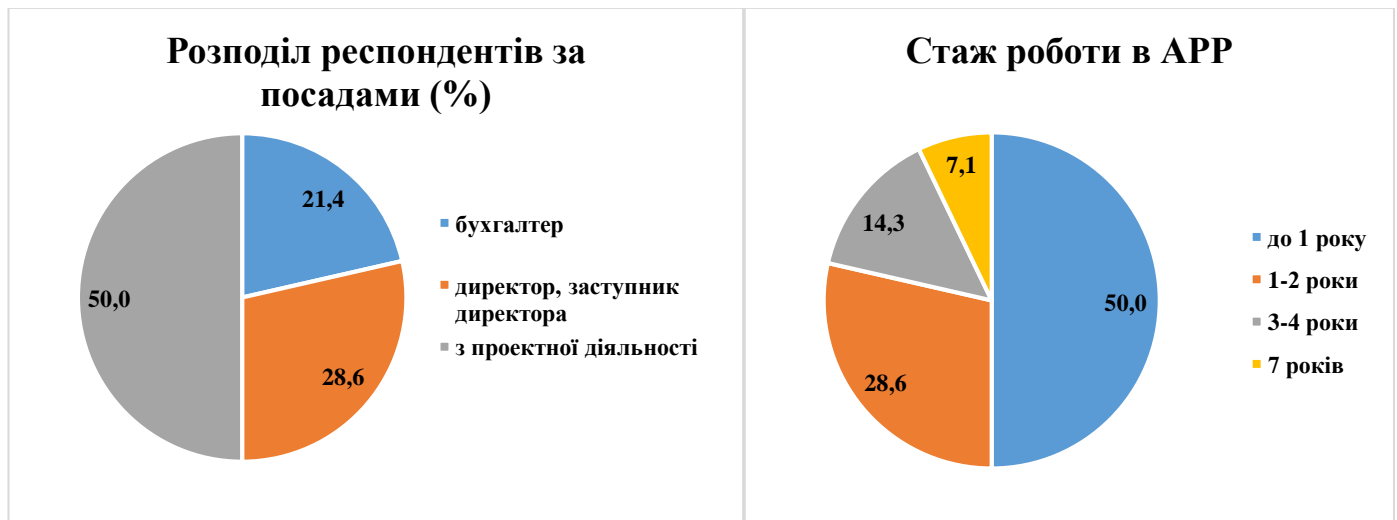
### 3.2. ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

В опитуванні взяли участь 14 осіб – працівники АРР всіх чотирьох областей, це загалом 82,4 % від кількості усіх працівників АРР Вінницької, Сумської, Тернопільської, Хмельницької областей. АРР Сумської та Хмельницької областей 100 % працівників взяли участь в опитуванні:



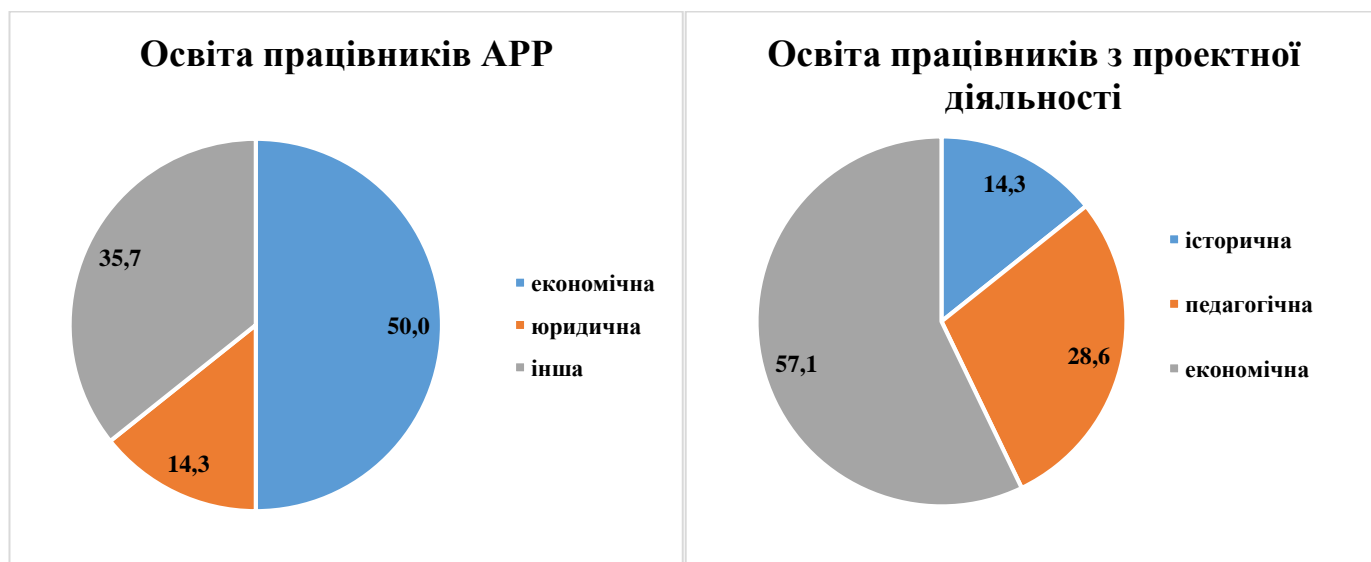
28,6% учасників опитування – директори та заступник директора АРР, 21,4% - бухгалтери, 50,0% - це працівники з проектною діяльністю (начальник відділу управління проектами, менеджер з питань регіонального розвитку, проектний менеджер, менеджери проектів).

Половина респондентів працюють в АРР менше року, 1-2 роки стажу мають в АРР 28,6% опитаних, 14,3% - 3-4 роки досвіду в АРР. І одна особа має досвід роботи 7 років:

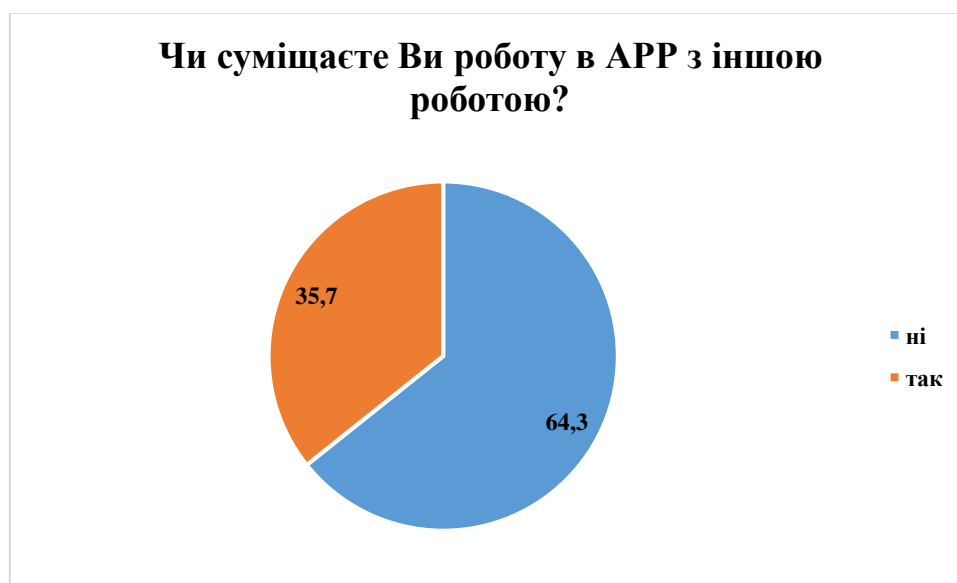


Половина опитаних має економічну освіту, 35,7% - юридичну, 14,3% - історичну, педагогічну, соціальну. Серед опитаних – 2 кандидати історичних наук.

Серед працівників, що займаються проектною діяльністю з економічною освітою 57,1%, 28,6 % - з педагогічною, 14,3% - історичною:



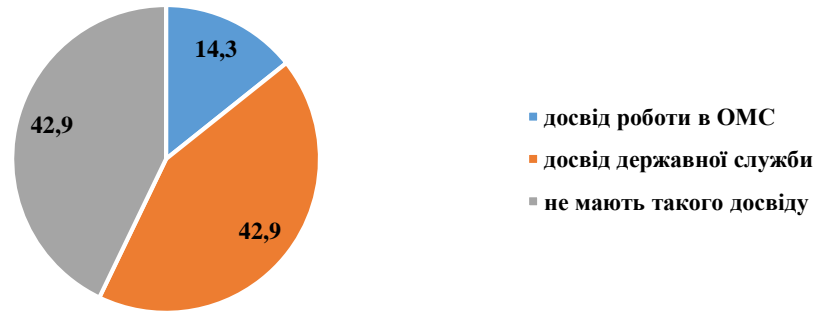
35,7% опитаних зазначили, що свою роботу в АРР суміщають з іншими видами діяльності (фізична особа-підприємець, цивільно-правова угода з іншим працедавцем, експертування, робота в іншій установі):



Всі респонденти зазначили, що **не мають представницького мандата і не є членами політичних партій.**

Але лише 14,3% респондентів мають досвід роботи в органах місцевого самоврядування (тобто 2 особи), які працювали на посаді начальника відділу та головного фахівця комунальної установи. 42,9% мають досвід роботи на державній службі. І така ж кількість опитуваних без досвіду роботи у сфері публічної служби:

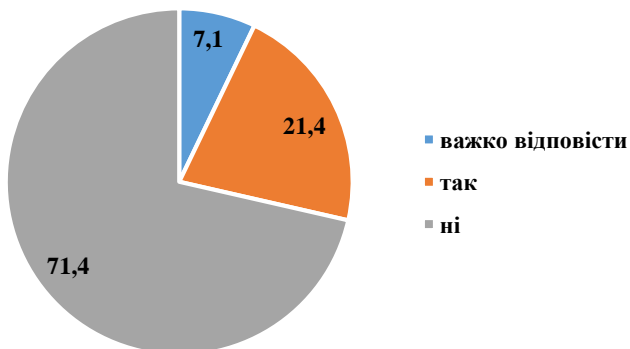
### Досвід роботи в ОМС чи на державній службі



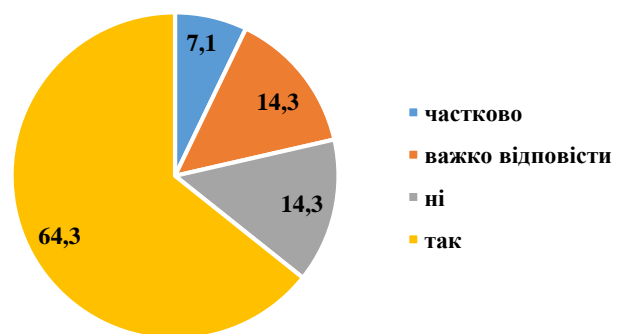
Щодо *мотивації до роботи в АРР*, респонденти зазначали (узагальнено): можливість бути дотичним до розвитку регіону, можливість просувати потрібні зміни, сприяння становленню спроможного місцевого самоврядування в області. Названо і особисті мотиви: *“можливість постійно навчатися, спілкуватися з широким колом осіб, самоудосконалюватися, співпраця з міжнародними партнерами, спробувати себе в іншій сфері діяльності”*. Одна особа зазначила, що їй *“складно відповісти”*.

На питання, чи є задовільною **оплата праці**, 71,4 % відповіли заперечливо. Одна особа зазначила *“важко відповісти”*. А 21,4% є задоволеними рівнем оплати праці. Рівень задоволеності умовами праці доволі високий: 64,3%. А 14,3% визнали, що не задоволені, така ж кількість зазначили, що частково задоволені. Серед проблем названо недостатнє забезпечення комп’ютерною технікою. Деякі респонденти зазначили (не деталізуючи): *“умови в цілому задовольняють, але законодавчі і нормативні обмеження вартувало б підкорегувати”*:

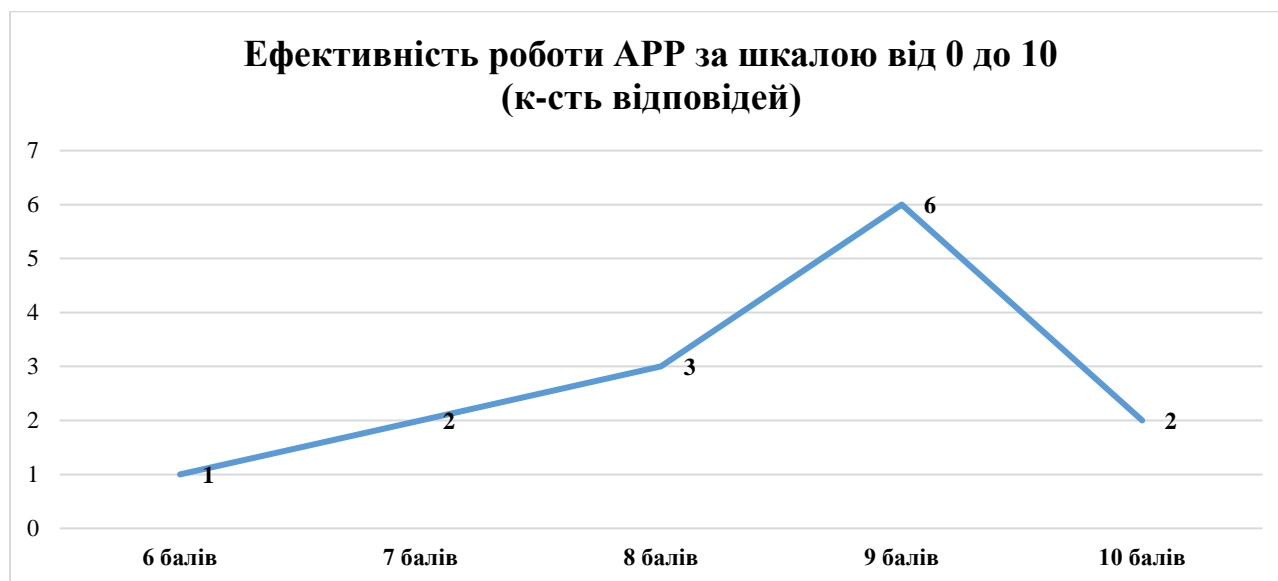
### Чи задовольняє Вас оплата праці?



### Чи задовольняють Вас умови роботи в АРР?



Оцінюючи ефективність своїх АРР за шкалою від “0” до “10”, найбільша кількість співробітників (6 осіб) поставили оцінку “9” балів. Найнижчий бал “6” зазначила 1 особа:



**Основна мета діяльності АРР**, на думку респондентів полягає у (узагальнено):

- сприянні регіонального розвитку;
- підтримка внутрішнього та залучення зовнішніх ресурсів для розвитку території регіону;
- бути інклюзивним майданчиком для роботи з МТД, комунікатором регіональної влади, територіальних громад, міжнародних партнерів, бізнесу та громадськості;
- підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та науки генерувати нові ідеї, готувати якісні проекти, які покращують життя мешканців регіону, та залучати ресурси для їх реалізації.

На прохання назвати **успішні проекти АРР**, учасники опитування зазначили наступне (далі цитати):

область	названо успішні проекти АРР
<b>Вінницька область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2023 р. – “Створення умов для відновлення і безперервності мікро, малого, в т.ч. релокованого бізнесу Жмеринської та Барської громад Вінницької області шляхом проведення інформаційно-освітніх заходів та розвитку екосистеми з підтримки бізнесу”.</li> <li>2. “Інформаційно-комунікаційна підтримка Регіонального плану управління відходами у Вінницькій області», що здійснюється Агенцією регіонального розвитку Вінницької області за підтримки швейцарсько-українського проекту “Підтримка децентралізації в Україні” DESPRO.</li> <li>3. 2018-2021 рр. “Спільні зусилля з об’єднання мереж підприємницької молоді із сільської місцевості” JOURNEY (Joint Organization to Unite Rural Networks of Entrepreneurial Youth) (АРР – партнер).</li> <li>4. 2022 - 2023 рр. сприяння в забезпеченні додатковими джерелами електроживлення закладів критичної інфраструктури області (обласна дитяча лікарня, два спеціалізовані дитячі будинки).</li> <li>5. Проект “Створення інформаційно-аналітичної системи управління регіональним розвитком як якісної підсистеми в стратегічному плануванні територій Вінницької області”.</li> </ol>
<b>Сумська область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. UNDP Ukraine - 6 спеціалізованих автомобілів (5 - для надання соціальних послуг + 1 для обстеження зруйнованих споруд на території області).</li> <li>2. Відбір Сумської області в проект Usord, участь області у проектах MDM Greese (проекти відновлення закладів охорони здоров'я, навчання спеціалістів закладів охорони здоров'я, матеріальна підтримка закладів), грантовий конкурс Cedoss (створення соціального простору у Великописарівській громаді).</li> </ol>

	<p>3. Підтримка сфери охорони здоров'я в області, зокрема в прикордонних територіальних громадах (отримання реанімобіля, ліків, хімічних реактивів, медичного обладнання, пального для авто швидкої допомоги, ремонт двох лікарень в прикордонних громадах, запуск мобільного юніту для надання медичних послуг мешканцям віддалених територій, навчання медичних, соціальних та педагогічних працівників mhGAP - версія 2.0 для психічних, неврологічних та субстанційних розладів використання в неспеціалізованих умовах охорони здоров'я).</p> <p>4. Проект на станцію очистки води (передано Херсонській обласній дитячій лікарні після підриву Каховської ГЕС).</p> <p>5. Оцифровка руйнувань + ортофотоплани найбільш постраждалих територіальних громад.</p> <p>6. Сприяння молодіжній політиці в територіальних громадах (створення на базі сільського клубу простору вільного спілкування та дозвілля, який включає конгрес-зал, міні-кінотеатр та роллердром, обладнання для проведення літніх дитячих таборів (намети, спортивний інвентар, модульні меблі), оздоровлення та реабілітація дітей з сімей військовослужбовців).</p> <p>7. Адміністрування протягом 2022 року благодійного фонду (спільно з ГО) для підтримки ЗСУ та ТрО в Сумській області (загалом пройшло 36 млн.грн.).</p> <p>8. МДМ Ггеесе: проектні роботи та капітальний ремонт пошкодженої будівлі КНП "Білопільська міська лікарня", проектні роботи та реконструкція хірургічного відділення КНП "Великописарівська лікарня".</p> <p>9. Міжнародна організація міграції (ІОМ): грантовий проект "Інтеграція ВПО в територіальних громадах Сумської області: можливості для підприємців".</p>
<b>Тернопільська область</b>	<p>Співпраця з проектом UCORD.</p> <p>Індустріальні парки.</p> <p>Супровід інвесторів.</p>
<b>Хмельницька область</b>	<p>1. Проект "Мобільний музей-лабораторія для школярів: доступ до якісної освіти в умовах пандемії COVID-19".</p> <p>2. Виявлення, оцінка та картування потоків відходів виробничих підприємств в двох пілотних громадах (Славутській громаді Хмельницької області та Давидівській громаді Львівської області).</p> <p>3. залучення міжнародної гуманітарної допомоги для забезпечення гуманітарних потреб ВПО.</p> <p>4. Закупівля послуги енергосервісу для об'єктів комунальної власності Староушицької громади.</p> <p>5. Діяльність клубу ресурсоефективного та чистого виробництва – експертна підтримка.</p> <p>6. Проведення ярмарки крафтових виробників.</p> <p>7. Обрання Хмельниччини однією із пілотних областей проектом UCORD.</p>

Респондентам було запропоновано зазначити, з якою **категорією найскладніше реалізовувати робочі завдання**. Жоден із працівників АРР не поскаржився на співпрацю з ОМС, проте зазначили, що є певні проблеми у комунікаціях ОМС з представниками бізнесу. Не спромоглись відповісти на це питання 50% респондентів. А 21,4% наголосили, що є проблема комунікацій з представниками бізнесу. Лише одна особа стверджує, що таких проблем немає:



Найбільш результативною, на думку працівників АРР, є співпраця з програмами міжнародної технічної допомоги, органами місцевого самоврядування. На жаль, в цьому аспекті жодної згадки немає про районні державні адміністрації (районні військові адміністрації):



Трохи більше третини респондентів зазначили, що окремі представники органів місцевого самоврядування (в основному депутати обласних рад) є **опонентами** при реалізації АРР своїх завдань. Така ж кількість запевнили, що не мають опонентів. Також серед опонентів названо “деякі підрозділи ОВА”. Названо серед опонентів і громадських активістів, які “хотіли влаштуватися на роботу в АРР, але отримали відмову через відсутність необхідних у них компетенцій та негативну репутацію”. Особливо неприйнятним є опозиційність обласних рад та обласних адміністрацій (військових адміністрацій), що є засновниками АРР. Вочевидь, в таких умовах повноцінна ефективна робота АРР є утрудненою:



Жоден респондент цієї цільової групи не дав стверджувальну відповідь на питання, чи може ЦНАП замінити АРР.

Цікавим є бачення працівників АРР різниці між стратегічними завданнями АРР та лобіюванням, медіацією та спільних між ними точок дотику, далі цитати відповідей. Вочевидь, філософський підхід до вибору зазначеного питання є пошуком ефективних інструментів в роботі АРР:

	пропоноване респондентами визначення	відмінності	спільне
<b>стратегічні завдання АРР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зорієнтовані на розвиток регіону, включають стратегії та проекти</li> <li>✓ підтримка та розвиток території регіону в цілому</li> <li>✓ стимулювання розвитку, посилення потенціалу регіону та різних учасників регіональної політики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ у рамках реалізації стратегічних завдань АРР здійснює співпрацю з органами влади, а от що стосується лобіювання, то це вже просування певних інтересів, та в випадку з медіацією це налагодження взаємодії у разі виникнення спірних ситуацій</li> <li>✓ АРР не займається лобіюванням, оскільки така процедура не визначена в національному законодавстві</li> <li>✓ АРР не займається медіацією, оскільки це посередництво у вирішенні спорів між різними суб'єктами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ пошук і досягнення тих позитивних результатів, які б задовольнили всіх</li> <li>✓ види інструментів для досягнення стратегічних цілей АРР, особливо щодо збільшення спроможності місцевого самоврядування та конструктивного діалогу ОМС і бізнесу</li> <li>✓ спрямованість на вирішення проблем, співпраця зі стейкхолдерами та стратегічне мислення</li> <li>✓ пошук і досягнення тих позитивних результатів, які задовольняють усіх</li> </ul>
<b>лобіювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вплив чи спроба впливу на будь-який регулюючий орган</li> <li>✓ спрямоване на вплив на прийняття рішень в інтересах групи чи організації</li> <li>✓ інструмент, який дозволяє змінити ситуацію, змінити закони та чинити тиск на сторону, яка приймає рішення</li> </ul>	<p><u><b>АЛЬТЕРНАТИВНЕ БАЧЕННЯ:</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ АРР - це лише про медіацію, але не про лобіювання (існують об'єктивні законодавчі та логічні обмеження)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовуючи підходи лобізму та медіації можна досягти високих результатів в регіональному розвитку області</li> <li>✓ в подальшому лобіювання та медіація можуть застосовуватися як інструменти для досягнення стратегічних завдань АРР</li> <li>✓ вплив на органи місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, відстоювання їхніх інтересів</li> </ul>
<b>медіація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ допомога третьою стороною сторонам конфлікту в пошуку виходів із конфліктної ситуації</li> <li>✓ вирішення конфліктів через нейтрального посередника</li> <li>✓ ефективне вирішення конфліктів</li> </ul>		

На питання, “*яких повноважень особисто Вам не вистачає для підвищення результативності саме Вашої роботи*”, 9 осіб (64,3%) зазначили, що мають достатні повноваження.

Однак, частина респондентів зауважила, що потрібно:

- надання субвенції з державного бюджету для зменшення залежності від обласного бюджету;
- збільшення штату;
- збільшення рівня фінансування, розширення команди, кваліфікованих навчань;
- “*бронювання працівників АРР, які є військовозобов'язані*”;
- необхідні додаткові засоби для реалізації;

➤ глибша комунікація з регіональними представниками МТД.

На думку працівників АРР, **найбільш затребуваним завданням АРР** є сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні та сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні:

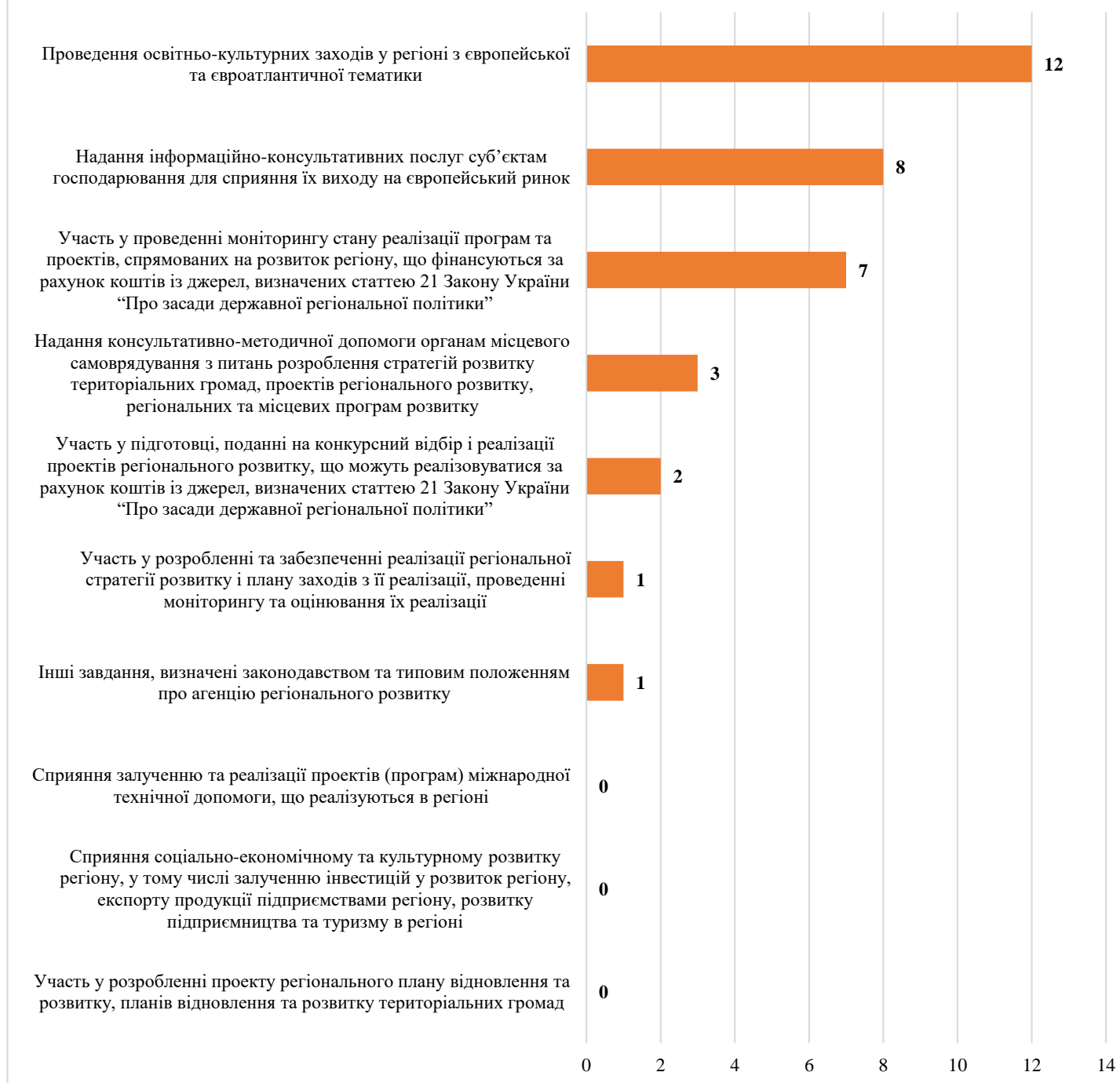
### Найбільш затребувані завдання АРР (к-сть відповідей): думка працівників АРР



**Найменш затребуваними** названо наступні завдання АРР: проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики та надання

інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок:

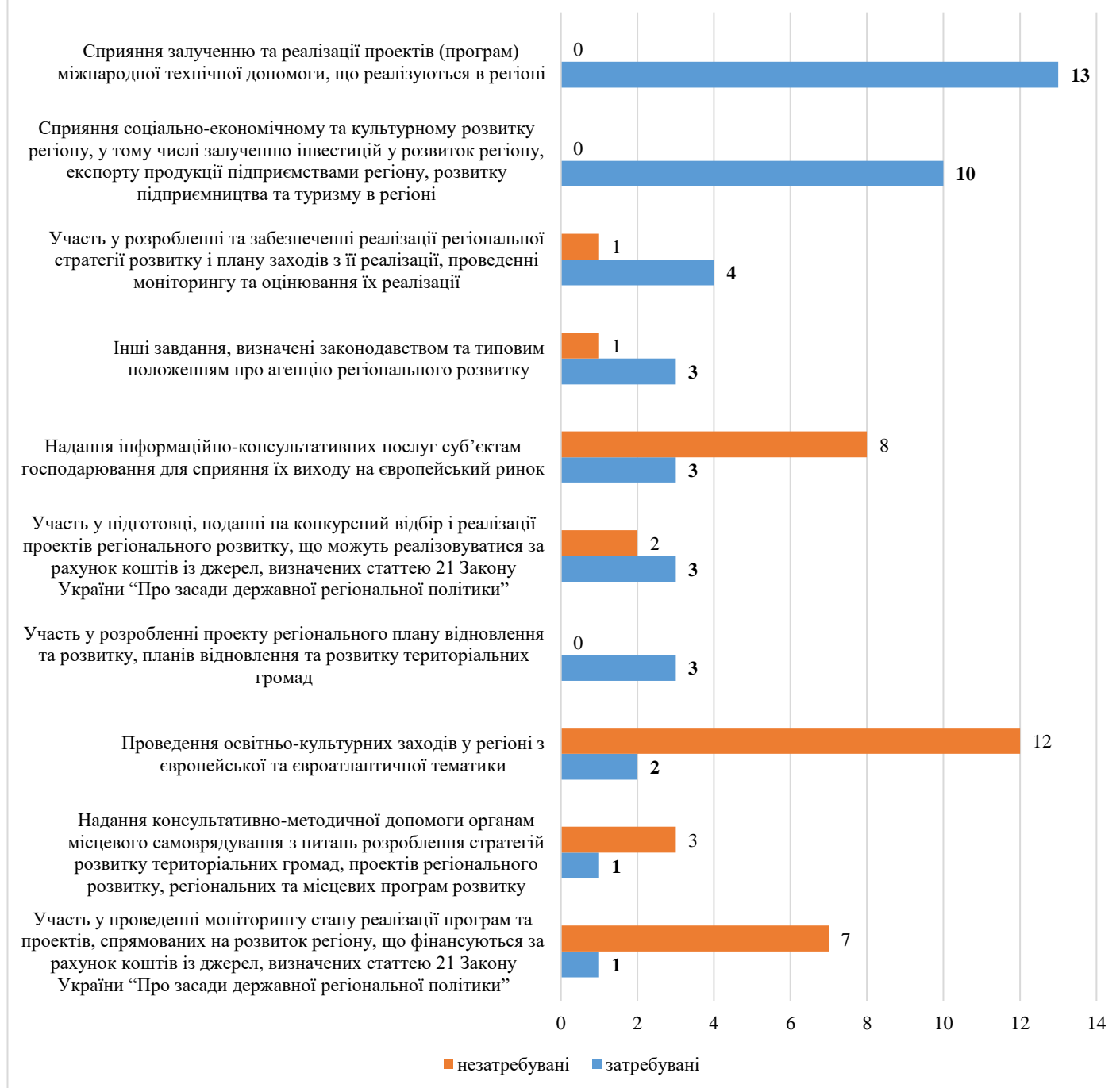
### Найменш затребувані завдання АРР (к-сть відповідей): думка працівників АРР



При цьому однаковість у розумінні найбільш та найменш затребуваних завдань АРР у працівників АРР немає. Єдина тенденція – у визнанні найбільш затребуваних завдань: залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні та сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток

регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні:

### Співвідношення затребуваних та незатребуваних завдань АРР: думка працівників АРР



71,4% респондентів зазначили, що режим воєнного стану вплинув на завдання в роботі АРР. Наприклад, Сумська АРР мала розпочати повноцінну роботу на початку березня 2022 року, проте процес відновили в липні і офіційно відкрились у серпні 2022 року. Окрім того, АРР мала задачу адмініструвати обласний благодійний фонд допомоги ЗСУ та ТРО. Новим викликом названо підтримку місцевому та релокованому бізнесу. Серед інших проблем: кадровий голод, переорієнтація на

гуманітарні місії, зменшення інвестиційної активності, перерозподіл ресурсів з проектів розвитку на проекти гуманітарної підтримки:



Працівники АРР назвали наступні **пріоритетні завдання регіонального розвитку (узагальнено)**:

область	пріоритетні завдання регіонального розвитку: думка працівників АРР
<b>Вінницька область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. залучення інвестицій в регіон.</li> <li>2. зміцнення обороноздатності та підвищення рівня безпеки регіону.</li> <li>3. відновлення економічної спроможності як основа стійкого розвитку.</li> <li>4. продовольча безпека.</li> <li>5. розвиток підприємництва.</li> <li>6. забезпечення оптимального та безперешкодного функціонування соціальної та гуманітарної сфери.</li> <li>7. підвищення економічної спроможності громад.</li> <li>8. розвиток туризму.</li> <li>9. забезпечення населення належним доступом до базових публічних послуг.</li> </ol>
<b>Сумська область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. створення безпечних умов життя.</li> <li>2. покращення якості надання послуг населенню (соціальних та житлово-комунальних).</li> <li>3. післявоєнне відновлення, збереження людського капіталу, перезапуск економіки за рахунок нових ринкових моделей.</li> <li>4. безпека (в широкому розумінні: енергетична, продуктова, особиста, інформаційна тощо) пріоритет переробки, щоб область експортувала продукцію, а не сировину.</li> <li>5. гуманітарне розмінування.</li> <li>6. створення робочих місць, підтримка підприємництва та інвестицій.</li> <li>7. розвиток ключової інфраструктури та підтримка регіональних ініціатив.</li> <li>8. підтримка громадської участі.</li> <li>9. підтримка та адаптація ВПО.</li> </ol>
<b>Тернопільська область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації.</li> <li>2. сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні.</li> <li>3. сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні.</li> </ol>

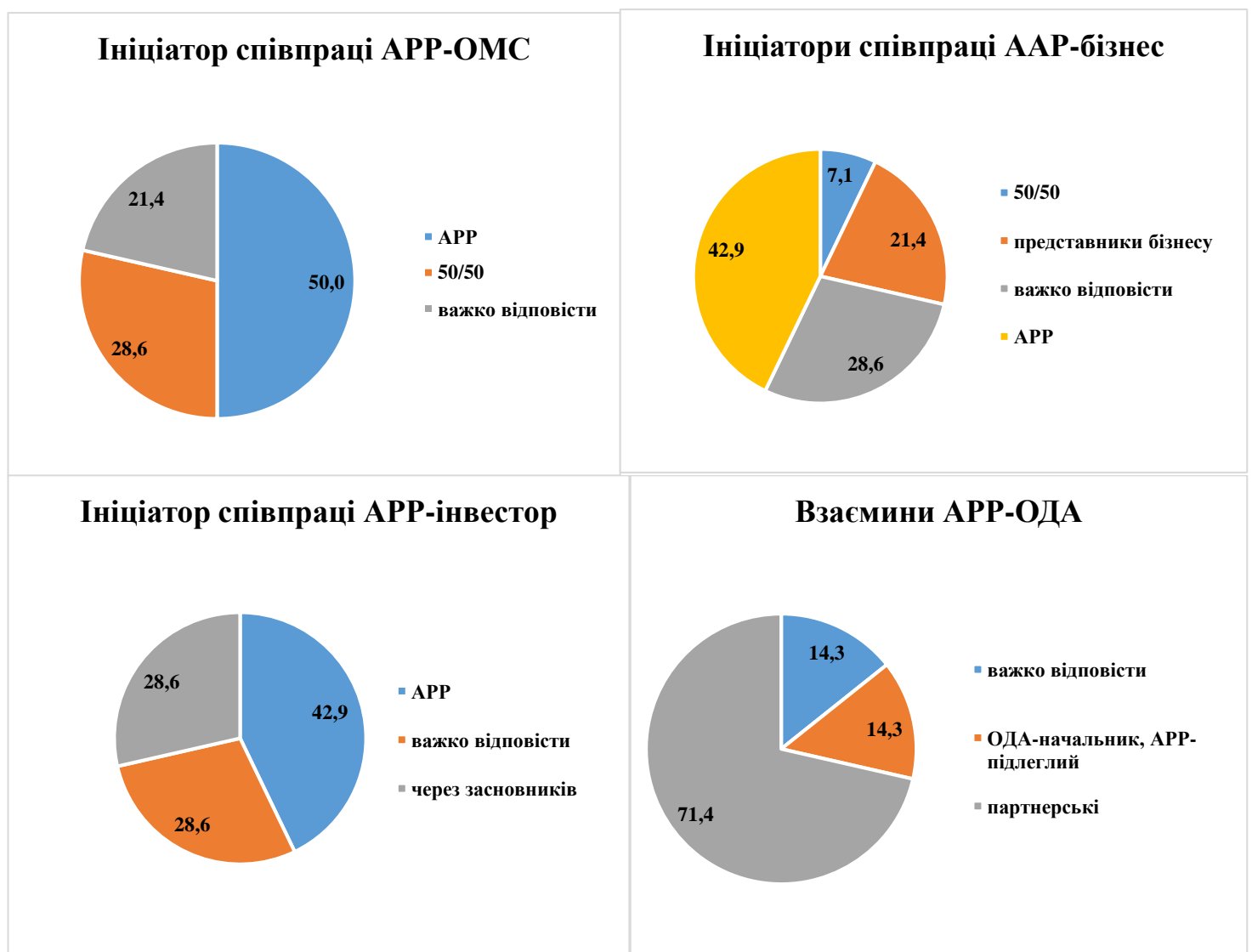
<b>Хмельницька область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка малого та середнього бізнесу.</li> <li>2. Забезпечення житлом ВПО.</li> <li>3. Підтримка ветеранів.</li> <li>4. Підтримка та підвищення конкурентоспроможності підприємств.</li> <li>5. Сприяння самозайнятості громадян.</li> <li>6. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі територіальні громади.</li> <li>7. Підтримка та розвиток соціальних послуг для ветеранів, членів їх сімей.</li> <li>8. Відновлення та розвиток інфраструктури.</li> </ol>
----------------------------	--

Ініціаторами співпраці АРР з органами місцевого самоврядування виступають у половині випадків саме АРР, а 28,6% опитаних стверджують, що ініціатива паритетна і 21,4 % не змогли зорієнтуватись в цьому питанні.

Ініціаторами співпраці “АРР-бізнес” у 42,9% є саме АРР, лише 21,4% - представники бізнесу.

АРР домінує в ініціативі співпраці “АРР-інвестор”, про це зазначили 42,9%, а 28,6% - через засновників АРР ініціює співпрацю інвестор.

71,4% працівників АРР стверджують, що взаємини АРР-ОДА є партнерськими, 14,3% зазначили, що такі взаємини побудовані за принципом “ОДА – начальник, АРР – підлеглий):



На питання, що потрібно удосконалити у законодавстві для підвищення спроможності АРР до виконання повноважень, 21,4% не надали відповідь на це питання. Інші учасники зауважили, що доцільно (узагальнено):

1. Розширити повноваження АРР щодо залучення інвестицій, отримання грантових та інших надходжень в регіон.

2. Посилити роль і залученість АРР до питань відновлення, регіонального та державного розвитку.

3. Дозволити АРР орендувати державне та комунальне майно на пільгових засадах, без аукціону.

4. Потрібно надати АРР більше незалежності.

5. Не обмежувати статус неприбутковості АРР в 1 млн.грн.

6. Зробити акцент, що АРР може вважатись ГО при поданні проектних заявок на конкурси для громадських організацій.

7. Право користування комунальним та державним майном, що передано засновниками.

8. Право участі в закупівлях засновників.

9. Передбачити державне фінансування АРР.

Респонденти зазначили, що **співробітник АРР має володіти такими знаннями, навичками, уміннями:**

- ✓ комунікабельність;
- ✓ вміння швидко навчатися;
- ✓ аналітичне мислення;
- ✓ знання іноземних мов;
- ✓ знання законодавства у сфері розвитку та відновлення;
- ✓ проектний менеджмент;
- ✓ розуміти суть децентралізації та її подальші перспективи;
- ✓ обізнаність і добрі відносини з територіальними громадами області;
- ✓ позитивна особиста репутація;
- ✓ професійність, експертність;
- ✓ рівновіддаленість від політичних сил;
- ✓ адаптивність;
- ✓ розуміння економічних процесів та управління ресурсами;
- ✓ аналітичні навички;
- ✓ здатність до навчання;
- ✓ знання з проектного менеджменту, грантрайтингу та фандрейзингу;
- ✓ досвід розроблення, організації та впровадження навчальних заходів;
- ✓ розуміння основ менеджменту;
- ✓ стресостійкість, самоорганізація, ініціативність, багатозадачність.

Цікавою була відповідь одного з учасників: “...трохи романтичного уявлення, що робота в АРР - не ситуативна, а певна життєва місія щодо відновлення і розвитку ... розуміння, що живеш в історії і маєш змогу безпосереднього дотику до неї...”

Лише один учасник зазначив, що не було **навчання для працівників АРР**. Решта зазначили, що такі навчання полягали в:

- підвищенні своєї кваліфікації, шляхом участі в національних та міжнародних тренінгах, навчаннях та конференціях, семінарах та вебінарах;
- курси на платформі Прометеус “Управління проектами”, курс Управління проблемами РМ+ з отриманням сертифікату ВООЗ, мовні курси”;
- навчальних візитах;
- навчаннях, організованих партнерами, міжнародними проектами;
- у тримісячному навчальному курсі “Ефективний фандрайзинг – через індивідуальний підхід” в рамках проекту “Ефективний фандрайзинг для реалізації волонтерських ініціатив, пов’язаних з бойовими діями чи їх наслідками”, що фінансується Європейським Союзом за стипендіальною програмою для лідерів громадянського суспільства країн Східного партнерства;
- участі у спецпроекті “Слухачі МВА 4 НКО”, що впроваджується Міжнародним інститутом менеджменту Бізнес-школа МІМ та Pro Bono Club Ukraine. За результатами участі в тримісячній програмі Агенція отримала рекомендації від експертів щодо напрямів розвитку, планування та реалізації своєї діяльності;
- самостійному пошуку відповідних навчальних програм та курсів.

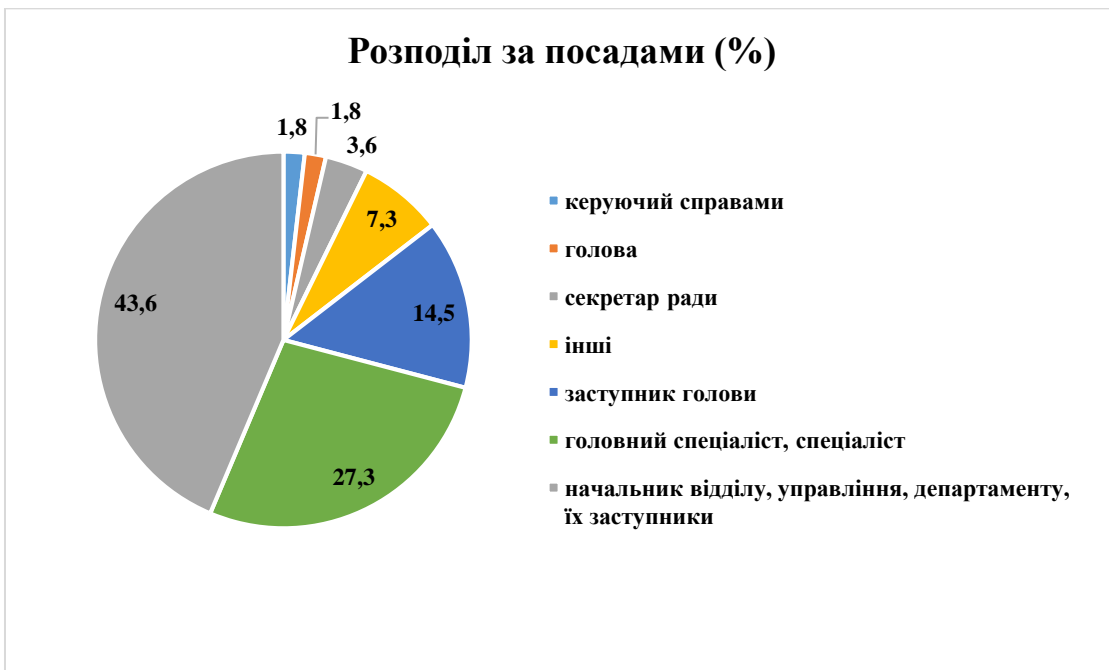
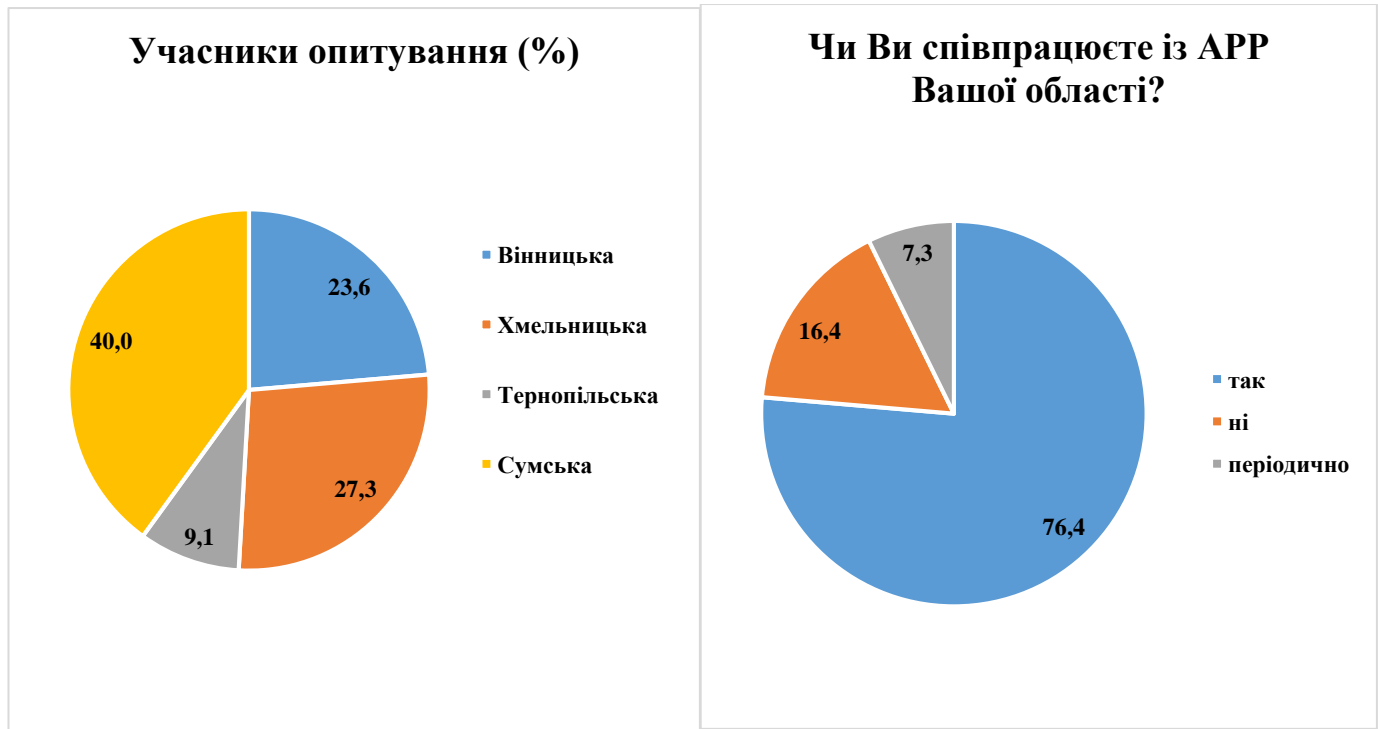
Учасники зазначили, що на підвищення кваліфікації працівників не передбачаються кошти, тому кожен працівник підвищує свою кваліфікацію враховуючі власні можливості.

Серед іншого учасники зазначили, що:

- ✓ підтримка АРР є важливою для розвитку регіону, адже саме АРР є “рушієм в встановленні зв’язків між територіальними громадами та міжнародними партнерами, підтримкою в реалізації проектів регіонального розвитку”.
- ✓ варто спрямовувати більше зусиль на забезпечення інституційної сталості АРР;
- ✓ є проблема із обмеженим фінансуванням та роботою понаднормово.

### 3.3. ОПИТУВАННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОМС)

В опитуванні взяли участь 55 осіб з усіх чотирьох областей. Всі учасники опитування - представники ОМС, з них: 43,6% - це начальники відділів, управлінь, департаментів та їх заступники; 27,3% - спеціалісти та головні спеціалісти, 14,5% - заступники сільського, селищного, міського голови. Переважна більшість опитаних (76,4%) співпрацюють з АРР :



Оцінюючи ефективність роботи АРР за шкалою від 0 до 10, представники ОМС віддали найбільше голосів оцінці “10”- 27,3%. Щоправда, низькі бали і навіть “0” (7,3%) були також присутніми у відповідях. При чому одна й та сама АРР мала оцінки як “0”, так і “10”:



Відповідаючи на питання, яка **основна мета діяльності АРР**, представники ОМС відзначили наступне (узагальнено):

- ефективна реалізація державної регіональної політики;
- сприяння економічному, соціальному та культурному розвитку регіону через здійснення стратегічного планування, координацію проектів та залучення ресурсів, посилення спроможності регіонів, територіальних громад;
- розвиток економічного потенціалу, залучення інвестицій, допомога ОМС у написанні грантових програм;
- розвиток індустріальних парків та креативних індустрій;
- заходи з покращення бізнес-середовища;
- формування позитивного іміджу області;
- надання консультаційно-методичної допомоги органам державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання;
- відновлення регіонів;
- надання консультативної допомоги, ефективний взаємозв'язок громади з ОДА, донорами;
- реалізація стратегії регіонального розвитку;
- посилення міжнародної співпраці;
- допомога для ВПО, інші соцпрограми тощо.

Респондентам було запропоновано назвати три, на їхній погляд, **найуспішніші проекти АРР**. Однак, 38,2 % респондентів не змогли відповісти на це питання. Ще 27,3% опитуваних назвали проекти міжнародної технічної допомоги, з якими співпрацює відповідна АРР, у тому числі проект UCORD. Ще певна частина респондентів відповіла узагальнено, без згадувань конкретних реалізованих проектів АРР. Однак, це не є коректною відповіддю на питання і свідчить про недостатність поінформованості та низьку популяризацію діяльності АРР серед ОМС. І лише 25,5% опитуваних назвали приклади конкретних успішних проектів АРР.

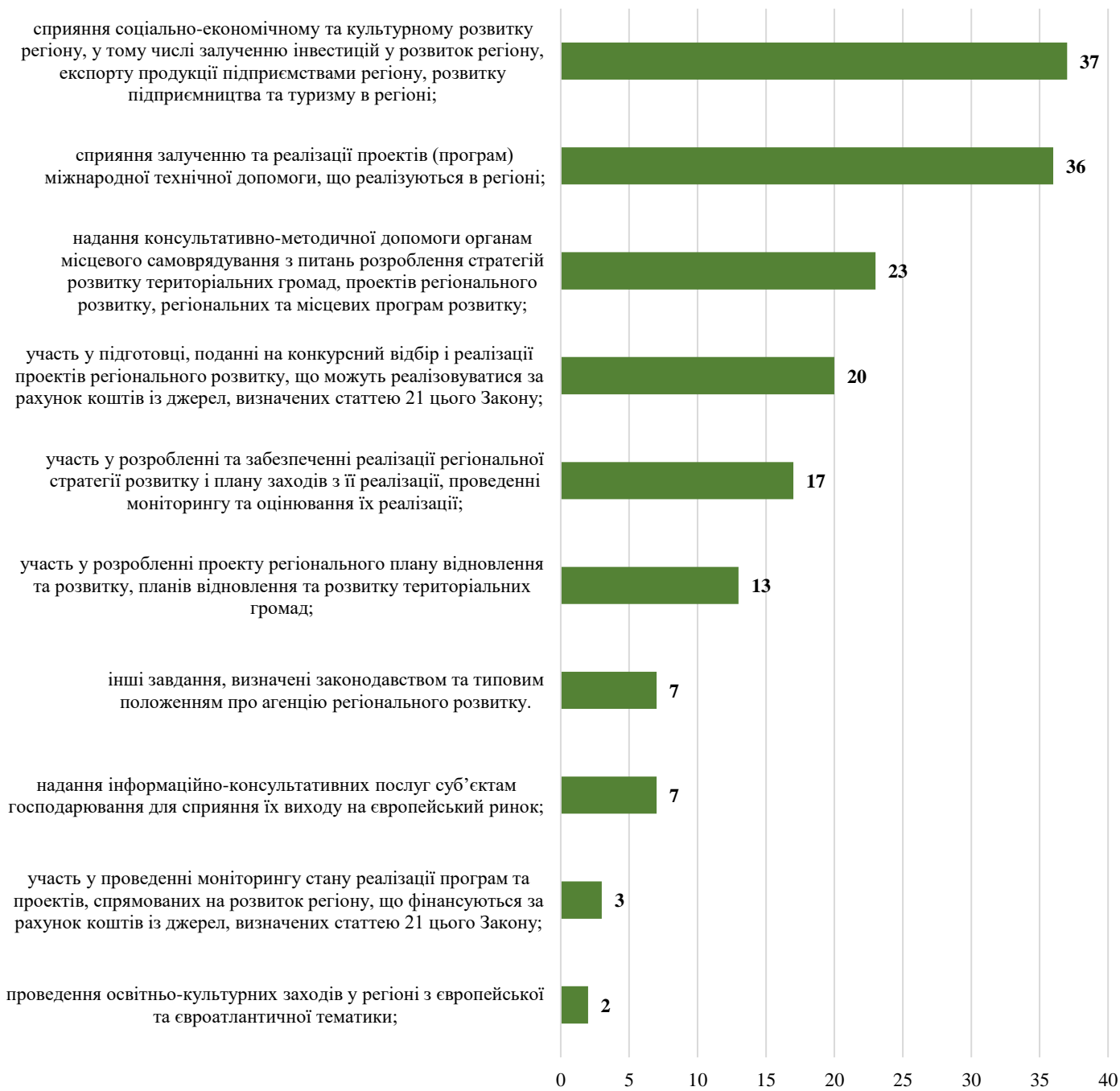
При цьому 74,5% респондентів зазначили, що ЦНАПи не можуть замінити АРР. Окремі учасники опитування пояснили це тим, що *“... ЦНАП- це установи, у яких різні групи осіб можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг, а АРР - агенція регіонального розвитку, спрямована на: підтримку бізнесу, залучення інвестицій, ... участь у розробці стратегії”*:



**Найбільш затребувані завдання АРР**, на думку представників ОМС, є завдання щодо сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні та сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні.

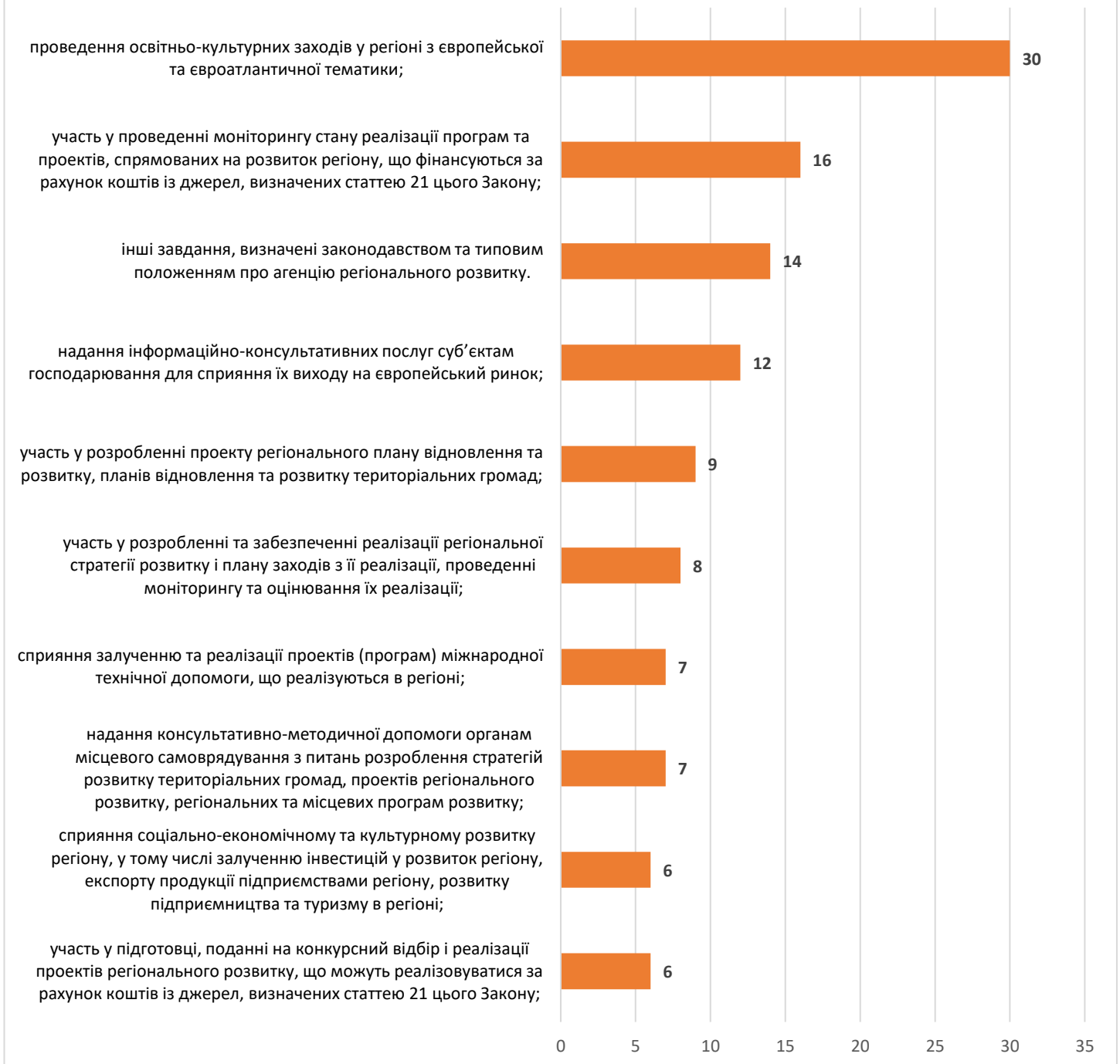
У відповідях на це питання найменша кількість згадок про завдання щодо проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики та участі у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону:

## Найбільш затребувані завдання АРР (к-сть відповідей): думка представників ОМС



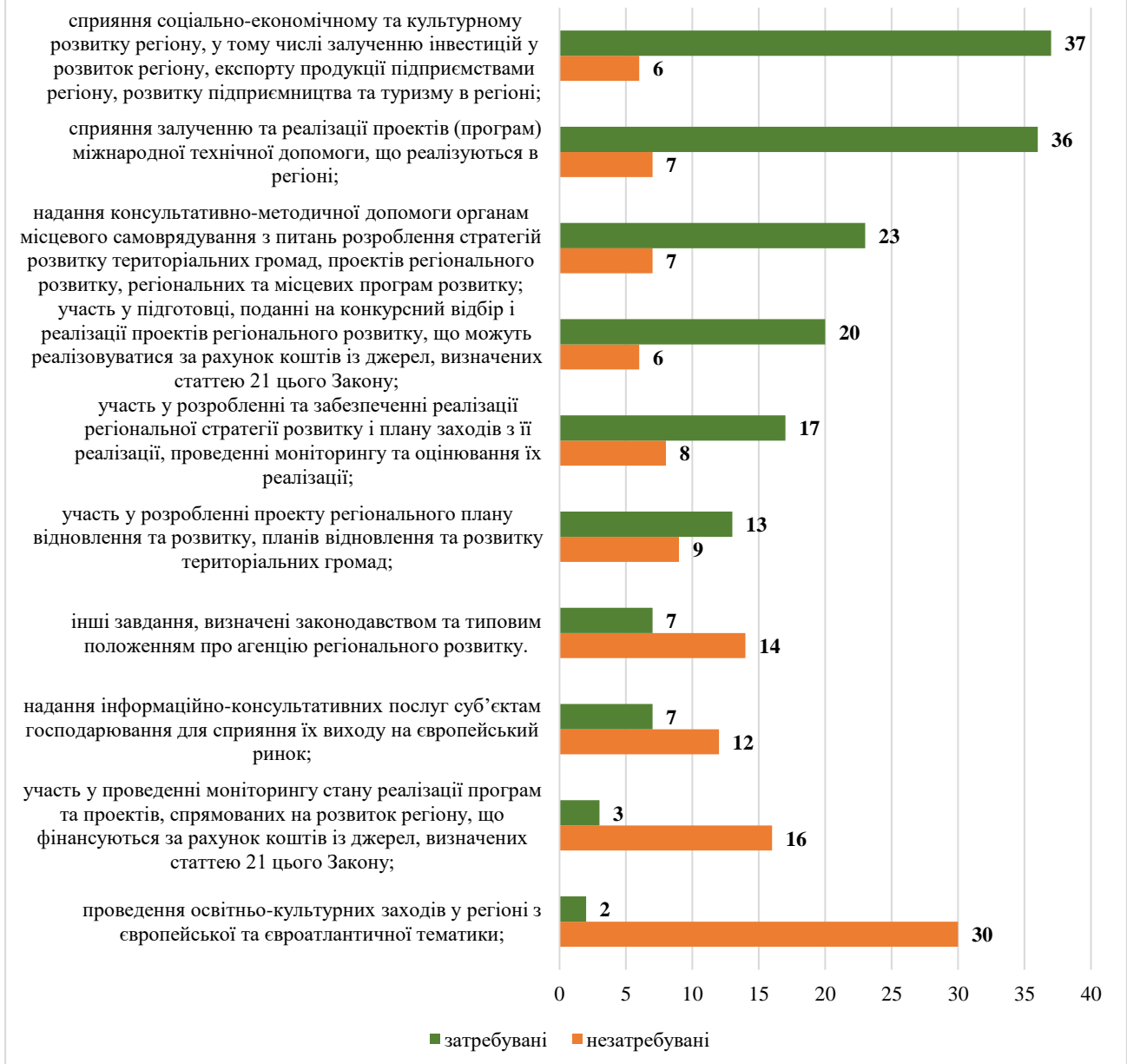
На питання, яке із завдань АРР є **найменш затребуваним**, представники ОМС найбільше згадували проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики та участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проєктів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону:

## Найменш затребувані завдання АРР (к-сть відповідей): думка представників ОМС



Однак, при співставленні найбільш та найменш затребуваних завдань АРР виявлено наступну тенденцію: у представників ОМС немає одностайності у визначенні пріоритетності завдань АРР, навіть найбільш затребуване завдання в одних викликає несприйняття в інших:

## Співвідношення затребуваних та незатребуваних завдань APP: думка представників ОМС

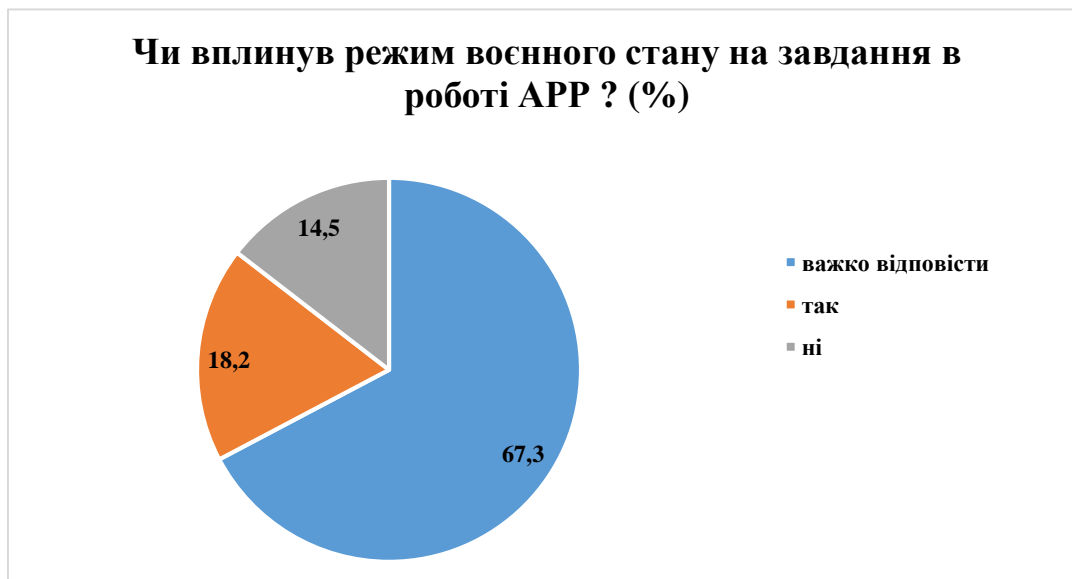


На питання, чи вплинув **режим воєнного стану** на завдання в роботі APP, не зорієнтувалися щодо відповіді на це питання 67,3% опитаних, 14,5% заперечили такий вплив.

Разом з тим 18,2% представників ОМС зазначили, що режим воєнного стану впливає на завдання в роботі APP. Зокрема, на думку респондентів, режим воєнного стану (узагальнено):

- несе ризики інвестування в регіон;
- обмежив прямі комунікації з міжнародними партнерами, змінив парадигми міжнародних проектів з інвестиційних на гуманітарні;
- призупинив реалізацію певної кількості проектів;

- зумовив потребу в заходах не на розвиток, а на відновлення зруйнованого;
- додав напрям роботи з ВПО;
- зумовив розробку регіонального плану відновлення та розвитку:



**Пріоритетні завдання регіонального розвитку відповідної області**  
представники ОМС визначили наступним чином (узагальнено):

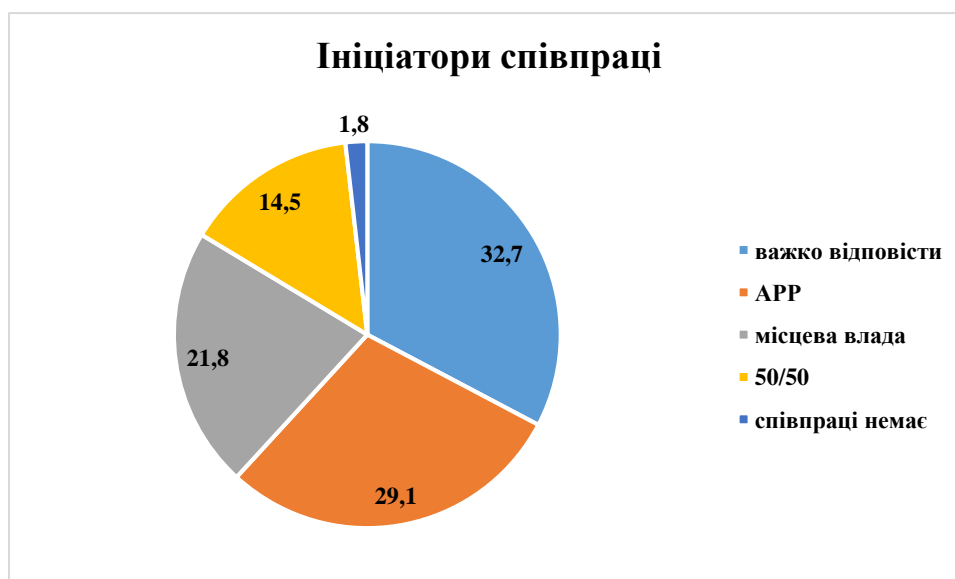
область	пріоритетні завдання регіонального розвитку (на думку представників ОМС)
<b>Вінницька область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалізація регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації.</li> <li>2. Розвиток промисловості та підтримка, розвиток релокованого бізнесу.</li> <li>3. Створення індустріальних парків.</li> <li>4. Енергоефективність.</li> <li>5. Створення робочих місць, покращення якості життя населення.</li> <li>6. Співпраця із власниками приватного капіталу з метою реалізації інвестиційних проектів.</li> <li>7. Залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності.</li> <li>8. Підтримка сільського господарства.</li> <li>9. Розвиток туризму.</li> <li>10. Підтримка ВПО.</li> <li>11. Розвиток транспортної інфраструктури, зокрема доріг місцевого користування.</li> <li>12. Розвиток туризму.</li> <li>13. Переробка сировини.</li> <li>14. Розроблення та затвердження містобудівної та землевпорядної документації.</li> </ol>
<b>Сумська область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Захист цивільного населення; безпека проживання, особливо на прикордонній території, підтримка територіальної оборони.</li> <li>2. Відновлення пошкоджених і зруйнованих об'єктів інфраструктури та житла.</li> <li>3. Програми для розвитку бізнесу.</li> <li>4. Збільшення частки альтернативної енергетики, підтримка критичної інфраструктури.</li> <li>5. Сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму.</li> <li>6. Соціальний розвиток (соціальний захист населення, розвиток освіти та охорони здоров'я).</li> <li>7. Збереження людського ресурсу, робота з молоддю.</li> <li>8. Якісні комунальні послуги.</li> </ol>

<b>Тернопільська область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток економічного потенціалу регіону.</li> <li>2. Розвиток туризму.</li> <li>3. Розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення.</li> <li>4. Розвиток сільських територій.</li> </ol>
<b>Хмельницька область</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціально-економічний та культурний розвиток регіону, у тому числі залучення інвестицій у розвиток регіону, експорт продукції підприємствами регіону, розвиток підприємництва та туризму в регіоні.</li> <li>2. Підвищення продуктивності агропромислового комплексу.</li> <li>3. Розвиток енергетики та підвищення енергоефективності.</li> <li>4. Підвищення якості життя та збереження довкілля.</li> <li>5. Розробка проектів відновлення області під час війни та післявоєнного відновлення (в першу чергу, що стосуються економічного розвитку).</li> <li>6. Удосконалення системи управління відходами.</li> <li>7. Безпека.</li> </ol>

Відповідаючи на питання респонденти частіше за все зазначали пріоритетні завдання досить загально або визначали пріоритетними напрями, важливі для всіх регіонів України, або такі, що поза межами компетенції місцевої влади, або ті, що не є стратегічними, наприклад, “збільшення доходів громадян”, “обороздатність”, “затвердження містобудівної документації”, “просування проектів ОМС” тощо.

Серед відповідей були указані і важливі “об’єднуючі” завдання, актуальні для всіх регіонів, наприклад: *“підвищення рівня територіальної єдності стало головним завданням у сфері регіонального розвитку України: формування цілісної держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах; підвищення конкурентоспроможності регіонів, розвиток ефективного багаторівневого управління”*.

Відповідаючи на питання, **хто є ініціатором співпраці** АРР та органів місцевого самоврядування, на жаль, значна частина респондентів (32,7%) не обізнані з цього питання. 29,1% зазначили, що ініціатором як правило є АРР, а 14,5% - що ініціатива є здебільше спільною:



Серед **пропозицій удосконалення законодавства** для підвищення спроможності АРР до виконання повноважень було названо представниками ОМС (узагальнено):

- зміна системи оподаткування;
- цільова субвенція на АРР та для реалізації проектів регіонального розвитку;
- зміна Закону України „Про публічні закупівлі” задля спрощення процедур закупівель для АРР;
- передбачити можливість пільгової оренди державного та комунального майна для АРР;
- уніфікувати “*функціонал та примірний штатний розпис*” АРР;
- розширити повноваження АРР (не деталізовано респондентами);
- змінити систему моделі співпраці з АРР за принципом: “*офіс управління проектами в міністерстві - АРР в області- офіс управління проектами в громадах*”.

На жаль, 67,3% (37 осіб) не надали відповідь на це питання.

Одна особа не вбачає за актуальне зміни до законодавства, оскільки “*АРР мають достатні повноваження*”.

На думку респондентів, **співробітник АРР має володіти наступними знаннями, навичками, вміннями** (узагальнено):

- знання проектного менеджменту,
- мати економічну, правову освіту,
- знання законодавства, зокрема з питань регіонального розвитку, щодо функцій і повноважень ОМС, у сфері надання послуг органами містобудування та архітектури, органами земельних ресурсів тощо,
- володіння державною та іноземними мовами,
- бути комунікабельним,
- знання ПК,
- мати інноваційне та креативне бачення, стратегічне мислення, ініціативність,
- багатозадачність, креативність, організованість, вміння працювати в команді,
- організаторські навички,
- мати досвід реалізації грантових проектів, у тому числі досвід співпраці з міжнародними організаціями.

На питання, чи бере участь АРР в реалізації стратегічних планів та програм на території Вашого регіону, значна частина респондентів (34,5 %, а це 19 осіб) не змогли надати відповідь. А 16,4% (9 осіб) опитуваних стверджують, що АРР в реалізації стратегічних планів та програм на території відповідного регіону не бере участь:

### Чи бере участь АРР в реалізації стратегічних планів та програм ?



На прохання уточнити, **в реалізації яких саме стратегічних планів та програм брала участь АРР**, здебільше були загальні відповіді, наприклад: *“Агенція допомагає у реалізації швидких проектів та написання грантових заявок”*.

Серед згаданих були: участь у розробці стратегії регіонального розвитку області, стратегій розвитку територіальних громад, участь у розробці планів на їх виконання. Було згадано і конкретні проекти, наприклад, *“Долучились до створення музей-лабораторії в місті Дунаївці, на сьогодні реалізується проект від Глобального фонду міст для мігрантів і біженців: дітей та опікунів “Домівка подалі від небезпеки”*.

Серед іншого представники органів місцевого самоврядування акцентували, що АРР працює в складних умовах, пов'язаних з воєнними діями на території України. Однак, не зважаючи на ці труднощі, АРР продовжує працювати над реалізацією своїх завдань та сприянням розвитку.

Було зауважено, що слабка організаційна спроможність агенції та відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів не дозволяє АРР якісно виконувати поставлені завдання.

А для ефективної роботи АРР необхідно враховувати практичні проблеми органів місцевого самоврядування та вирішувати їх на рівні законодавства.

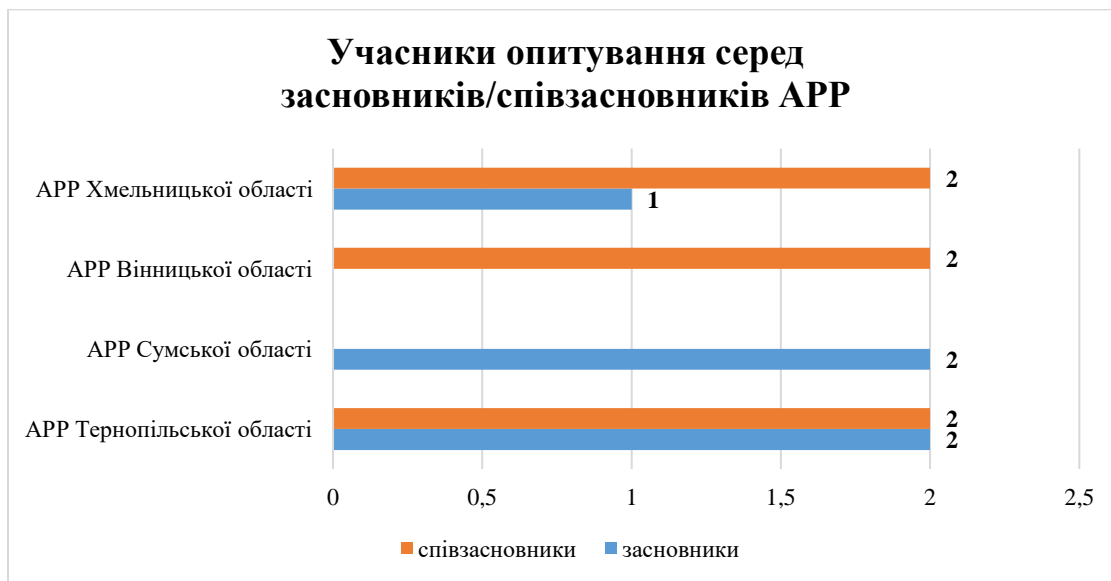
Від інших учасників звучали слова подяки АРР за співпрацю і завжди кваліфіковані поради та допомогу.

Озвучено побажання в експертній підтримці, зокрема, у реалізації проектів Програми з відновлення України. Також учасники акцентували, що АРР повинні працювати з іноземними інвесторами для економічної привабливості та стабільності регіону.

Окремі респонденти зауважили на важливості участі (далі – цитата): *“у швейцарсько-українському проекті “Згуртованість та регіональний розвиток України, UCORD” в трьох напрямках: водопостачання, каналізування, управління твердими побутовими відходами; культура та креативні індустрії; посилення спроможності АРР, та розгляді АРР як одного з потенційних адміністраторів Фонду малих грантів Програми Interreg NEXT “Польща-Україна 2021-2027”*.

### 3.4. ОПИТУВАННЯ ЗАСНОВНИКІВ / СПІВЗАСНОВНИКІВ АРР

В опитування взяли участь 11 осіб, з них: 5 засновників та 6 співзасновників усіх чотирьох АРР:



Серед респондентів є представники органів місцевого самоврядування (ОМС), їх асоціацій (АОМС), навчальних закладів (вузів), обласних рад (ОР), торгово-промислової палати (ТПП), обласної військової адміністрації (ОВА), хоча засновником у правовому аспекті вона не є:

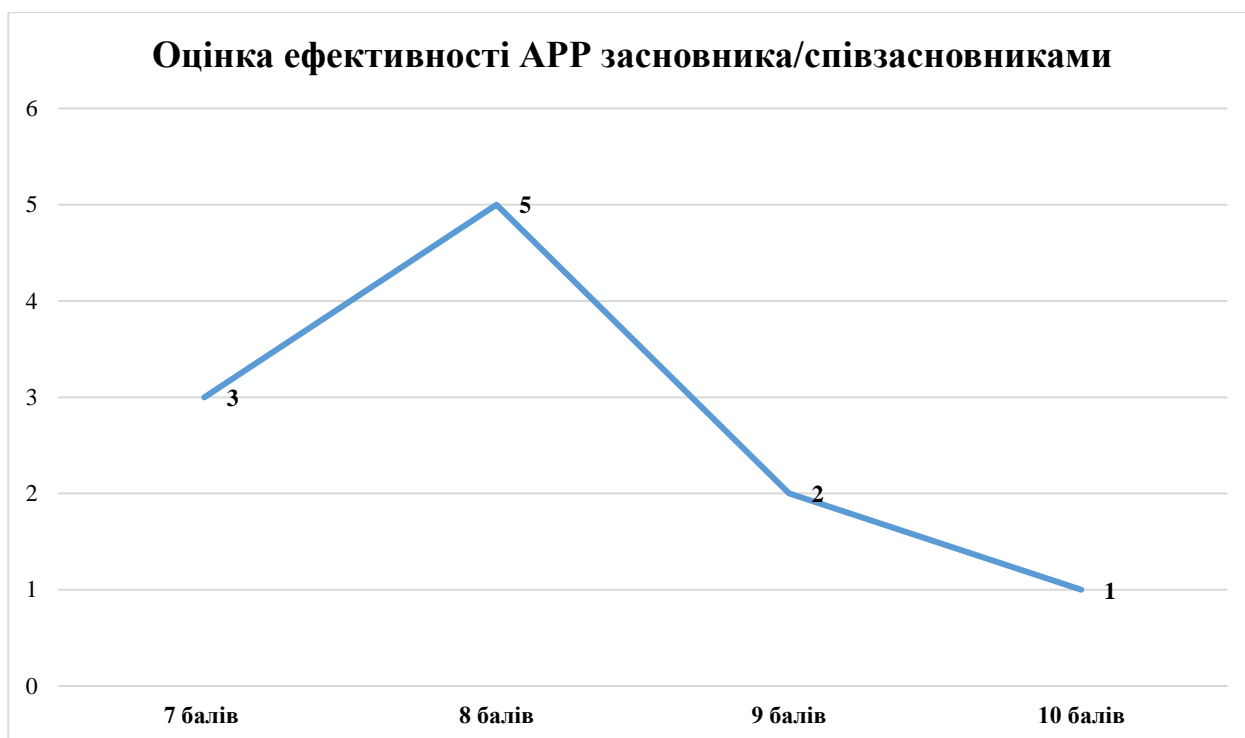


**Мотивацією створення АРР** для засновників/співзасновників були (узагальнено):

- забезпечення системного регіонального розвитку;
- створення дієвого та ефективного інструменту сприяння регіональному економічному розвитку та реалізації стратегії регіонального розвитку;

- створення АРР як структури, що сприятиме місцевому економічному розвитку територіальних громад;
- можливість реалізації спільних проектів.

Оцінюючи **ефективність АРР** за шкалою від 1 до 10 засновники /співзасновники найбільше (5 осіб) поставили оцінку “8”. Найвищий бал поставила 1 особа, найнижчий “7” – 3 особи:



Засновники/співзасновники визначали **мету діяльності АРР** наступним чином (узагальнено):

- сприяння ефективній реалізації державної регіональної політики;
- розробка та реалізація програм регіонального розвитку;
- координація з впровадження стратегії регіонального розвитку;
- сприяння комплексному сталому розвитку області та громад;
- сприяння відновленню та розвитку громад;
- залучення інвестицій в розвиток регіону;
- заходи з покращення бізнес-середовища та іміджу області;
- стратегічне планування, проектний менеджмент, підтримка громад у пошуку ресурсів для розвитку та створення нових точок економічного зростання, навчання громад та інших партнерів проектному менеджменту та ефективному використанню ресурсів для вирішення проблемних питань.

Учасники цієї цільової групи мали змогу назвати по 3 найбільш, на їхню думку, **успішні проекти, реалізовані АРР** (далі цитати):

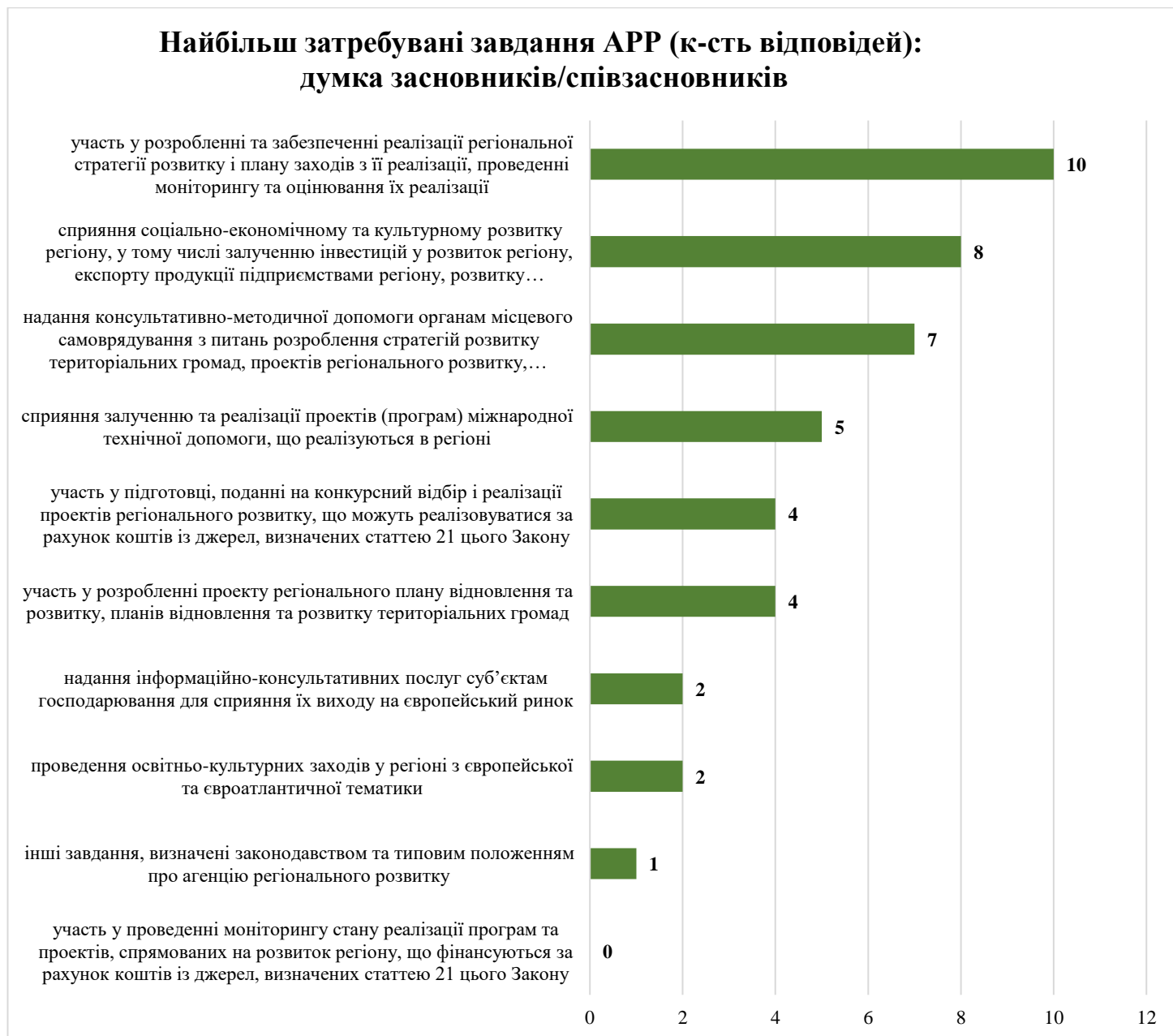
APP	названі проекти	примітки
APP Вінницької області	<ol style="list-style-type: none"> <li>2023 р. “Створення умов для відновлення і безперервності мікро, малого, в т.ч. релокованого бізнесу Жмеринської та Барської громад Вінницької області шляхом проведення інформаційно-освітніх заходів та розвитку екосистеми з підтримки бізнесу”.</li> <li>2022 - 2023 рр. сприяння в забезпеченні додатковими джерелами електроживлення закладів критичної інфраструктури області (обласна дитяча лікарня, два спеціалізовані дитячих будинки).</li> <li>2020 - 2022 рр. “Створення інформаційно-аналітичної системи управління регіональним розвитком, як якісної підсистеми в стратегічному плануванні територій Вінницької області”.</li> <li>Покращення медичного обслуговування в Крижопільській громаді, розвиток бізнес-середовища, нарощення підприємницького потенціалу жінок з числа ВПО та ветеранів.</li> </ol>	
APP Сумської області	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обрання на конкурсній основі APP в Сумській області одним із чотирьох APP в Україні яким проект UCORD надаватиме довгострокову підтримку.</li> <li>Отримання від ПРООН 6 спеціалізованих авто та обладнання для надання адміністративних та соціальних послуг громадами області.</li> <li>Системна співпраця з MDM Greese щодо відновлення системи охорони здоров'я у прикордонних громадах Сумщини.</li> <li>Грантовий проект “Інтеграція ВПО в територіальних громадах Сумської області: можливості для підприємців”.</li> <li>Грантовий проект “Підтримки лідерства бізнесу у надзвичайних ситуаціях та відновленні”.</li> <li>Проектні роботи та капітальний ремонт пошкодженої будівлі КНП “Білопільська міська лікарня”.</li> </ol>	
APP Тернопільської області	<ol style="list-style-type: none"> <li>Участь у проекті “Згуртованість та регіональний розвиток України” (UCORD).</li> <li>Бізнес-школи Start UP.</li> <li>Розробка та надання допомоги у розробці стратегій розвитку територіальних громад.</li> <li>Супровід створення індустріальних парків в територіальних громадах області.</li> </ol>	<p>1 особа зазначила “важко відповісти”, 1 особа зазначила “відсутні”</p>
APP Хмельницької області	<ol style="list-style-type: none"> <li>Закупівля послуги енергосервісу для об'єктів комунальної власності Староушицької громади.</li> <li>“Мобільний музей-лабораторія для школярів: доступ до якісної освіти в умовах пандемії COVID-19” (Дунаєвецька громада).</li> <li>Відбір проектної області проекту UCORD,</li> <li>Проведення Ярмарки крафтових виробників,</li> <li>Підтримка бізнесу у релокації та підтримка ВПО</li> </ol>	

Вочевидь, якщо засновник чи співзасновник не мають відповіді, чи відповідають, що відсутні успішні проекти, реалізовані APP, це є сигналом додаткового дослідження (адже оцінки ефективності у цьому випадку були поставлені за шкалою 1-10 відповідно “7” та “8”).

Респондентам було запропоновано обрати по три завдання APP, що обумовлені Законом, які, на їхню думку, є найбільш затребуваним. Найчастіше згадуваними стали завдання:

- ✓ участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;
- ✓ сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;
- ✓ надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку.

Взагалі не було згадано таке завдання як “участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 цього Закону”:



При визначенні найменш затребуваних завдань АРР респонденти називали найчастіше проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики. При цьому жодної згадки не було щодо сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні:

## Найменш затребувані завдання АРР (к-сть відповідей): думка засновників/співзасновників



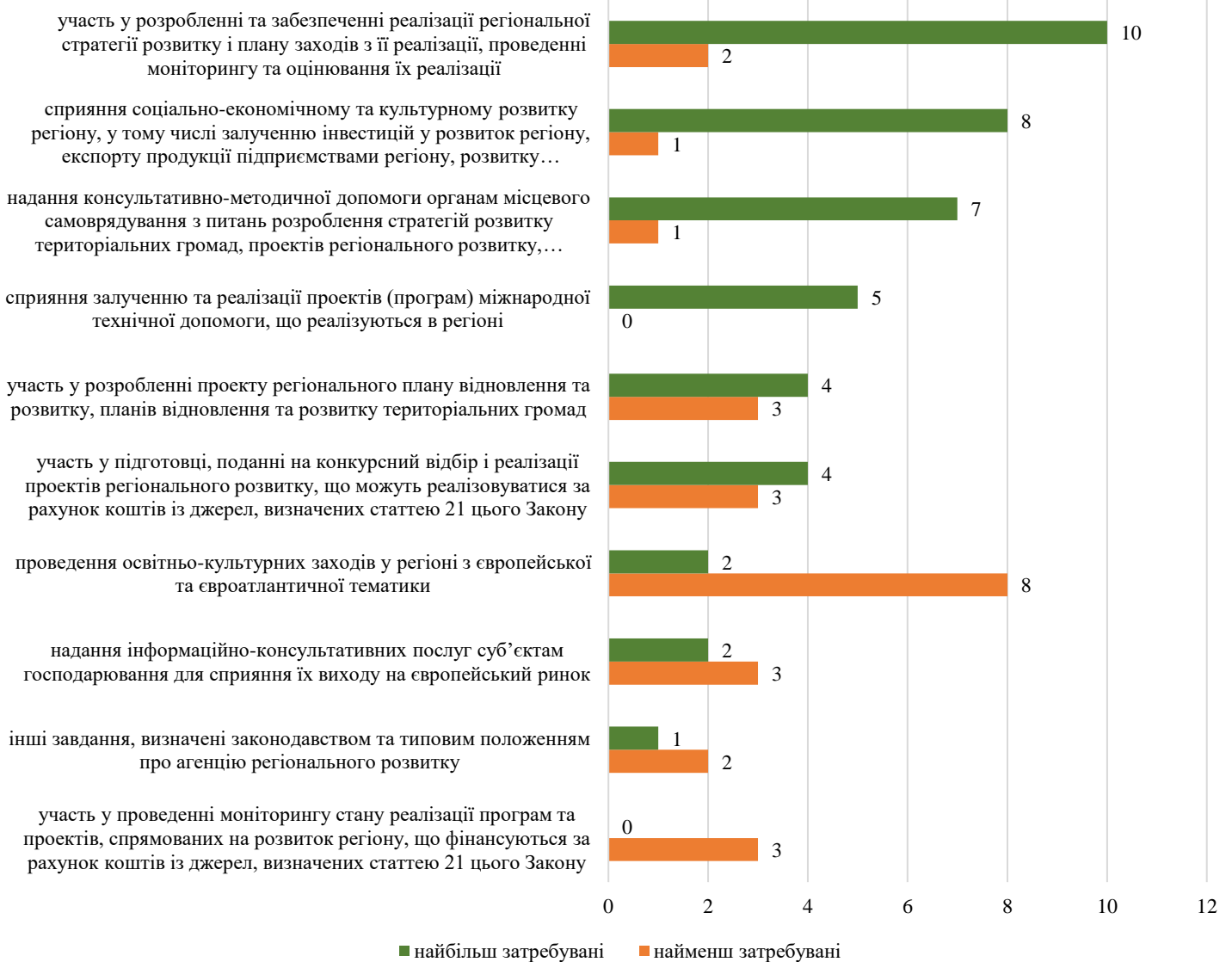
Однак, при співставленні найбільш та найменш затребуваних завдань АРР виявлено наступні тенденції:

1. У засновників та співзасновників немає однастайності у визначенні пріоритетності завдань АРР: навіть найбільш затребуване завдання у одних викликає несприйняття в інших;

2. Однастайність сприйняття як затребуваного завдання є рідше винятком і стосуються лише одного завдання АРР: сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні;

3. Однастайність несприйняття як затребуваного завдання є також винятком і стосуються лише одного завдання АРР: участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону;

## Співвідношення затребуваних та незатребуваних завдань АРР: думка засновників/співзасновників

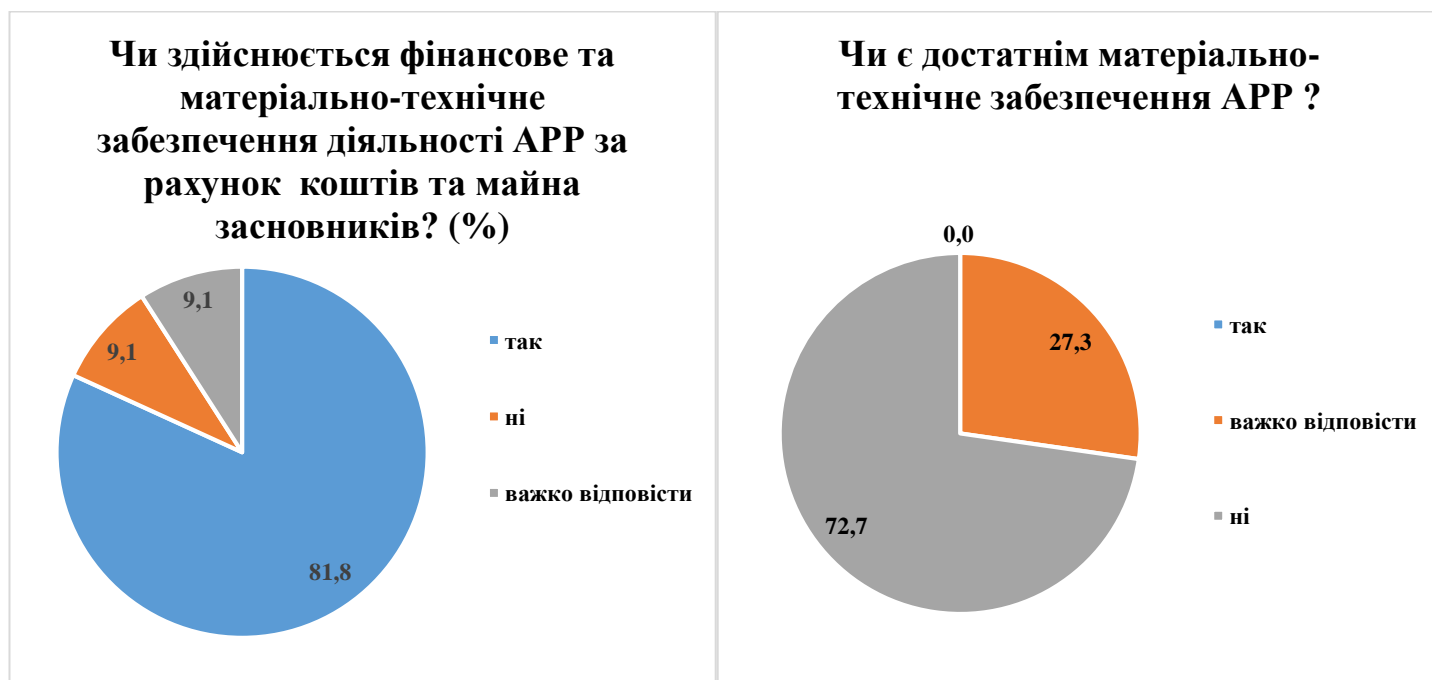


Основними шляхами **реалізації контрольної функції** щодо діяльності АРР засновники/співзасновники визначили наступні (узагальнено):

- участь у засіданнях наглядової ради АРР;
- моніторинг діяльності;
- погодження планів та звітів;
- заслуховування звітів;
- погодження рішень.

На запитання чи здійснюється **фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності АРР за рахунок коштів та майна засновників** 9 осіб відповіли ствердно, 1 особа не змогла відповісти. 1 співзасновник відповів “ні”, хоча інший співзасновник цієї ж АРР відповів “так”.

Однак, на жаль, жоден респондент на питання **чи є достатнім матеріально-технічне забезпечення АРР** не відповів ствердно:



Таким чином, питання матеріально-технічного забезпечення діяльності АРР потребує більшої уваги засновників/співзасновників в контексті дослідження проблем та пошуків шляхів їх вирішення.

81,8% респондентів відповіли, що **знайомі з планами роботи АРР**. Однак, бажаним є повна залученість засновників та співзасновників до планування діяльності АРР.

На запитання, **хто визначає пріоритети діяльності АРР**, 6 осіб (54,5%) назвали наглядову раду; 4 особи (36,4%) зазначили, що пріоритетність визначається спільно наглядовою радою, працівниками АРР, замовниками послуг. В одному випадку зазначено, що це вирішують працівники АРР:



У відповідях про **періодичність засідань наглядової ради АРР** відчувалась невпевненість та непослідовність: називались і раз на рік, і раз на півроку, і раз на кілька місяців, при чому відносно до одних тих самих АРР. Були відповіді без зазначення періодичності (“в міру потреби”, “по мірі виникнення питань” тощо).

На питання, у який спосіб **оприлюднюються звіти роботи АРР**, засновники/співзасновники АРР зазначали різні способи (узагальнено):

- заслуховуються на засіданнях наглядової ради (подекуди на сесіях обласної ради, публікуються на сайтах обласної адміністрації або обласної ради);
- публікуються на офіційному сайті АРР і знаходяться у вільному доступі (якщо такі є);
- через соціальні мережі;
- надсилаються профільному міністерству.

Один із учасників опитування зазначив на це питання, що *“важко відповісти”*.

**Серед позитивів у роботі АРР** респонденти відзначили наступне:

- сприяння ефективній комунікації влади, громад та бізнесу;
- залучення додаткових ресурсів для відновлення регіону;
- долучення до розробки та моніторингу стратегічних документів регіонального розвитку;
- підтримки органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань стратегічного розвитку, розвитку бізнесу, залучення інвестицій;
- розвиток бізнес-середовища громад області шляхом проведення освітніх заходів, надання консультацій з розроблення та впровадження бізнес-проектів, залучення ресурсів для створення та/чи розширення бізнесу;
- налагодження співпраці з донорськими та благодійними організаціями;
- координація регіонального економічного розвитку;
- підготовка кваліфікованих фахівців в громадах по проектному менеджменту.

Було висловлено окреме зауваження, що в умовах військового стану не можливо повністю оцінити всі позитиви в роботі АРР.

Щодо АРР Тернопільської області були висловлені полярні думки: з одного боку висловлено як позитив координація регіонального економічного розвитку та те, що АРР стала майданчиком для пошуку стратегічних рішень та залучення інвестицій для розвитку регіону. З іншого боку - наголошено на відсутності позитиву у роботі цієї АРР.

**Серед недоліків у роботі АРР** здебільше засновники/співзасновники називали:

- недостатньо диверсифіковані джерела фінансування;
- недостатня кількість працівників, плинність кадрів.

Один із учасників опитування зазначив на неефективній роботі із залучення інвестицій, неналежній комунікації з громадами.

Ще одним учасником була висловлена рекомендація: необхідна додаткова фінансова підтримка з держбюджету та / або від міжнародних партнерів.

Всі респонденти заперечили наявність проблеми **співпраці засновників та співзасновників АРР**.

На питання, чи **вплинув режим воєнного стану** на завдання в роботі АРР, переважна більшість респондентів (63,6%) відповіли ствердно.

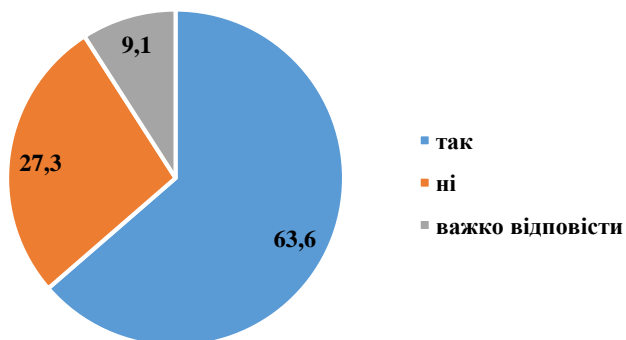
На думку опитуваних, режим воєнного стану ускладнив реалізацію проектів, спричинив плинність кадрів та обумовив переорієнтацію у завданнях АРР, змістивши акценти на співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема для вирішення гуманітарних питань.

Так, спочатку повномасштабного вторгнення АРР Хмельницької області “була включена в проект по релокації бізнесу; на даний час основна діяльність присвячена забезпеченню гуманітарних потреб ВПО, комунікації з міжнародними партнерами щодо пошуку допомоги для відновлення пошкоджених об'єктів в територіальних громадах”.

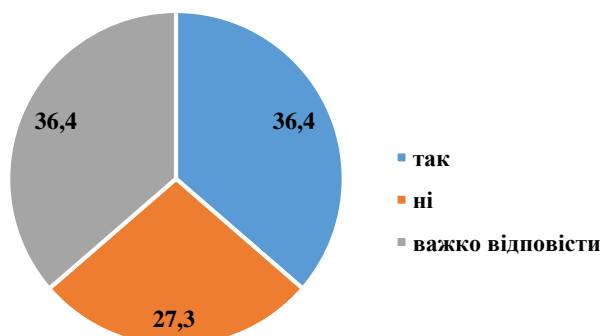
АРР Вінницької області “припинила діяльність за діючими проектами та переорієнтувала діяльність на вирішення актуальних потреб, в рамках пріоритетів своєї діяльності. Команда Агенції працювала над залученням ресурсів для забезпечення першочергових гуманітарних потреб громад, критичної інфраструктури, надавала підтримку місцевому та релокованому бізнесу. З метою координації волонтерської діяльності, допомоги внутрішньо переміщеним особам, військовим, співпрацювали з обласним гуманітарним штабом. З жовтня 2022 року, після чергових руйнувань росією енергетичної інфраструктури, команда Агенції працювала над забезпеченням закладів охорони здоров'я, соціальної сфери додатковими джерелами живлення”.

При цьому опитувані розділились у своїх відповідях на питання чи здійснювалися засновниками заходи спрямовані на підтримку діяльності АРР під час дії режиму воєнного стану. Ті, що відповіли ствердно, зазначили, що така підтримка була в частині матеріально-технічного забезпечення АРР, організаційної та інформаційної підтримки, формування кадрового та інтелектуального резерву.

**Чи вплинув режим воєнного стану на завдання в роботі АРР? (%)**



**Чи здійснювалися засновниками заходи, спрямовані на підтримку діяльності АРР під час дії режиму воєнного стану? (%)**



Респондентам було запропоновано назвати **пріоритетні завдання регіонального розвитку** (знеособлено, далі - цитати):

область	пріоритетні завдання регіонального розвитку: думка засновників/співзасновників
<b>Вінницька область</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Підвищення економічної спроможності громад.</li> <li>✓ Розвиток туризму. Збереження, поширення та популяризація культурної спадщини.</li> <li>✓ Інноваційний розвиток регіону, включно з модернізацією транспортно-логістичної інфраструктури, розвитком АПК, модернізацією медичної сфери і розвитком медичного туризму.</li> <li>✓ Розвиток системи охорони здоров'я, збереження екології, зелена енергетика.</li> </ul>
<b>Сумська область</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ефективна комунікація громад з міжнародними партнерами, розробка якісних стратегічних документів громадами, залучення необхідних ресурсів для відновлення та ефективний контроль за їх використанням.</li> <li>✓ З урахуванням безпекової складової розвиток регіональної інфраструктури, розвиток регіональної економіки та розвиток людського капіталу.</li> </ul>
<b>Тернопільська область</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Робота над залученням додаткового фінансування для території.</li> <li>✓ Налагодження співпраці бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу регіону.</li> <li>✓ Забезпечення реалізації стратегічних цілей територіальної громади.</li> <li>✓ Забезпеченні логістики із надання гуманітарної та іншої допомоги цивільному населенню.</li> <li>✓ Надання допомоги внутрішньо переміщеним особам.</li> <li>✓ Надання консультацій з питань релокації бізнесу.</li> <li>✓ Розвиток агропромислового комплексу, розвиток переробної промисловості та логістичної інфраструктури, розвиток сфери туризму та відпочинку.</li> </ul>
<b>Хмельницька область</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розвиток регіону, пошук грантових можливостей, допомога у написанні грантових заявок.</li> <li>✓ Удосконалення організації освітньої діяльності регіону.</li> <li>✓ Розвиток туристичної галузі регіону.</li> <li>✓ Залучення коштів для покращення функціонування сільського господарства.</li> <li>✓ Розбудова інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва, спрямованого на створення сприятливих умов для ведення бізнесу.</li> <li>✓ Підвищення конкурентоздатності і експортної спроможності регіональної продукції та розвиток логістично-транспортних систем регіону.</li> <li>✓ Промоція інвестиційних продуктів області, розвиток інфраструктури регіонального інвестиційного ринку та державно-приватного партнерства.</li> </ul>

Серед **пропозицій удосконалення законодавства** для підвищення спроможності АРР до виконання повноважень було названо (узагальнено):

- забезпечення співфінансування з державного бюджету;
- впровадження цільових дотацій;
- пільгове оподаткування;
- законодавче закріплення права засновників надавати у користування майно для АРР;
- забезпечення можливості для АРР брати участь у закупівлях, оголошених засновниками;
- розширення повноважень АРР щодо залучення інвестицій, отриманню грантових та інших надходжень в регіон;

➤ посилення ролі і залученість АРР до питань відновлення, регіонального та державного розвитку.

Також серед пропозицій було створення *“траєкторій навчання «рівний-рівному» для сприяння обміну передовим досвідом між українськими АРР та їхніми колегами з країн-членів ОЕСР”*.

Засновникам та співзасновникам було поставлено запитання **щодо бажаних компетенцій працівників АРР**. Відтак, було висловлено доволі багато пропозицій щодо того, якими знаннями, навичками, уміннями має володіти співробітник АРР, основні з них:

➤ повна вища освіта фінансово-економічного, юридичного або адміністративно-управлінського спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра або спеціаліста;

➤ наявність досвіду у сферах дотичних до виконання завдань, визначених законодавством та типовим положенням про АРР;

➤ навички обробки даних, розуміння технологій, навички з управління в проектах технічної допомоги та у сфері менеджменту в інших проектах не менше 3 років;

➤ володіння діловою українською мовою, володіння основами діловодства та економіки, вміння користуватися персональним комп'ютером у режимі користувача;

➤ володіння етикою ділового спілкування та ведення переговорів;

➤ наявність досвіду взаємодії із закордонними фондами та іншими донорськими організаціями, спонсорами;

➤ знання чинного законодавства України, що стосується сфери діяльності АРР;

➤ вміння орієнтуватися в системі публічного управління;

➤ знання іноземної мови;

➤ знання та навички у сфері проектного менеджменту;

➤ володіння інформацією про потреби громад та регіону в ресурсах для розвитку;

➤ володіння навичками фандрайзингу;

➤ аналітичне мислення;

➤ наявність навичок та досвіду організації і проведення навчальних заходів для представників громад, підприємців;

➤ володіння навичками бізнес-планування, розробки стратегічних документів тощо;

➤ наявність таких особистісних якостей як: креативність, комунікабельність, ініціативність, людяність, гнучкість, адаптивність, креативність, емоційний інтелект, професіоналізм, цілеспрямованість, наполегливість.

**Отже, очікування засновників та співзасновників щодо рівня компетенцій співробітника АРР є доволі високими.**

Майже 82 % респондентів зазначили, що засновниками здійснюються **заходи спрямовані на популяризацію діяльності АРР**. Серед таких заходів названо:

➤ поширення інформації на власних ресурсах;

➤ поширення інформації у соціальних мережах;

➤ участь у різноманітних презентаційних заходах;

- доповіді під час наукових конференцій;
- популяризація серед територіальних громад.

63,6% респондентів зазначили, що засновниками здійснюються **заходи, спрямовані на покращення взаємодії АРР з територіальними громадами**. Такими заходами є безпосередні зустрічі з громадами, проведення спільних заходів та проектів. Є практика підписання угод про співробітництво. Комунікація полегшується через асоціації органів місцевого самоврядування у випадку, коли АОМС є співзасновником АРР.

45,5 % учасників опитування відзначили, що засновниками здійснюються **заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та навчання персоналу АРР**. Серед таких заходів: участь в інформаційно-освітніх заходах ОВА та університетів-засновників, стажування у провідних наукових центрах Європи, участь працівників програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, обмін досвідом.

72,7% опитуваних ствердно відповіли на питання, чи **залучені АРР до реалізації стратегічних планів та програм** на території відповідного регіону (стратегії відновлення, стратегії розвитку, зелена енергетика, інфраструктурні).

Серед іншого було зазначено на актуальності діяльності АРР.

### 3.5 ТОЧКИ ДОТИКУ З ОКРЕМИХ ПИТАНЬ

Під час опитування окремі запитання для респондентів різних груп повторювались свідомо задля розуміння відповідних позицій респондентів різних груп.

Представниками всіх груп респондентів було слушно названо **метою створення АРР** сприяння ефективній реалізації державної регіональної політики, що цілком відповідає визначенню мети в частині 1 статті 19 Закону.

Спільним баченням мети діяльності АРР були названі й інші аспекти:

- залучення інвестицій в розвиток регіону;
- покращення бізнес-середовища;
- надання консультаційно-методичної допомоги органам державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання.

Співробітники АРР та представники місцевого самоврядування акцентували увагу на посиленні спроможності регіонів та територіальних громад.

Точками дотику у пошуках мети для групи представників місцевого самоврядування та засновників/співзасновників АРР стали:

- розробка та реалізація стратегії регіонального розвитку;
- сприяння відновленню регіонів та розвитку громад;
- формування позитивного іміджу області:

Працівники АРР	Представники ОМС	Засновники/співзасновники
	сприяння ефективній реалізації державної регіональної політики	
	залучення інвестицій в розвиток регіону	
	покращення бізнес-середовища	
	надання консультаційно-методичної допомоги органам державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання	
	посилення спроможності регіонів, територіальних громад	
	розробка та реалізація стратегії регіонального розвитку	
	сприяння відновленню регіонів та розвитку громад	
	формування позитивного іміджу області	

**Пріоритетні завдання регіонального розвитку** мають точки дотику у залежності від області. Так, у Сумській області респонденти найчастіше згадували у пріоритетах для регіонального розвитку саме створення безпечних умов життя, безпекові гарантії, питання відновлення та розвиток людського капіталу. Вочевидь, прикордонна з країною-агресором область має свої завдання, відмінні від умовно “мирних” областей.

Для Тернопільської, Вінницької, Хмельницької – це розвиток АПК, туризму, транспортно-логістичної інфраструктури:

Сумська область	працівники АРР	представники ОМС	засновники/ співзасновники
	створення безпечних умов життя		
	залучення необхідних ресурсів для відновлення та ефективний контроль за їх використанням з урахуванням безпекової складової розвитку регіональної інфраструктури		
	розвиток регіональної економіки та розвиток людського капіталу		
	покращення якості надання послуг населенню (соціальних та житлово-комунальних)		

Тернопільська область	ОМС	засновники/співзасновники	працівники АРР
	сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону		
	розвиток туризму		
	розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення		
	розвиток сільських територій та агропромислового комплексу		
		робота над залученням додаткового фінансування для території	
		розвиток переробної промисловості та логістичної інфраструктури	

Вінницька область	ОМС	засновники/співзасновники	працівники АРР
	підвищення економічної спроможності громад		
	розвиток туризму		
	модернізація транспортно-логістичної інфраструктури		
	розвиток АПК		
	розвиток промисловості та підтримка, розвиток релокованого бізнесу		розвиток підприємництва
	залучення інвестицій в регіон		залучення інвестицій в регіон

Хмельницька область	ОМС	засновники/співзасновники	працівники АРР
	залучення інвестицій у розвиток регіону		
	розвиток туристичної галузі регіону		
	підвищення продуктивності АПК		
		розбудова інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва	
		підвищення конкурентоздатності і експортної спроможності	
	відновлення та розвиток інфраструктури		

На жаль, при визначенні **пріоритетності завдань АРР** єдності поглядів не вбачається. Так, те, що важливо засновникам/співзасновникам, як основним заінтересованим особам, є зовсім не в пріоритеті працівників АРР та представників ОМС (наприклад, участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації).

Найбільш наближеними є погляди на важливість завдання сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні.

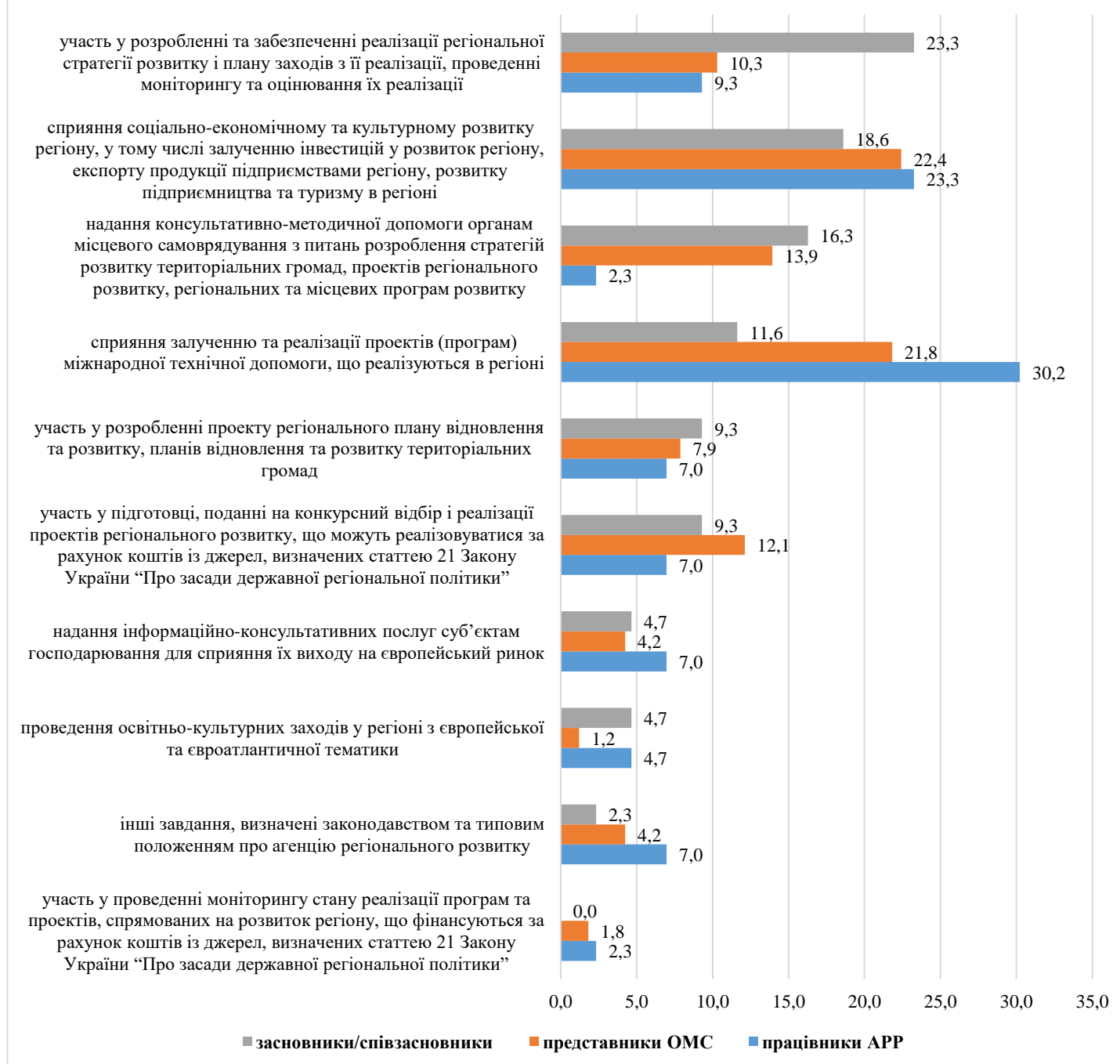
Низькопріоритетність співробітниками АРР завдання щодо надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку різко контрастує з баченням як представників ОМС, так і засновників/співзасновників.

Цікаво, що надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок в рази більш цікаве співробітниками АРР, аніж консультування ОМС.

Завдання сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні у найбільшому пріоритеті співробітників АРР, і майже втричі перевищує відсоток “вподобань” від засновників/співзасновників.

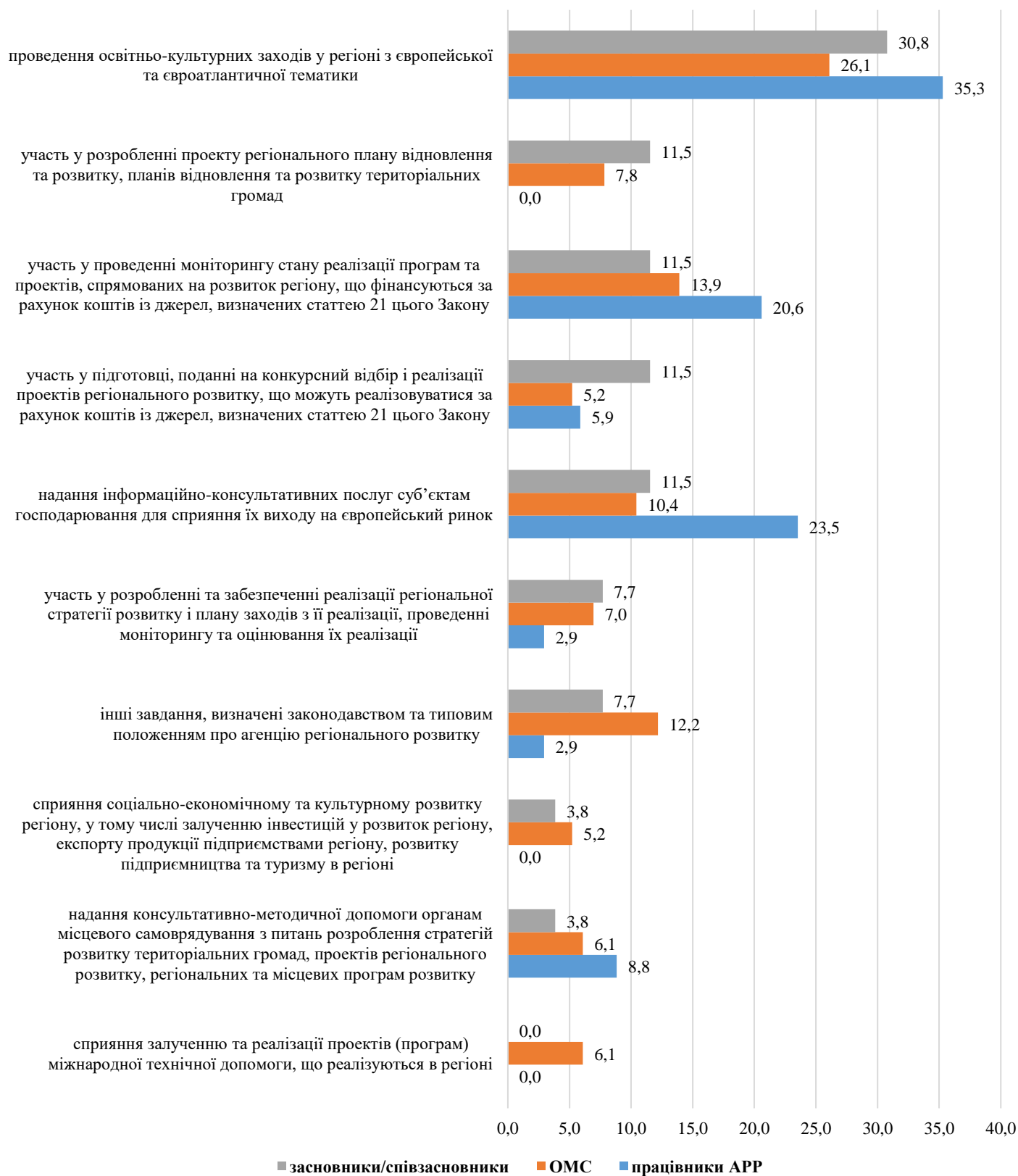
Вочевидь, саме відсутність точок дотику у пріоритетності завдань є проблемою ефективної побудови взаємодії, комунікаціях. Відтак очікування, вочевидь, не відповідатимуть запитам.

### Найбільш затребувані завдання АРР: точки дотику (% від к-сть відповідей)

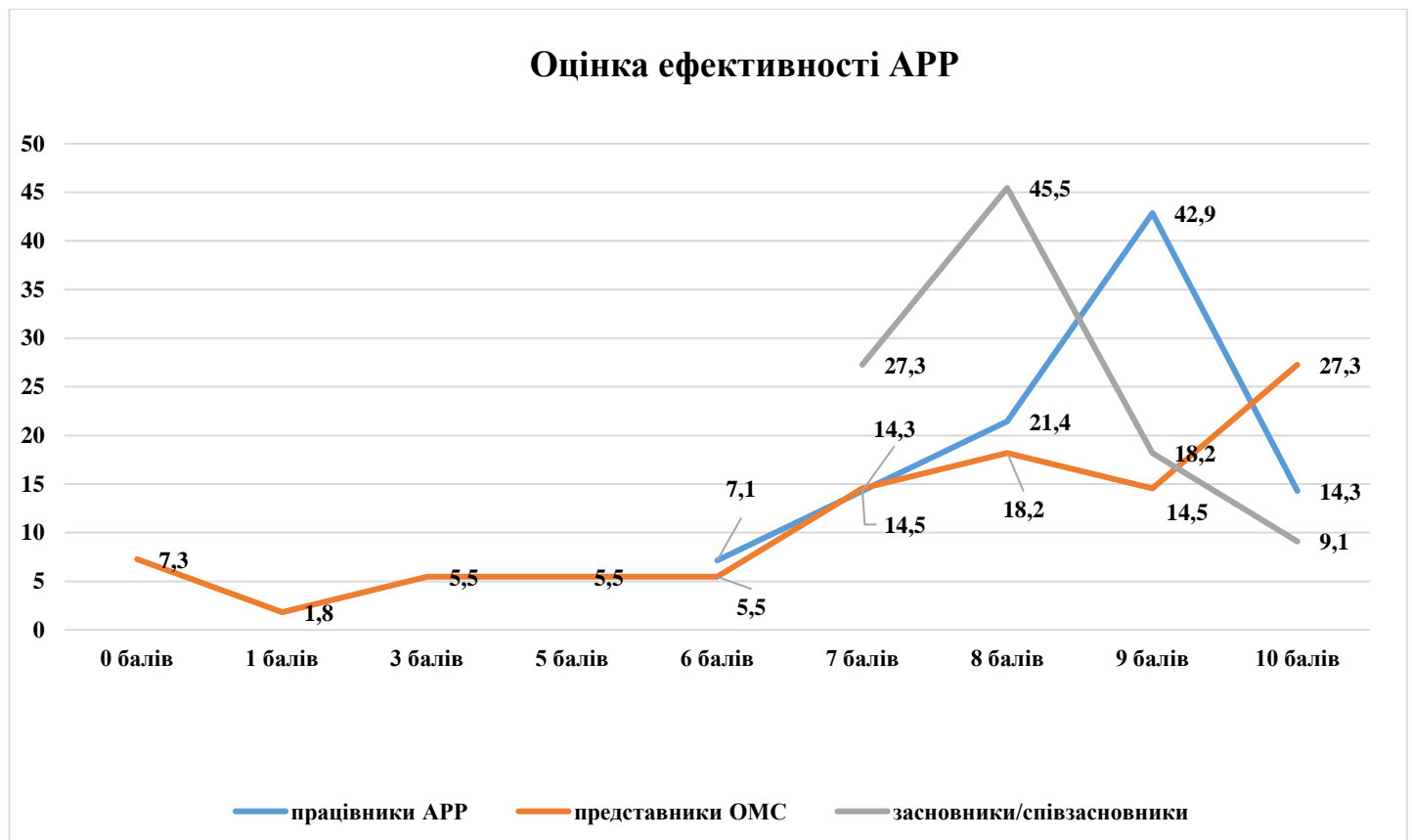


Так само немає точок дотику і в питаннях **найменш затребуваних завдань АРР**. Але на жаль, всі три групи респондентів відзначили незатребуваність проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики:

### Найменш затребувані завдання АРР: точки дотику (% від кількості відповідей)



Важливим було порівняти відповіді щодо **оцінки ефективності АРР**. Найнижчі бали за шкалою від “0” до “10” поставили саме представники місцевого самоврядування. При цьому діапазон оцінювання представниками місцевого самоврядування найширший: від “0” до “10”. Оцінка працівників АРР виявилась найвищою. Динаміка оцінювання засновниками та співзасновниками дещо наближена за траєкторією до оцінювання ефективності працівниками АРР. Отже, певна невдоволеність ефективністю роботи АРР від представників ОМС може свідчити або про необізнаність щодо діяльності АРР, або про недостатність співпраці АРР з ОМС, або про те, що є факти незадоволеністю такої співпраці (потребує додаткового дослідження):



Точками дотику у визначенні **доцільності нормативно-правового регулювання** діяльності АРР задля підвищення спроможності АРР стали пропозиції зміни системи оподаткування (пільгове оподаткування для АРР), розширення повноважень АРР, спрощення процедур закупівель для АРР.

Передбачити можливість пільгової оренди державного та комунального майна для АРР спільно пропонували представники ОМС та працівники АРР.

Дозволити АРР брати участь у закупівлях, оголошених засновниками та забезпечити співфінансування АРР з державного бюджету – спільна позиція працівників АРР та засновників/співзасновників.

Зрештою схожі пропозиції від представників ОМС та засновників/співзасновників були щодо участі держави у фінансуванні АРР чи то через “цільову субвенцію на АРР та для реалізації проектів регіонального розвитку” чи то через “впровадження цільових дотацій”:

представники ОМС	працівники АРР	засновники/співзасновники
зміна системи оподаткування: пільгове оподаткування		
розширити повноваження АРР		
спрощення процедур закупівель для АРР		
цільова субвенція на АРР та для реалізації проектів регіонального розвитку		впровадження цільових дотацій
передбачити можливість пільгової оренди державного та комунального майна для АРР		
	дозволити АРР брати участь у закупівлях, оголошених засновниками	
	забезпечити співфінансування з державного бюджету	

Як зазначалось, представники всіх груп опитування мали **високі сподівання та вимоги до працівників АРР**. Точками дотику стали вимоги до спеціальної освіти (економічної та юридичної), володіння мовами (державною та іноземною), знання проектного менеджменту, досвід, обізнаність. Особливі акценти були зроблені на високі вимоги до широкого спектру особистісних якостей (у першу чергу професіоналізм, комунікабельність, аналітичне мислення, адаптивність):

працівники АРР	представники ОМС	засновники/співзасновники
	економічна освіта	
	юридична освіта	
	володіння державною та іноземними мовами	
	знання проектного менеджменту	
	досвід	
	обізнаність	
	високі вимоги до широкого спектру особистісних якостей (у першу чергу професіоналізм, комунікабельність, аналітичне мислення, адаптивність)	

Однак, вочевидь, відсутні точки дотику між самими **очікуваннями до працівників АРР та реальним станом справ**. Наприклад, при спільному розумінні важливості досвіду, в реалії половина респондентів працюють в АРР менше року, 1-2 роки стажу мають в АРР 28,6% опитаних, 14,3% - 3-4 роки досвіду в АРР.

Сподівання щодо досвіду роботи в сфері публічної служби теж невиправдані: лише 14,3% респондентів мають досвід роботи в органах місцевого самоврядування, 42,9% мають досвід роботи на державній службі.

Інший приклад: є вимоги до економічної та юридичної освіти працівників АРР, а в реалії - лише половина опитаних має економічну освіту, 35,7% - юридичну. Серед працівників, що займаються проектною діяльністю з економічною освітою - 57,1%, 28,6 % - з педагогічною, 14,3% - з історичною.

Подекуди немає точок дотику навіть у відповідях респондентів однієї групи з певного кола питань. Наприклад, на питання, чи є достатньою **оплата праці**, 71,4% працівників АРР відповіли заперечливо (врахуємо, що середня оплата праці у досліджуваних АРР – 13668,75 грн., щоправда, різниця від найменшої середньої по АРР і найбільшої – понад 2 рази), але при цьому **рівень задоволеності умовами праці** доволі високий - 64,3%. І це навіть попри те, що в окремих АРР зазначено про недостатність умов (технічного обладнання) та висока щільність робочих місць (найнижча – 3,9 кв. м. на штатну одиницю).

Складним стало виявлення точок дотику щодо визначення **найбільш успішних проектів** області з огляду на те, що частіше за все учасники опитування давали узагальнюючі відповіді, не конкретизували зміст і назву проекту. Учасники всіх цільових груп назвали успішним налагодження співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, обрання на конкурсній основі APP у відповідній області проектом UCORD опитувані визнали успіхом:

Сумська область	працівники APP	представники ОМС	засновники/співзасновники
	проект ЄС та UNDP Ukraine / ПРООН в Україні “EU4Recovery — Розширення можливостей громад в Україні”		
	участь у проекті UCORD		
	залучення громад області до проекту USAID Говерла		
	системна співпраця з MDM Greese щодо відновлення системи охорони здоров'я у прикордонних громадах Сумщини, наприклад, проектні роботи та капітальний ремонт пошкодженої будівлі КНП “Білопільська міська лікарня”, проектні роботи та реконструкція хірургічного відділення КНП “Великописарівська лікарня”		
	грантовий конкурс Cedos ( створення соціального простору у Великописарівській громаді)		
	міжнародна організація міграції (ІОМ): грантовий проект “Інтеграція ВПО в територіальних громадах Сумської області: можливості для підприємців”		
	оцифровка руйнувань + ортофотоплани найбільш постраждалих територіальних громад		

Тернопільська область	працівники APP	представники ОМС	засновники/співзасновники
	участь у проекті “Згуртованість та регіональний розвиток України” (UCORD)		
	супровід створення індустріальних парків в територіальних громадах області		

Вінницька область	представники ОМС	працівники APP	засновники/співзасновники
	“Створення умов для відновлення і безперервності мікро, малого, в т.ч. релокованого бізнесу Жмеринської та Барської громад Вінницької області шляхом проведення інформаційно-освітніх заходів та розвитку екосистеми з підтримки бізнесу”		
	проект “Створення інформаційно-аналітичної системи управління регіональним розвитком, як якісної підсистеми в стратегічному плануванні територій Вінницької області”		
	“Спільні зусилля з об'єднання мереж підприємницької молоді із сільської місцевості» JOURNEY (Joint Organization to Unite Rural Networks of Entrepreneurial Youth) (APP – партнер)		
	сприяння в забезпеченні додатковими джерелами електроживлення закладів критичної інфраструктури області (обласна дитяча лікарня, два спеціалізовані дитячих будинки)		

Хмельницька область	представники ОМС	працівники APP	засновники/співзасновники
	мобільний музей-лабораторія для школярів: доступ до якісної освіти в умовах пандемії COVID-19» (Дунаєвецька громада)		
	обрання Хмельниччини однією із пілотних областей проектом UCORD		
	залучення міжнародної гуманітарної допомоги для забезпечення гуманітарних потреб ВПО		
	закупівля послуги енергосервісу для об'єктів комунальної власності Староушицької громади		
	проведення ярмарки крафтових виробників		

Точками дотику стало твердження, що **війна впливає на орієнтацію завдань APP**.

Абсолютна одностайність респондентів щодо **неможливості і недоцільності заміни APP** центрами надання послуг.

## IV. ПЕРСПЕКТИВИ АРР: SWOT-аналіз

Для стратегічного планування та розуміння перспектив розвитку АРР надалі використовуємо метод SWOT-аналізу, який зазвичай застосовується у процесі стратегічного планування.

Матриця SWOT містить:

- S (strengths) - сильні сторони: характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища АРР, які вигідно вирізняють його від інших суб'єктів з подібними функціями.

- W (weaknesses) - слабкі сторони: ознаки, які роблять АРР вразливими.

- O (opportunities) - можливості: елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, що дають можливість розвитку.

- T (threats) - загрози: несприятливі фактори для розвитку.

Сильні, слабкі сторони, загрози та можливості оцінюватимемо через вплив зовнішнього середовища та внутрішніх факторів впливу.

Сильними сторонами зовнішнього середовища є нормативно-правове забезпечення статусу АРР. Але водночас слабкими сторонами цього аспекту є:

- ✓ недосконалість Типового положення про АРР, затвердженого Постановою КМУ №258 від 11.02.2016;

- ✓ недосконалий понятійно-категорійний апарат;

- ✓ законодавчо не обумовлено підстави, умови, порядок ліквідації чи реорганізації АРР;

- ✓ не визначено статус працівників АРР;

- ✓ не обумовлено відповідальність у сфері діяльності АРР;

- ✓ обмеження по кількості АРР в регіоні;

- ✓ неможливість зміни складу засновників (співзасновників);

- ✓ неналежні гарантії діяльності АРР.

До сильних сторін також варто зарахувати розширення джерел фінансового та матеріально-технічного забезпечення, завдяки внесенню відповідних змін до законодавства, спосіб створення АРР (адже засновники – органи влади, зацікавлені в спроможності АРР), взаємовідносини АРР з органами влади, органами місцевого самоврядування в частині визначених повноважень також є сильною стороною. Але водночас слабкими АРР роблять недостатність наданих ресурсів.

Ще одним “плюсом” є законодавче визначення завдань АРР. Але при цьому ці завдання є здебільше дискреційними.

На жаль, до “мінусів” належить очевидний за результатами дослідження фокус АРР на роботі з МТД, більше, ніж на стратегіях розвитку; відсутність сталих критеріїв ефективності АРР; неконкурентоздатність. Окрім того, наявні завищені очікування ОМС від АРР і неспроможність АРР відповідати таким запитам.

Проблемою також є відсутність точок дотику у пріоритетності завдань.

Попри все АРР мають певну матеріальну базу для здійснення повноважень, що є позитивом внутрішнього середовища, мають право ініціативи на планування власної діяльності.

Слабкими сторонами внутрішнього середовища є:

- ✓ організаційна структура агенції: неспівмірність апарату управління до кількості проектних менеджерів;
- ✓ суб'єктивність розуміння завдань АРР;
- ✓ брак кадрів;
- ✓ брак кадрів з юридичною та економічною освітою;
- ✓ недостатність досвіду;
- ✓ недостатність інформаційної підтримки;
- ✓ планування;
- ✓ звітування;
- ✓ суміщення і сумісництво посад в АРР;
- ✓ недостатність досвіду роботи в ОМС;
- ✓ невідповідність вимог засновників/співзасновників реальним компетенціям працівників АРР;
- ✓ оплата праці.

Наразі можливостями зовнішнього середовища для розвитку АРР можна назвати наступні:

- ✓ власне сам інтерес до збільшення потенціалу АРР;
- ✓ можливість законодавчого удосконалення статусу АРР;
- ✓ створення підкомітету з питань співробітництва територіальних громад та регіонів профільного Комітету Верховної Ради України;
- ✓ посилення контрольної функції профільного Комітету в питаннях АРР;
- ✓ активізації МТД для АРР;
- ✓ актуалізація міжмуніципального та транскордонного співробітництва;
- ✓ можливість надання послуг бізнесу, інвесторам, територіальним громадам;
- ✓ можливість навчання, обмін досвідом;
- ✓ моніторинг діяльності АРР;
- ✓ наявність контрольних функцій наглядових рад АРР;
- ✓ можливість засновників та співзасновників популяризувати АРР.

Вочевидь, найбільшою загрозою зовнішнього середовища є військова агресія росії проти України і режим воєнного стану. Серед іншого хвилює відсутність у Дорожній карті Мінінфраструктури комплексних завдань регіонального розвитку. Загрозою є зниження доходів місцевих бюджетів, власне з яких є фінансування АРР. А тема транскордонного співробітництва стала актуальною, відтак поява посередників-експертів створює конкурентне середовище. Проблемою є різне бачення стратегічних пріоритетів у АРР, ОМС, засновників/співзасновників.

Внутрішніми можливостями для розвитку і укріплення позицій АРР є власне широкі повноваження, достатній обсяг прав та обов'язків АРР, політична неупередженість, бажання працівників АРР навчатись.

На жаль, з огляду на пошуки нарощування власного ресурсного потенціалу є загроза самосфокусованості через втрату фокусу на основні завдання у пошуках

самозабезпечення. А через зменшення місцевих бюджетів – погіршення фінансового та матеріально-технічного забезпечення АРР, як потенційна загроза - втрата мотивації працівників АРР та втрата орієнтирів у цілях і задачах. При цьому є загроза поглиблення проблеми невідповідності очікуванням засновників та співзасновників до компетенцій працівників АРР. Найбільшою загрозою є визнання неефективності АРР.

### МАТРИЦЯ SWOT-аналізу

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<b>Зовнішнє середовище</b>	<p>Нормативно-правове забезпечення статусу АРР</p> <p>Розширення джерел фінансового та матеріально-технічного забезпечення</p> <p>Спосіб створення АРР</p> <p>Взаємовідносини АРР з органами влади, органами місцевого самоврядування в частині визначених повноважень</p> <p>Законодавче визначення завдань АРР</p>	<p>Недосконалість Типового положення про АРР (Постанова КМУ №258 від 11.02.2016)</p> <p>Недосконалий понятійно-категорійний апарат</p> <p>Законодавчо не обумовлено підстави, умови, порядок ліквідації чи реорганізації АРР</p> <p>Не визначено статус працівників АРР</p> <p>Не обумовлено відповідальність у сфері діяльності АРР</p> <p>Обмеження по кількості АРР в регіоні</p> <p>Неможливість зміни складу засновників (співзасновників)</p> <p>Неналежні гарантії діяльності АРР</p> <p>Недостатнє ресурсне забезпечення</p> <p>Дискреційність більшості повноважень</p> <p>Фокус на роботі з МТД, а не на стратегіях розвитку</p> <p>Неконкурентоздатність</p> <p>Відсутність сталих критеріїв ефективності АРР</p> <p>Завищені очікування ОМС від АРР</p> <p>Відсутність точок дотику у пріоритетності завдань</p>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p>Наявність матеріально-технічного забезпечення</p> <p>Право ініціативи на планування власної діяльності</p>	<p>Організаційна структура агенції (неспівмірність апарату управління до кількості проектних менеджерів)</p> <p>Суб'єктивність розуміння завдань АРР</p> <p>Неукомплектованість штатного розпису</p> <p>Брак кадрів з юридичною та економічною освітою</p> <p>Недостатність досвіду</p> <p>Недостатність інформаційної підтримки</p> <p>Планування</p> <p>Звітування</p> <p>Суміщення і сумісництво посад в АРР</p> <p>Недостатність досвіду роботи в ОМС</p> <p>Невідповідність вимог засновників/співзасновників реальним компетенціям працівників АРР</p> <p>Оплата праці</p>

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<b>Зовнішнє середовище</b>	<p>Інтерес до збільшення потенціалу АРР</p> <p>Законодавче удосконалення статусу АРР</p> <p>Створення підкомітету з питань співробітництва територіальних громад та регіонів профільного Комітету ВРУ</p> <p>Посилення контрольної функції Комітету в питаннях розвитку АРР</p> <p>Активізації МТД для АРР</p> <p>Актуалізація міжмуніципального та транскордонного співробітництва</p> <p>Надання послуг бізнесу, інвесторам, територіальним громадам</p> <p>Навчання, обмін досвідом</p> <p>Моніторинг діяльності</p> <p>Наявність контрольних функцій наглядових рад АРР</p> <p>Можливість засновників та співзасновників популяризувати АРР</p>	<p>Війна</p> <p>Відсутність у Дорожній карті Мінінфраструктури комплексних завдань регіонального розвитку</p> <p>Зниження доходів місцевих бюджетів</p> <p>Сильне конкурентне середовище</p> <p>Різне бачення стратегічних пріоритетів</p>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p>Широкі повноваження АРР</p> <p>Достатній обсяг прав та обов'язків АРР</p> <p>Політична неупередженість</p> <p>Бажання працівників АРР навчатись</p>	<p>Самосфокусованість</p> <p>Втрата фокусу на основні завдання у пошуках самозабезпечення</p> <p>Погіршення стану фінансового та матеріально-технічного забезпечення</p> <p>Втрата орієнтирів</p> <p>Втрата мотивації</p> <p>Невідповідність очікуванням засновників та співзасновників до компетенцій працівників АРР</p> <p>Визнання неефективності АРР</p>

## V. ВИСНОВКИ

1. **Організаційно-правові засади** створення, діяльності Агенцій регіонального розвитку регламентовано Законом України “Про засади державної регіональної політики”, де визначено мету створення АРР: ефективна реалізація державної регіональної політики. Імперативним повноваженням АРР є участь “у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики”. Дискреційними повноваженнями є залучення до “розроблення регіональних стратегій розвитку”, “розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку” та моніторингу державної регіональної політики.

2. **Статус АРР** визначається їхніми повноваженнями, правами, обов’язками, особливостями створення, встановленими Законом та Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку, яке було затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258. Однак, статус Агенцій регіонального розвитку потребує уточнення, зокрема щодо понятійно-категорійного апарату, повноважень, завдань, гарантій діяльності. Особливої уваги потребує згадане Типове положенням про агенцію регіонального розвитку.

3. Респондовані Агенції регіонального розвитку у Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Сумській областях **створені** як установи у різний часовий період (2016-2022 рр.) і не є конкурентами поміж собою. В усіх досліджуваних АРР засновниками були відповідна обласна рада та обласна адміністрація, кількість співзасновників – від 3 до 5.

4. **Мотивацією створення АРР**, за твердженням засновників/співзасновників, були: забезпечення системного регіонального розвитку; створення дієвого та ефективного інструменту сприяння регіональному економічному розвитку та реалізації стратегії регіонального розвитку; сприяння розвитку територіальних громад; можливість реалізації спільних проектів.

5. **Серед основних стратегічних пріоритетів** в анкетах АРР було визначено:

✓ *розвиток малого та середнього підприємництва; регіональний розвиток; залучення інвестицій та міжнародне співробітництво; організаційний розвиток”* (АРР Вінницької області);

✓ *“розробка та реалізація стратегічних документів розвитку громад та регіону; підготовка проектів регіонального розвитку області та моніторингу їх реалізації; залучення інвестицій у розвиток всіх сфер регіону; залучення програм (проектів) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва; сприяння розвитку приватного бізнесу та креативних індустрій”* (АРР Сумської області);

✓ *“регіональний розвиток”* (АРР Тернопільської області);

✓ *“надання консультацій громадам та бізнесу щодо розробки проектів, підготовці та реалізації спільних проектів, залученні проектів міжнародної технічної допомоги та розвитку міжнародного співробітництва”* (АРР Хмельницької області).

**6. Метою створення АРР** названо сприяння ефективній реалізації державної регіональної політики, що цілком відповідає визначенню мети в частині 1 статті 19 Закону. Спільним баченням мети діяльності АРР були названі й інші аспекти: залучення інвестицій в розвиток регіону; покращення бізнес-середовища; надання консультаційно-методичної допомоги органам державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктам господарювання.

**7. Пріоритетні завдання регіонального розвитку** в Сумській області визначені респондентами як створення безпечних умов життя, безпекові гарантії, питання відновлення та розвиток людського капіталу. Отже, прикордонна з країною-агресором область має свої завдання, відмінні від умовно “мирних” областей. Для Тернопільської, Вінницької, Хмельницької було згадано у першу чергу розвиток АПК, туризму, транспортно-логістичної інфраструктури. Вочевидь, актуальні завдання регіонального розвитку мають стати дороговказом для пріоритетності завдань самих АРР.

**8. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення** діяльності респондованих АРР здійснюється за рахунок:

✓ коштів та майна засновників, надходжень від основної діяльності АРР, міжнародної технічної допомоги (АРР Тернопільської, Вінницької області);

✓ коштів та майна засновників, надходжень від основної діяльності АРР (АРР Сумської області);

✓ коштів обласного бюджету (АРР Хмельницької області).

АРР забезпечені робочими приміщеннями, проте площа приміщень із розрахунку на одну особу по кількості штатних одиниць є різною: від 3,9 кв.м до 25,6 кв.м. При самооцінці доступності приміщення АРР для відвідувачів за шкалою від 1 до 10 всіх опитані поставили оцінку “8”, АРР Хмельницької області - “7”.

Технічне забезпечення робочих приміщень АРР є різним, за даними АРР Хмельницької області є найменш укомплектованим технічними засобами. Витрати на фінансування діяльності є найбільшими у АРР Сумської області, найменшими – у АРР Тернопільської області, різниця між ними – у 3,3 рази. Боргових зобов'язань станом на 01.09.2023 року АРР не мають.

**9. Структура АРР** визначена штатним розписом, який затверджений рішенням відповідної наглядової ради. Кількість штатних одиниць є різною: від 5 у АРР Вінницької області до 16 у АРР Тернопільської області. Найбільш структурованим є штатний розпис АРР Тернопільської області (є 4 відділи), найбільш посиленним є керівний апарат АРР Хмельницької області (окрім директора є 2 заступники директора). В усіх АРР штатний розпис недоукомплектований. Середня заробітна плата працівників АРР становить 13 669 грн., різниця між найбільшим та найменшим показниками є понад два рази. При цьому 71,4 % працівників АРР не задоволені **оплатою праці**.

**10. 45,5 % засновників/співзасновників** відзначили, що засновниками здійснюються **заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та навчання персоналу АРР**. Серед таких заходів: участь в інформаційно-освітніх заходах ОВА

та університетів-засновників, стажування у провідних наукових центрах Європи, участь працівників у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, обмін досвідом.

11. Всі працівники АРР зазначили, що **не мають представницького мандата і не є членами політичних партій.**

12. Представники всіх груп опитування мали **високі сподівання щодо компетенцій працівників АРР** (спеціальна освіта, володіння мовами, знання проектного менеджменту, досвід, обізнаність тощо). Особливі акценти були зроблені на високі вимоги до широкого спектру особистісних якостей (у першу чергу - професіоналізм, комунікабельність, аналітичне мислення, адаптивність). Однак, **очікування не відповідають реаліям:**

✓ лише 14,3% працівників АРР мають досвід роботи в органах місцевого самоврядування, ще 42,9% мають досвід роботи на державній службі;

✓ половина працівників працюють в АРР менше року, 1-2 роки стажу в АРР мають 28,6% опитаних, 14,3% - 3-4 роки досвіду в АРР;

✓ половина працівників АРР має економічну освіту, 35,7% - юридичну, 14,3% - історичну, педагогічну, соціальну. Серед працівників, що займаються проектною діяльністю з економічною освітою лише 57,1%;

✓ 35,7% опитаних зазначили, що свою роботу в АРР суміщають з іншими видами діяльності.

При цьому 64,3% працівників АРР зазначили, що мають достатні повноваження для ефективної роботи. Однак, респонденти зауважили, що потрібне серед іншого додаткове фінансування, розширення штатів, навчання.

13. На жаль, при визначенні **пріоритетності завдань АРР** єдності поглядів не вбачається. Так, те, що важливо засновникам/співзасновникам, як основним заінтересованим особам, є зовсім не в пріоритеті працівників АРР та представників ОМС (наприклад, участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації). Найбільш наближеними є погляди на важливість завдання сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, у тому числі залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні.

Низькопріоритетність у співробітників АРР завдання щодо надання консультативно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку різко контрастує з баченням як представників ОМС, так і засновників/співзасновників.

А надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок в разі більш цікаве співробітниками АРР, ніж консультування ОМС.

Завдання сприяння залученню та реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в регіоні у найбільшому пріоритеті співробітників АРР, і майже втричі перевищує відсоток "вподобань" від засновників/співзасновників.

Вочевидь, саме відсутність точок дотику у пріоритетності завдань є проблемою ефективної побудови взаємодії, комунікаціях. Отже, очікування від результатів діяльності можуть не відповідати запитам.

14. Найнижчі бали **оцінки ефективності АРР** за шкалою від “0” до “10” поставили саме представники місцевого самоврядування. При цьому діапазон оцінювання представниками місцевого самоврядування найширший: від “0” до “10”. Оцінка працівників АРР є найвищою. Динаміка оцінювання засновниками та співзасновниками дещо наближена за траєкторією до оцінювання ефективності працівниками АРР. Отже, певна невдоволеність представниками ОМС може свідчити або про необізнаність щодо діяльності АРР, або про недостатність співпраці АРР з ОМС, або про те, що є факти незадоволеністю такої співпраці.

15. АРР мають наступну практику надання **послуг**:

✓ **для бізнесу**: проведення навчальних програм; створення постійно діючих та ситуативних комунікаційних майданчиків між громадами та бізнесом; інформування та консультування щодо актуальних грантових програм, міжнародної технічної допомоги, державної підтримки для розвитку бізнесу.

✓ **для територіальних громад**: інформування та консультування щодо доступних грантових ресурсів, державних програм підтримки для розвитку громад, комунікація потенційних інвесторів з громадою та реалізація проектів корпоративної соціальної відповідальності (останнє – окрім АРР Хмельницької області). Створення інвестиційних паспортів здійснювали АРР Тернопільської області та АРР Сумської області. Допомога в підготовці стратегій розвитку територіальних громад була у фокусі уваги АРР Хмельницької області та АРР Сумської області. АРР Сумської області приділяла увагу експертній оцінці стратегій розвитку на відповідність регіональній стратегії.

✓ **для інвесторів**: сприяння комунікації з місцевою владою, державною адміністрацією та органами державної влади; аналітична та інформаційна підтримка інвесторів; супровід інвестиційних проектів (окрім АРР Хмельницької області). АРР Тернопільської області, АРР Хмельницької області, АРР Вінницької області здійснювали підбір земельних ділянок та об'єктів нерухомості для інвестиційних проектів. АРР Тернопільської області, окрім названого, проводила консультування з приводу отримання різних дозволів.

16. Найвищий показник **надання послуг на платній основі** для інвесторів (50%) є у АРР Тернопільської області. Платні послуги не надавались АРР Хмельницької області.

17. Охоплення співробітництвом всієї кількості територіальних громад області досягли АРР Вінницької області та АРР Хмельницької області. Ці АРР є значно попереду своїх колег у кількості наданих **представникам бізнесу послуг** за весь період діяльності.

18. Всі АРР мають досвід залучення інвестицій на розвиток регіону.

19. Складним стало виявлення точок дотику щодо визначення **найбільш успішних проектів** області з огляду на те, що частіше за все учасники опитування

давали узагальнюючі відповіді, не конкретизували зміст і назву проекту. Учасники всіх цільових груп назвали успішним налагодження співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, обрання на конкурсній основі АРР у відповідній області проектом UCORD опитувані визнали успіхом.

20. Найбільш результативною, на думку працівників АРР, є **співпраця** з програмами міжнародної технічної допомоги, органами місцевого самоврядування. На жаль, в цьому аспекті жодної згадки про районні державні адміністрації (районні військові адміністрації) немає. Більше третини респондентів зазначили, що окремі представники органів місцевого самоврядування (в основному депутати обласних рад) є **опонентами** при реалізації АРР своїх завдань. Також серед опонентів окремими респондентами названо “*деякі підрозділи ОВА*”, громадських активістів.

21. **Ініціаторами співпраці АРР з органами місцевого самоврядування**, на думку працівників АРР, виступають у половині випадків саме АРР (з цим згодні лише 29,1% представників ОМС), 28,6% опитаних стверджують, що ініціатива паритетна (серед представників ОМС такої думки 14,5% опитаних).

22. Ініціаторами співпраці “АРР-бізнес” у 42,9% є саме АРР. АРР домінує в ініціативі співпраці “АРР-інвестор”, про це зазначили 42,9% респондентів. 71,4% працівників АРР стверджують, що такі взаємини є партнерськими.

23. 72,7% засновників/співзасновників ствердно відповіли на питання, чи **залучені АРР до реалізації стратегічних планів та програм** на території відповідного регіону. Але значна частина представників ОМС (34,5 %) не змогли надати відповідь на це питання, а 16,4% з них стверджують, що АРР в реалізації стратегічних планів та програм на території відповідного регіону не бере участь. Вочевидь, це є сигналом до переорієнтації у пріоритетах діяльності АРР.

24. Основними шляхами **реалізації контрольної функції** щодо діяльності АРР засновники/співзасновники визначили наступні: участь у засіданнях наглядової ради АРР; моніторинг діяльності; погодження планів та звітів; заслуховування звітів; погодження рішень.

**Звітування АРР** запроваджено в усіх анкетованих АРР і здійснюється, у першу чергу, на засіданнях наглядових рад.

25. 81,8% респондентів цієї групи відповіли, що **знайомі з планами роботи АРР**, а **пріоритети діяльності АРР** визначає наглядова рада (54,5%) або паритетно (36,4%).

26. **Серед позитивів у роботі АРР** засновники/співзасновники відзначили: сприяння ефективній комунікації влади, громад та бізнесу; залучення додаткових ресурсів; долучення до розробки та моніторингу стратегічних документів; підтримка органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань стратегічного розвитку, розвитку бізнесу, залучення інвестицій; розвиток бізнес-середовища громад; налагодження співпраці з донорськими та благодійними організаціями; координація регіонального економічного розвитку; підготовка кваліфікованих фахівців в громадах по проектному менеджменту.

Щодо АРР Тернопільської області були висловлені полярні думки. З одного боку висловлено як позитив координація регіонального економічного розвитку та те, що АРР стала майданчиком для пошуку стратегічних рішень та залучення інвестицій для розвитку регіону. З іншого боку - наголошено на відсутності позитиву у роботі цієї АРР.

27. Серед **проблем у роботі АРР** засновники/співзасновники називали здебільше недостатність *“диверсифікованих джерел фінансування”*; брак працівників, плінність кадрів.

28. АРР мають власні сторінки у соціальних мережах. Проте АРР Сумської області та АРР Хмельницької області не мають власних офіційних сайтів. Обираючи **спосіб поінформування** громадян про власну діяльність, всі АРР надають перевагу ЗМІ та соцмережам.

29. Майже 82 % респондентів серед засновників/співзасновників зазначили, що ними здійснюються **заходи спрямовані на популяризацію діяльності АРР**. 63,6% респондентів зазначили, що здійснюють **заходи, спрямовані на покращення взаємодії АРР з територіальними громадами**.

30. У переважній більшості респонденти зазначили, що **режим воєнного стану** вплинув на завдання в роботі АРР. Зокрема, на думку респондентів, війна несе ризики інвестування в регіон; обмежено прями комунікації з міжнародними партнерами, відбулась зміна парадигми міжнародних проектів з інвестиційних на гуманітарні; призупинено реалізацію певної кількості проектів; переорієнтація завдань на відновлення зруйнованого; додано напрям роботи з ВПО; зумовлено розробку регіонального плану відновлення та розвитку.

31. Точками дотику у визначенні **доцільності нормативно-правового регулювання** діяльності АРР задля підвищення спроможності АРР стали пропозиції зміни системи оподаткування (пільгове оподаткування для АРР), розширення повноваження АРР, спрощення процедур закупівель для АРР, можливість пільгової оренди державного та комунального майна для АРР; дозволити АРР брати участь у закупівлях, оголошених засновниками та забезпечити співфінансування АРР з державного бюджету. Зрештою, схожі пропозиції від представників ОМС та засновників/співзасновників були щодо участі держави у фінансуванні АРР чи то через *“цільову субвенцію на АРР та для реалізації проектів регіонального розвитку”* чи то через *“впровадження цільових дотацій”*.

32. За **результатами SWOT-аналізу** встановлено, що **слабкими сторонами зовнішнього середовища АРР** є недосконалість нормативно-правового регулювання, зокрема, Типового положення про АРР, затвердженого Постановою КМУ №258 від 11.02.2016. Окрім того, є недосконалим понятійно-категорійний апарат. Законодавчо не обумовлено підстави, умови, порядок ліквідації чи реорганізації АРР; не визначено статус працівників АРР; не обумовлено відповідальність у сфері діяльності АРР; є обмеження по кількості АРР в регіоні; неможливість зміни складу засновників (співзасновників); неналежні гарантії діяльності АРР.

Слабкими сторонами зовнішнього середовища АРР є також недостатність наданих ресурсів. На жаль, до “мінусів” належить очевидний за результатами дослідження фокус АРР на роботі з МТД, більше, ніж на стратегіях розвитку; відсутність сталих критеріїв ефективності АРР; неконкурентоздатність. Окрім того, наявні завищені очікування ОМС від АРР і неспроможність АРР відповідати таким запитам. Проблемою також є відсутність точок дотику у пріоритетності завдань.

**Слабкими сторонами внутрішнього середовища АРР** є: організаційна структура агенції; неспівмірність апарату управління до кількості проектних менеджерів; суб’єктивність розуміння завдань АРР; плінність кадрів; брак кадрів з юридичною та економічною освітою; недостатність досвіду; недостатність інформаційної підтримки; планування; звітування; суміщення і сумісництво посад в АРР; недостатність досвіду роботи в ОМС; невідповідність вимог засновників/співзасновників реальним компетенціям працівників АРР; оплата праці.

**Можливостями зовнішнього середовища** для розвитку АРР можна назвати наступні: власне сам інтерес до зміцнення потенціалу АРР; можливість законодавчого удосконалення статусу АРР; створення підкомітету з питань співробітництва територіальних громад та регіонів профільного Комітету Верховної Ради України; посилення контрольної функції профільного Комітету в питаннях розвитку АРР; активізації МТД для АРР; актуалізація міжмуніципального та транскордонного співробітництва; можливість надання послуг бізнесу, інвесторам, територіальним громадам; можливість навчання, обмін досвідом; моніторинг діяльності АРР; наявність контрольних функцій наглядових рад АРР; можливість засновників та співзасновників популяризувати АРР.

Але, вочевидь, найбільшою **загрозою зовнішнього середовища** є військова агресія росії проти України і режим воєнного стану.

Серед іншого хвилює відсутність у Дорожній карті реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні<sup>24</sup> комплексних завдань регіонального розвитку. Загрозою є зниження доходів місцевих бюджетів, власне з яких є фінансування АРР. А тема транскордонного співробітництва стала актуальною, відтак поява нових експертів створює конкурентне середовище. Проблемою є різне бачення стратегічних пріоритетів у АРР, ОМС, засновників/співзасновників. На жаль, з огляду на пошуки нарощування власного ресурсного потенціалу є загроза самосфокусованості через втрату фокусу на основні завдання у пошуках самозабезпечення. А через зменшення місцевих бюджетів – погіршення фінансового та матеріально-технічного забезпечення АРР, і як потенційна загроза - втрата мотивації працівників АРР та втрата орієнтирів у цілях і задачах. При цьому є загроза поглиблення проблеми невідповідності очікуванням засновників та співзасновників до компетенцій працівників АРР. І звісно, найбільшою загрозою є гіпотетична ймовірність визнання неефективності АРР.

Однак, **внутрішніми можливостями** для розвитку і укріплення позицій АРР є власне широкі повноваження, достатній обсяг прав та обов’язків АРР, політична неупередженість, бажання працівників АРР навчатись.

---

<sup>24</sup> <https://decentralization.gov.ua/news/17358>

## VI. РЕКОМЕНДАЦІЇ

### За результатами дослідження та вищезазначених висновків РЕКОМЕНДОВАНО:

1. Взяти інформацію до відома та рекомендувати Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України, військовим адміністраціям, органам місцевого самоврядування, агенціям регіонального розвитку використовувати в роботі результати дослідження “Дієвість реалізації повноважень та перспективи діяльності агенцій регіонального розвитку”.

2. Провести регіональні зустрічі з метою поширення кращих практик, обговорення проблематики створення та діяльності АРР, напрямків вдосконалення їхнього статусу та підвищення ефективності.

3. Рекомендувати на базі підкомітетів з питань регіональної політики та місцевих бюджетів та з питань співробітництва територіальних громад та регіонів Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування в рамках контрольної функції Комітету провести дослідження діяльності агенцій регіонального розвитку в усіх областях.

#### 4. Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України:

✓ визначити комплекс завдань регіонального розвитку у Дорожній карті реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (та плану заходів на виконання);

✓ надавати інформаційно-методичну допомогу агенціям регіонального розвитку та органам місцевого самоврядування у застосуванні законодавства щодо діяльності агенцій регіонального розвитку;

✓ поширювати кращі практики співробітництва агенцій регіонального розвитку з органами місцевого самоврядування;

✓ ініціювати внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України №258 від 11.02.2016 з метою удосконалення статусу агенцій регіонального розвитку;

✓ надати пропозиції уніфікації законодавства щодо діяльності агенцій регіонального розвитку, зокрема щодо понятійно-категорійного апарату; підстав, умов, порядку ліквідації чи реорганізації агенцій регіонального розвитку; статусу працівників; відповідальність у сфері діяльності агенцій регіонального розвитку; гарантій діяльності, розширення переліку завдань АРР тощо.

## **5. Агенціям регіонального розвитку:**

- ✓ у своїй діяльності дотримуватись вимог чинного законодавства;
- ✓ при визначенні плану роботи орієнтуватись на:
  - пріоритетні завдання регіонального розвитку;
  - основну мету створення агенцій регіонального розвитку - ефективну реалізацію державної регіональної політики;
  - завдання агенції регіонального розвитку у сфері державної регіональної політики, визначені частиною 7 статті 19 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;
  - уникненні самосфокусованості у визначенні пріоритетних задач;
- ✓ забезпечити укомплектування штатного розпису агенцій регіонального розвитку з урахуванням запиту щодо компетенцій працівників, висловлених у першу чергу засновниками та співзасновниками;
  - ✓ забезпечити виконання завдань, визначених положенням про агенцію, річними планами діяльності агенції;
  - ✓ посилити співпрацю з органами місцевого самоврядування області;
  - ✓ здійснювати заходи з удосконалення організації діяльності з метою підвищення її ефективності;
  - ✓ оприлюднювати у відкритому доступі річні плани роботи та річні звіти про діяльність агенції, річні плани та звіти про надходження коштів і майна та про напрями їх використання.

## **12. Засновникам та співзасновникам агенцій регіонального розвитку:**

- ✓ при затвердженні плану роботи агенцій регіонального розвитку орієнтуватись на пріоритетні завдання регіонального розвитку;
- ✓ активніше залучати агенції регіонального розвитку до:
  - участі у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;
  - участі у розробленні проекту регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;
  - участі у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;
  - участі у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із

джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;

– проведення освітньо-культурних заходів у регіоні з європейської та євроатлантичної тематики.

✓ уніфікувати структуру агенцій регіонального розвитку та встановити кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади агенцій регіонального розвитку;

✓ проводити системний моніторинг ефективності діяльності агенцій регіонального розвитку та сприяти підвищенню такої ефективності;

✓ популяризувати діяльності Агенцій регіонального розвитку серед органів місцевого самоврядування області;

✓ сприяти налагодженню співпраці між Агенціями регіонального розвитку та органами місцевого самоврядування;

✓ розглянути можливість належного матеріально-технічного забезпечення агенцій регіонального розвитку;

✓ здійснити заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації та навчання персоналу агенцій регіонального розвитку.

### **13. Асоціаціям органів місцевого самоврядування:**

✓ популяризувати кращі практики співробітництва агенцій регіонального розвитку з органами місцевого самоврядування.