

**АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНТСТВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ДО ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Сментина Н.В.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку України з огляду на поступовий перехід до партнерських відносин влади, бізнесу та громадськості, в питаннях, що стосуються процесу розвитку територій, виникає необхідність розбудови мережі інституційних посередників. Функцію одного зі своєрідних «посередників» між «громадою» підприємців, намірами влади різних рівнів та громадськістю на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня та якості життя населення беруть на себе агентства регіонального розвитку. Їх роль у сприянні співпраці та партнерству між владою, бізнесом та громадськістю загально-визнана в усіх європейських країнах. По суті, такі агентства, як мобільна та вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція, є каталізаторами процесу розвитку через їх здатність вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж території в Україні та за її межами, а також сприяти радам та адміністраціям у підготовці стратегій та програм розвитку.

В Україні були певні намагання щодо розбудови мережі агенцій регіонального розвитку (неприбуткові організації, які є аналогами агенцій регіонального розвитку, чи наближаються до таких, утворювалися в регіонах завдяки власним місцевим ініціативам та діяльності різних донорських організацій, що підтримують розвиток демократії у суспільстві) та навіть створено асоціацію агенцій. Були спроби унормувати процес створення та діяльності агентств на законодавчому рівні [1]. Проте справа так і не була доведена до кінця, правовий статус інститутів не унормовано, а в регіонах функціонує велика кількість інституцій, що ідентифікують себе як агенції регіонального розвитку. Натомість уряд країни знову повертається до спроби законодавчого унормування питання та наголошує на необхідності визначення основ функціонування агентств регіонального розвитку, а також забезпечення активізації їх діяльності [2, с. 78]. Крім того, в країні за сприяння закордонних інститутів, продовжується впровадження вдалої закордонної практики функціонування інституційного посередника, зокрема, це знайшло своє втілення у створенні підприємства «Агентство регіонального розвитку АРК» за сприяння проекту, що фінансувався Європейським Союзом та був впроваджений програмою розвитку ООН (Проект ЕС-ПРООН «Про підтримку розвитку агентства регіонального розвитку АРК» [3]. Все це вказує на прогалини вітчизняної науки у дослідженні організаційно-правових та економічних аспектів діяльності інституційних посередників, та на необхідність більш глибокого опрацювання закордонного досвіду їх функціонування з поступовою його адаптацією до вітчизняних умов господарювання.

**Мета дослідження.** В даній роботі зроблена спроба обґрунтувати процес розбудови в Україні мережі агентств регіонального розвитку з урахуванням закордонної теорії та практики відносно походження та поля діяльності інституту співпраці влади, бізнесу та громадськості у напрямку сприяння соціально-економічному розвитку територій та вимог вітчизняного законодавства щодо організаційної форми інституційного посередника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Закордонний досвід функціонування агентств регіонального розвитку (далі АРР) доволі неоднозначний та свідчить про відсутність єдиної моделі створення та функціонування подібних інституцій територіального розвитку. Однак, чого Україні слід було б в першу чергу повчитися, так це

законодавчого унормування питань діяльності інституційного посередника: якій би моделі агентства та чи інша європейська країна на віддала перевагу, перш ніж бути реалізованою, вона знаходить своє відображення у відповідному нормативно-законодавчому полі. Оскільки в Україні взагалі відсутнє будь яке законодавче унормування, в першу чергу, власне, поняття АРР, не говорячи вже про функції, завдання та особливості створення інституційного посередника, то й починати розбудову мережі агентств слід саме зі з'ясування сутнісного змісту інституту посередництва, означення поля його діяльності та окреслення стратегічної мети.

Преш за все, слід відмітити, що закордоном і в наукових колах і на практиці, з огляду на охоплення територій полем діяльності інститутів взаємодії влади-бізнесу-громадськості оперують категоріями агентства регіонального розвитку та агентства місцевого розвитку. Регіональні агентства полем своєї діяльності охоплюють власне територію регіону, місцеві – менші території. Відповідно, в Україні, на наш погляд, АРР доцільно створювати для кожного регіону, а саме: в Автономній Республіці Крим та кожній області, в першу чергу, через переважне тлумачення категорії «регіон» у законодавстві країни та статистиці, а по-друге, керуючись тим, що регіональний поділ країни відповідає номенклатурі територіальних одиниць для статистики NUTS-2. Агентства місцевого розвитку можуть бути створені в межах регіону, з урахуванням наслідків територіальної реформи, а саме з огляду на доцільність існування такого інституту як з економічної точки зору так і з інших позицій. У цьому аспекті корисним буде досвід Польщі, де підставою утворення агентства місцевого розвитку виступає територіальне охоплення в розрізі таких 4 показників: кількість мешканців, види суспільних зв'язків, характеристика економічної системи та партнери агентства [4, с. 92-96]. Якщо полем діяльності інституційний посередник охоплює лише окреме місто, то відповідно і в його назві має значитися «агентство міського розвитку», або просто «агентство з розвитку ... (сфера та місто)». Ці питання слід регламентувати на законодавчому рівні, аби уникнути того хаосу, що має місце сьогодні в країні. Наприклад, за матеріалами офіційного сайту асоціації агентств регіонального розвитку України, регіональні інституційні посередники (а саме агенції регіонального розвитку) іменують себе доволі по різному: «Центр економічного розвитку міста Чернівці (Чернівецька область), Тернопільське агентство міського розвитку (Тернопільська область), Фонд розвитку міста Миколаїв (Миколаївська область), Центр муніципального і регіонального розвитку (Житомирська область) та ін., це при тому, що інститути позиціонують себе саме агентствами регіонального розвитку. Досліджуючи діяльність існуючих сьогодні в країні інститутів взаємодії влади бізнесу та громадськості доцільно оперувати категорією «мережа структур територіального (регіонального, місцевого) розвитку, а не агентства регіонального розвитку. У даній роботі мова йтиме про доцільність створення саме АРР.

Опрацювання закордонного досвіду функціонування інституційних посередників свідчить про те, що не існує єдиного їх типу. В країнах світу такі інститути взаємодії влади, бізнесу та громадськості мають неоднакове походження, розміри, форму, статус, обов'язки та джерела фінансування. Вони мають різного роду зв'язки з владою, залежно від конкретних завдань, що на них покладаються. Проте, незважаючи на такі відмінності закордонного досвіду функціонування агентств, що формувався під впливом особливостей організації влади та управління кожної окремої країни, в науковій літературі можна зустріти спроби його узагальнення, систематизації, та групування інститутів за певними класифікаційними ознаками. Так, наприклад, EURADA (Європейська асоціація агентств регіонального розвитку (EURADA), що координує діяльність своєї інституційної форми управління та сприяння розвитку територій в країнах Європейського Союзу), узагальнюючи досвід функціонування агентств регіонального розвитку у країнах Західної Європи, пропонує їх класифікацію за двома кри-

теріями: за походженням та за діяльністю [5, с. 18]. За критерієм «походження» EURADA виділяє такі типи APP:

- інститути, що створюються та фінансуються центральним урядом країни;
- інститути, що функціонують в межах місцевої та регіональної влади як окремі підрозділи;
- інститути, що створені за участю та фінансуванням місцевою та регіональною владою як формально автономні організації;
- незалежні інститути, що утворені внаслідок державно-приватного партнерства у формі асоціацій чи акціонерних товариств.

З приводу переваг та недоліків цих інститутів слід відмітити таке: ті агентства, що засновані центральним урядом мають, порівняно з іншими типами агентств перевагу в фінансах, які вони можуть витратити на досягнення своїх цілей. Інститути, що функціонують в межах місцевої та регіональної влади, беззаперечно ближчі до місцевих проблем, але їх залежність від бюрократичних каналів, здатна перетворити їх в менш оперативні організації. Коли місцева та регіональна влада створює власне агентство, що є незалежним від її структур, то це сприяє швидшому прийняттю рішень та меншій залежності від політичних поглядів. Публічно-приватні агентства, в більшості випадків, мають можливість поєднувати державні та приватні погляди. Саме останні типи агентств з позиції країн Європейського Союзу, мають майбутнє, оскільки поєднання інституційного потенціалу державного сектору з оперативними навиками приватного сектору – реальна альтернативна модель покращення та впровадження політики місцевого та регіонального розвитку [5, с. 19].

Дещо з іншого куту до організації діяльності APP підходять науковці. Так, дослідники з Сербії [6, с.139], пропонують розглядати три моделі агентств, однойменні країнам, що є найбільш вдалими їх прикладами: англійську, італійську та французьку, адже саме ці три країни демонструють три зовсім різні підходи щодо виникнення та ролі агентств регіонального розвитку. Досвід Великобританії свідчить про досить сильний вертикальний зв'язок між центральним та регіональними/місцевими органами влади зі значною участю приватного сектору, досвід Італії свідчить про більш фрагментарний зв'язок, у зв'язку з досить сильною регіональною політичною системою, за якої самостійно приймаються рішення на місцевому рівні. Досвід Франції вказує на те, що незважаючи на її конкретні намагання щодо децентралізації, в країні досить переважає позиція центральної влади. Подібної позиції дотримується і російський дослідник Балацький [7], коли пропонує розглядати три моделі організації агентств: агентства з сильним централізованим початком, агентства з домінуванням децентралізованих механізмів та агентства у формі державних корпорацій та бізнес-партнерств. При цьому науковцем наголошується на еволюційному зв'язку між трьома моделями, що проявляється у наступному: з розвитком центральної форми APP ступінь участі центру поступово зменшується, а роль місцевого суспільства збільшується і на останній стадії свого розвитку APP перетворюється в бізнес-партнерства, що дослідник пов'язує зі зростанням ефективності роботи агентства.

В Україні, на наш погляд, інституційна структура, виникнення якої обумовлюється процесами децентралізації управління, та в основу функціонування якої покладається співпраця влади, бізнесу та громадськості у напрямку сприяння соціально-економічному розвитку територій, на етапі розбудови інституційної інфраструктури регіонального розвитку має утворюватися за моделлю другого типу, як про це говорить Балацький та належати до третього типу APP за класифікацією EURADA. Як конкурентоспроможна інституція, що сприятиме у підготовці стратегій економічного та соціального розвитку територій мезорівня за принципом «знизу-вверх» та як каталізатор процесу розвитку соціально-економічних систем агентство виступатиме як доповнення діяльності органів місцевого самоврядування регіонального рівня, відповідно і засновником агентства регіонального розвитку в Україні має виступати саме

адміністрація регіону (орган місцевого самоврядування). При цьому АРР не замінює собою підрозділи адміністрації регіону, а навпаки, активно співпрацює з усіма урядовими структурами, виконуючи функцію посередника між адміністрацією, бізнесом, науковими та суспільними організаціями, що втілюється в ініціюванні та розробці планів соціально-економічного розвитку регіону, інвестиційних проектів. Іншими словами представники влади у співпраці з представниками бізнесу та місцевого самоврядування створюють єдину систему для стимулювання стійкого та динамічного соціально-економічного розвитку регіонів. Остаточні рішення, що вимагають підтримки уряду, приймаються адміністрацією у загальному порядку.

Якщо розглядати створення АРР за моделлю другого типу, то у цьому випадку слід поглянути на такі два можливі варіанти: створення агентства у складі адміністрації та створення незалежної установи, про що йшлося вище. Однак, слід відмітити, що якщо агентство створюється у складі адміністрації, то маємо справу зі стандартним набором проблем адміністративного управління, а саме: низький рівень оплати праці та недостатньо високий рівень вимог до підготовки фахівців, забюрократизованість процесу прийняття рішень. Натомість, якщо агентство буде створене як незалежна установа, то у цьому випадку, з огляду на нестабільну політичну ситуацію в країні, слід вказати на такі переваги інституту як його політична незалежність та спадкоємність соціально-економічної політики. Крім того, виступаючи самостійним незалежним інститутом агенції мають можливість звертати увагу уряду на реальні суспільні потреби, тим самим сприяти орієнтації політики влади на соціальну ефективність та справедливість.

Для успішного започаткування АРР, доцільно з'ясувати, яку роль має виконуватиме інституційний посередник, у чому полягатиме стратегічна мета та основні напрямки його діяльності. Основою обґрунтування мети, завдань та основних напрямків діяльності вітчизняних АРР слугував закордонний досвід функціонування інституційних посередників. Зокрема, якщо поглянути на ту їх класифікацію за видами діяльності, яка пропонується EURADA, то маємо справу з трьома їх типами: стратегічні агентства, глобальні агентства та галузеві агентства [5, с. 20]. Типи послуг, що надаються інституційними структурами закордоном доволі різноманітні від традиційних послуг до інноваційних у сферах консультування, фінансів та інфраструктури, проте, здебільшого АРР функціонують задля сприяння економічному розвитку територій через стратегічне планування, інформування, консультування, проектування. Крім того, як це видно з закордонного досвіду, ефективно працюють закордоном лише ті агентства регіонального розвитку, у яких обов'язки сконцентровані саме на стратегічних пріоритетах, а не на намаганні робити усе підряд. Не поділяємо позицію [8] відносно того, що агенція має «концентрувати свою діяльність лише на плануванні або спеціалізуватися лише на діяльності одного виду», тобто належати до галузевої агенції. Оптимальним на наш погляд є такий тип агенції, який перебуває між стратегічним та глобальним типом; у перелік її обов'язків, безумовно має входити стратегічне планування економічного та соціального розвитку територій, адже цей вид діяльності найближче до дефініції подібних інститутів, проте цим напрямком не слід обмежуватися, з огляду на те, що він тягне за собою й інші, на яких теж має та може спеціалізуватися подібний інституційний посередник між владою, бізнесом та громадськістю, наприклад, проектування, інформування, консультування, та інші.

На наш погляд, основне завдання, що має стояти перед АРР (мета діяльності) – сприяння прискореному економічному та соціальному розвитку територій регіону. З огляду на таке завдання, інституції мають створюватися та функціонувати на постійній основі, а не лише на виконання частини програми діючого уряду, як, наприклад, «Агентство регіонального розвитку АРК», що була утворена «для покращення інвестиційного клімату та створення необхідних умов для реалізації Стратегії соціально-економічного розвитку АРК до 2020 року» [3].

Досягнення основної мети діяльності агентства, про яку йшлося вище, а саме: сприяння піднесенню економіки регіону, базується саме на стратегічному плануванні економічного та соціального розвитку територій, адже, як відмічають закордонні дослідники, у загальному вигляді, «найбільш важлива функція діяльності агентства зводиться саме до пошуку можливостей ендogenousного розвитку регіону завдяки спільним зусиллям місцевих/регіональних суб'єктів» [9, с. 220].

Відповідно до основної мети АРР, можливі напрямками діяльності інституту, на наш погляд, можуть бути зведені у такі три блоки:

- 1) управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій мезорівня (адміністративно-територіальних одиниць країни та їх можливих об'єднань):
  - моніторинг та оцінка соціально-економічного стану територій регіону;
  - аналіз ресурсів та умов розвитку, прогнозування та планування розвитку;
  - розробка стратегій розвитку соціально-економічних систем;
  - організація широкого обговорення стратегії економічного та соціального розвитку території;
  - розробка плану заходів з реалізації стратегії, визначення фінансових витрат, та загальних кінцевих результатів;
  - моніторинг реалізації стратегій;
- 2) покращення інвестиційного клімату територій мезорівня;
  - аналіз інвестиційного клімату в регіоні;
  - розробка та експертиза бізнес-планів та інвестиційних проектів;
  - експертиза програм та проектів, що забезпечують реалізацію основних стратегічних пріоритетів;
  - пошук потенційних інвестиційних партнерів;
  - сприяння у залученні інвестиційних ресурсів в адміністративно-територіальні одиниці;
  - сприяння просуванню інформації про розвиток регіону в країні та за кордоном, а також розробленню регіонального брендового імені;
- 3) обмін досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем:
  - співпраця з закордонними Агентствами регіонального розвитку та іншими недержавними установами (інноваційними центрами, бюро технологічного розвитку, тощо) для використання їх досвіду стосовно діяльності, що спрямована на структурну перебудову та розвиток територій;
  - організація семінарів, конференцій, круглих столів, навчальних програм, створення навчальних центрів;
  - обмін досвідом з АРР інших регіонів країни;
  - вплив на уряд: відстоювання представниками АРР інтересів регіону;
  - співробітництво з національними органами у підготовці національних документів із планування соціально-економічного розвитку країни.

Ключовим у цієї тріаді є саме планування. АРР має стати постачальником інформації для адміністрації території (регіону та інших АТО) та проектувальником стратегічних планів їх економічного та соціального розвитку. Разом з тим напрямки суттєво взаємопов'язані. Так, розробка стратегічних планів має спиратися на запозичення більш передових технологій та методів господарювання з-за кордону, їх доробку, модифікацію та розповсюдження в країні. Разом з тим стратегічні плани економічного та соціального розвитку територій мають слугувати базою опрацювання національних стратегічних документів, тобто основою національної співпраці АРР з питань індикативного планування в країні. Між іншим основу стратегій мають складати відібрані АРР інвестиційні проекти, реалізація яких сприятиме розвитку економічного по-

тенціалу усієї території регіону. Узгодженість стратегічних планів соціально-економічного розвитку територій мезорівня, їх підпорядкування стратегічним цілям макрорівня, координація інвестиційних ініціатив в галузі економічного розвитку сприятиме позитивному позиціонуванню регіону серед потенційних інвесторів та його просуванню як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, що у сукупності, в кінцевому підсумку, сприятиме піднесенню рівня економічного та соціального розвитку.

Далі поглянемо на можливу організаційно-праву форму співпраці влади бізнесу та громадськості. Слід зазначити, що у світі інституційні посередницькі структури функціонують у різних правових формах, які, різняться не лише в країнах світу, але й навіть в межах країни, наприклад, у Польщі, це і товариства (Лежайське товариство розвитку), фонди (Люблінський фонд розвитку, Фонд розвитку NIDA), акціонерні спілки (Малопольська Агенція регіонального розвитку, Білгорайська АРР), товариства з обмеженою відповідальністю (Бещадська Агенція регіонального розвитку) [8]. Переважать у країні такі правові форми як товариство та фонд – для агенцій місцевого розвитку (які полем своєї діяльності охоплюють територію, на якій проживає не менше ніж 200 000 мешканців) та акціонерна спілка або фонд – для агенцій регіонального розвитку (що своєю діяльністю охоплюють територію воєводства).

В Україні сьогодні ті інституційні посередники, що проголошують себе АРР теж охоплюють майже весь спектр організаційно-правових форм, що дозволений законодавством країни, та такий, що надає їм можливість зберігати статус неприбутковості – комунальне підприємство, комунальна установа, підприємницька юридична особа, благодійна організація, громадська організація у вигляді об'єднання громадян, дослідницька організація. Слушно з цього приводу висловлюються вітчизняні науковці: «за відсутності єдиного легітимного підходу до статусу подібних інституційних посередників в Україні АРР вважається майже не кожна громадська організація, що декларує намір працювати на регіональному рівні, або досліджувати регіональні процеси» [10]. Слід вказати на те, що вибір організаційно-правової форми впливає, згідно з вітчизняним законодавством, і на результати партнерства влади, бізнесу та громадськості. Так, наприклад, громадська організація у вигляді об'єднання громадян не дозволяє органам влади та іншим юридичним особам брати участь у її створенні. Не можуть бути органи місцевого самоврядування засновниками та/або членами благодійної організації [11, ст. 131]. Крім того, діяльність благодійних організацій, обмежується лише благодійними заходами та не відповідає потребам економічного та соціального розвитку територій. Як наслідок, маємо низку установ, рівень співпраці яких з місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування досить низький, і які, відповідно, не можуть розглядатися як провідники політики розв'язання конкретних проблем розвитку територій мезорівня в країні.

Закордонний досвід функціонування АРР засвідчує, що юридична форма залежить від рішення суб'єктів, що входять до складу інституту, а також від мети агентства, способів її реалізації та методів фінансування. При виборі правової форми здебільшого керуються таким: вона має бути такою, щоб урядовці мали можливість впливати та контролювати діяльність агентства. А це вбачається можливим в Україні лише у тому випадку, якщо АРР буде створена саме рішенням органу місцевого самоврядування, а не за ініціативою представників бізнесу та громадськості, з наступним укладанням угод про партнерство чи протоколів про наміри.

Господарський кодекс України дозволяє «компетентному органу місцевого самоврядування створювати самостійний суб'єкт господарювання для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення ... господарської діяльності» [11]. У такому випадку основною формою господарювання є підприємство як юридична особа, що має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатку, діє на підставі статуту та створюється як для здійснення підприємництва (тобто господарської діяльності, спрямованої на отримання прибут-

ку) так і для некомерційної господарської діяльності (тобто господарської діяльності без мети отримання прибутку).

Обов'язковою умовою господарювання для АРР має бути здійснення саме некомерційної господарської діяльності. Агентство, що створюється як центр регіонального прогнозування та планування, ініціатор інвестиційних проектів, координатор інвестиційних ініціатив у галузі економічного розвитку регіону, інформаційний центр для бізнесу не зможе ефективно виконувати окреслені функції, якщо в центрі його уваги опиниться отримання прибутку, у цьому разі йому доведеться поступатися суспільними інтересами. Тому, враховуючи стратегічну мету діяльності інституційного посередника – сприяння соціально-економічному розвитку територій в інтересах громади АРР має отримати статус неприбутковості, оскільки усі кошти мають витратитися саме на досягнення зазначеної мети. А за вітчизняним законодавством ознаки неприбутковості присвоюються «установам, що утворюються органами державної влади/органами місцевого самоврядування країни, та утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів [12, ст. 5.1.]. Статус неприбутковості дозволяє працювати з різними джерелами фінансування. Окрім коштів бюджету джерелами фінансування АРР можуть бути спонсорська допомога, гранти, та доходи, що будуть отримані від обслуговування потенційних інвесторів та бізнес-структур. Проте, оскільки установа не має переслідувати за мету отримання прибутку, а створюється для здійснення некомерційної господарської діяльності, то ті кошти, що можуть бути отримані внаслідок надання платних послуг, не повинні бути суттєвими, та мають спрямовуватися на покриття самоокупності агентства, у тому числі і на покриття витрат з оплати праці висококваліфікованих працівників.

З урахуванням викладеного вище, як нам вбачається, агентство регіонального розвитку має позиціонувати в країні як юридична особа з організаційно-правою формою – установа, що створюється адміністрацією регіону (розпорядженням органу місцевого самоврядування) на принципах партнерства між державним, приватним та суспільним секторами з метою стимулювання соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону. В назві інституту обов'язково має вказуватися регіон.

АРР у своїй діяльності має поєднувати інтереси влади та інших інституційних посередників, що утворилися раніше та вже функціонують у країні: асоціації підприємців, торгово-промислової палати, асоціації наукових установ та ін. Основними критеріями відбору партнерів можуть виступати такі:

1) Інформаційна забезпеченість. Такими можливостями володіє влада (адміністрація) яка отримує інформацію щодо статистичних показників та аналітичних записок з питань розвитку від управління статистики та інших своїх підрозділів.

2) Науково-аналітичний потенціал – одна з головних умов для опрацювання науково-обґрунтованої стратегії соціально-економічного розвитку територій. Фахівці відповідного профілю представлені в наукових та навчальних закладах.

3) Наявність практичних навиків господарювання, що необхідні для маркетингу міста, експертизи заходів, оцінки проектів економічного розвитку з позиції соціальних та економічних витрат та ефективності, тощо. Цими навичками володіють представники бізнес-структур.

Діяльність АРР має будуватися на таких принципах: гнучкість форм, підходів, креативність та мінімум бюрократичних процедур; професіоналізм та компетентність; відкритість та публічність, широта спілкування та загальнодоступність; не втручання в ринкову конкуренцію. Слід також забезпечити «не ангажованість» інституту та наявність високопрофесійних працівників. Проте проблема підбору висококваліфікованих працівників теж напряму пов'язується з вибором організаційної форми та схеми фінансування агентства, оскільки, як правило, висока кваліфікація передбачає і заробітну плату, співставну з приватним сектором.

**Висновки.** При розбудові в країні мережі агенцій регіонального розвитку, на наш погляд, слід керуватися таким: агентство регіонального розвитку – юридична особа з організаційно-правою формою – установа, що створюється адміністрацією регіону (розпорядженням органу місцевого самоврядування) на принципах партнерства між державним, приватним та суспільним секторами задля сприяння прискореному економічному та соціальному розвитку територій мезорівня. Полем діяльності інститут взаємодії влади, бізнесу та громадськості охоплює територію регіону (відповідно кожної області та АРК) з огляду на відповідність регіонального поділу країни номенклатурі територіальних одиниць для статистики NUTS-2. Обов'язковою умовою господарювання для АРР є здійснення некомерційної господарської діяльності, відповідно джерелами фінансування діяльності інституційного посередника виступатимуть частково бюджетні кошти, а також спонсорська допомога, гранти, та доходи, що будуть отримані від обслуговування потенційних інвесторів та бізнес-структур, останні мають спрямовуватися на покриття самоокупності агентства.

Відповідно до основної мети АРР, напрямки діяльності інституту, мають бути представлені такими блоками: управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій мезорівня (адміністративно-територіальних одиниць країни та їх можливих об'єднань); покращення інвестиційного клімату територій мезорівня; обмін досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем. АРР у процесі своєї діяльності вивчає проблеми відповідної території, що пов'язані з економічним та соціальним розвитком, досліджує перспективи розвитку соціально-економічних систем мезорівня; співпрацює з місцевими та регіональними органами влади, бізнесом, громадськими організаціями у країні та за її межами та займається реалізацією конкретних проектів.

З урахуванням саме таких вимог, АРР відповідатиме основним критеріям, що висуваються до цього інституційного посередника спеціалістами «EURADA», а саме: організаційному – відносна незалежність від органу влади, що частково фінансує діяльність посередника та функціональному – здійснення діяльності для стимулювання регіонального розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Сментина Н.В. Регулювання діяльності агенцій регіонального розвитку як інституційних посередників реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територій // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2013. – №74. – С. 151 – 162.
2. Україна-2020: стратегія національної модернізації: проект. – 148 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.polit.ua/documents/stra2020.html>
3. Об агентстве / Агентство регионального развития Автономной республики Крым. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до офіційної сторінки агентства: <http://www.ard.crimea.ua>.
4. Агентства регионального и местного развития // Развитие территории: рынок занятости и местное развитие: польский опыт: Материалы агентства регионального развития «Донбасс». – Донецк. 2000. – С. 88-135.
5. EURADA: creation, development and management of RDAs. Does it have to be so difficult. [Електронний ресурс]. – Bruxelles: 4th Version. – 1999. – 163 p. – Режим доступу до офіційної сторінки EURADA (the European association of development agencies: <http://www.eurada.org>.
6. Maccani P. Samoggia A. Multilevel governance and the role of regional agencies in territorial and rural development: a snapshot of three European countries // Strategic planning for local development: case studies from small and mid-sized European cities. - Belgrade, Serbia, June 2010. – P. 135-152.



7. Балацкий Е.В. Агентства регионального развития и их особенности: международный опыт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/204710>.
8. Гадай І. Про агенцію місцевого розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ldp.lviv.ua/amr.php>.
9. Turan M. Cuhadar Regional development agencies in Europe and Turkey: a case study on cukurova RDA. – P. 216-230 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ces.epoca.edu.al/icme/a19.pdf>
10. Кушнір М. Щодо забезпечення дієвості агенцій та фондів регіонального розвитку у реалізації потенціалу розвитку регіонів України: аналітична записка / М.Кушнір, І. Валюшко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/710>.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV
12. Про затвердження Положення про Реєстр неприбуткових установ та організацій: Наказ Міністерства фінансів від 24.01.2013 № 37.