

---

## АГЕНСТВА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

---

МАТЮШЕНКО Ігор Юрійович, кандидат технічних наук, доцент, докторант Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, заступник начальника Управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності Харківської облдержадміністрації

---

### 1. Роль місцевої влади у створенні інвестиційного іміджу території

Інвестиційний імідж країни чи регіону історично формується під впливом багатьох чинників і відображає найбільш характерні риси інвестиційного клімату території, що, у свою чергу, дозволяє відрізнити її від інших. Важливу роль у формуванні позитивного іміджу відіграє постійна присутність в інформаційному полі. Один з відомих політиків США свого часу жартував: «нехай газети пишуть про мене все, що хочуть. Окрім некрологу». Як відомо, у кожному жарті є частка істини. У даному випадку будь-яку оприлюднену інформацію за умови грамотного підходу можна використати для власних цілей.

Якщо пригадати обвинувачення України у продажу Іракові «Кольчуг», то відповіді найвищих українських посадовців були: «Не продавали». Зазначимо, що «кольчужний» скандал розгортався незадовго перед великою виставкою військової техніки в Арабських Еміратах, що дало підстави для гіпотези про реалізацію таким чином неконкурентних методів боротьби з українськими компаніями-виробниками військової техніки. Очевидно, така версія має підстави для існування, однак насторожує неспроможність країни ефективно відстоювати свої інтереси на міжнародній арені. Адже наслідки цього скандалу для України, мабуть, були б іншими, якби у відповіді акцент робився на високому рівні вітчизняних технологій у ВПК. Один з варіантів офіційної заяви міг виглядати таким чином: «Справді, в Україні виробляється надсучасна військова техніка та постійно впроваджуються нові розробки щодо її вдосконалення з метою адекватної відповіді загрозам міжнародного тероризму. Українські підприємства займають лідируючі позиції на світових ринках озброєнь. Однак Україна дотримується міжнародних домовленостей та зацікавлена у легальному розвитку комерційних проєктів у сфері ВПК. Тому на відповідних підприємствах запроваджена жорстка система контролю, яка унеможливує приховані експортні поставки техніки» [1].

Тобто акцент зроблено на конкурентних перевагах українських підприємств ВПК, що дає можливість початково негативний інформаційний привід перетворити, принаймні, на нейтральний, а за сприятливих умов — на позитивний.

Особливо важливо у процесі формування іміджу території чітко усвідомлювати, хто є споживачами — цільовою аудиторією. Інвестиційний імідж на рівні окремого регіону може мати внутрішнє (внутрішні інвестори, мешканці) та зовнішнє (іноземні інвестори, інвестори з інших регіонів) спрямування. Формування лише сильного «внутрішньо спрямованого» клімату (як правило, адміністративними заходами) обмежує конкурентоспроможність економіки на світовому ринку і відбувається шляхом обмеження зовнішнього доступу (наприклад, Білорусь).

Як зазначають фахівці пі-ар технологій, імідж є спрощенням об'єкту. Відтак, інвестиційний імідж є спрощенням інвестиційного клімату, який включає можливості території (інвестиційний потенціал) та умови діяльності (інвестиційний ризик) [1].

Найбільший внесок у формування інвестиційного потенціалу вносять фактори, що формуються десятиліттями — економічний потенціал, інфраструктурне освоєння території та інтелектуальний потенціал населення. Натомість, величина ризиків може змінюватися (як правило, в сторону збільшення) моментально.

### Три ролі місцевої влади

Місцева влада, у процесі створення умов для економічного розвитку на території своєї громади, виступає в трьох ролях — **постачальника послуг, регулятора і каталізатора**. Оптиміальне співвідношення цих ролей сприяє створенню конкурентних переваг території, залученню вітчизняних та іноземних інвесторів.

Роль місцевої влади як постачальника послуг є найбільш традиційною і передбачає вкладення інвестицій для оновлення та підтримки у належному стані місцевих ресурсів. Ці базові послуги є вирішальними для економічного розвитку. Небагато інвесторів можуть бути зацікавленими у місті, яке не може забезпечити ефективно та своєчасне регулярне виконання базових послуг. Базові послуги самі по собі не можуть привабити інвесторів, але нездатність їх надавати може відштовхнути потенційні капіталовкладення.

За умов існування різновекторних інтересів на місцевому рівні виникає ряд загроз для розвитку регіону. Відтак, актуальною стає потреба в установі, яка б регулювала дії інших інституцій на благо всіх мешканців території. Зокрема, це вирішення таких інфраструктурних питань як: де проводити нову лінію водопостачання або газопровід, які дороги треба відремонтувати, які території отримають нові колекторні лінії, куди провести нову телефонну мережу та ін.

В умовах континентальної моделі (обов'язкове членство) торгово-промислові палати (ТПП) уповноважені державою реалізовувати великі інфраструктурні проекти (будівництво великих виставкових центрів, портів, автомагістралей). Така практика є поширеною у Франції та Німеччині, майже 90 років вона успішно функціонувала у Львові та Чернівцях. Вітчизняна «змішана» модель ТПП, на жаль, створює набагато менші можливості. Відтак, одним із шляхів збільшення ефективності місцевих органів влади є активізація співпраці з регіональними ТПП.

Одна з найбільш важливих та значних ролей, що її відіграє у будь-якому випадку місцева влада має неофіційний характер, який не може бути прописаний в жодному законі. Це здатність спрямувати громаду як єдине ціле для роботи над стратегічними цілями. Жодна інша установа у межах даного регіону не здатна це зробити. Тільки місцева влада може спиратися на підтримку всієї громади. І тут важливо створити єдину мету діяльності усіх представників влади, тобто утворити команду фахівців, які готові працювати заради вирішення місцевих проблем.

Окремим аспектом, що потребує впливу влади, є створення позитивного інвестиційного іміджу регіону (бренду) та лобювання інтересів області на рівні центральної влади. У комплексі з налагодженням керівництвом регіону особистих контактів з діючими і потенційними інвесторами це дасть змогу наявними обмеженими ресурсами створити регіональний прецедент — «точки успіху», які стануть взірцем для наслідування. Практики інвестиційного бізнесу свідчать, що «якщо інвестиційний проект не має підтримки регіональної влади, у нього небагато шансів на успіх. Регіональна влада знає 1000 способів, як перешкодити його реалізації». Тобто, використовуючи «зворотню» логіку — інвестор за даних умов зацікавлений у співпраці з місцевою владою, від якої вимагається як мінімум «не зашкодити».

### Місцеві органи влади та інвестиційні проекти

Роль місцевих органів влади у роботі з інвестиційними проектами можна окреслити наступним чином:

1. Налагодження *конструктивного діалогу* з конкретними пошукачами інвестицій

(місцеві підприємства) та спеціалізованими консультаційними установами, які займаються просуванням інвестиційних можливостей країни та окремих територій (торгово-промислові палати, агенції регіонального розвитку, аналітичні центри). У цьому контексті доцільним є проведення тренінгів та семінарів для створення «майданчиків для діалогу», досягнення усвідомлення ролі в цьому процесі місцевих органів влади і запевненні представників ділових кіл у лояльності влади;

2. Створення і постійне оновлення бази даних інвестиційних проектів області, в тому числі на веб-сайті області. Задля зручного пошуку доцільно стандартизувати форму подання резюме таких проектів і зобов'язати зацікавлені сторони періодично поповнювати інформацію;

3. Застосування раціональних і ділових підходів при безпосередніх контактах з потенційними інвесторами. Це означає демонстрацію розуміння мотивації інвестора, відкидання зайвих сентиментів стосовно окремих «безнадійних» виробничих об'єктів, відкритість, послідовність та прозорість дій влади на підготовчому етапі інвестування проекту;

4. Здійснення *постінвестиційної підтримки проекту*, яка має полягати у забезпеченні стабільних умов діяльності підприємства після здійснених інвестицій, вирішення можливих проблем із свавіллям регуляторних органів тощо.

Звичайно, місцева влада повинна уникати втручання у процес дрібного інвестування, тому що ефективність її посередництва в цьому разі різко зменшується. Керівництво виконавчих органів влади на місцях має концентрувати увагу на найбільших, структуро- чи містоутворюючих підприємствах. При цьому важливо максимально об'єктивно визначити можливість оздоровлення цих підприємств і уникати їх пільгово-дотаційної підтримки.

### Регіональна програма залучення інвестицій

Особливо актуальною для місцевих органів влади є наявність виваженої стратегії щодо залучення інвестицій у розвиток відповідних територій та плану дій управлінської команди з реалізацією цієї стратегії. Найважливішу роль у стратегічному плануванні, в свою чергу, відіграє процес аналізу економічного і, зокрема, інвестиційного стану території і правильне відображення результатів цього аналізу в описово-аналітичній частині стратегічного плану.

Стратегічний план — це один з інструментів доступу до інвестицій та до кредитних ресурсів чи грантів. Саме по описово-аналітичній частині часто й оцінюють можливості щодо втілення стратегічного плану і розрахунків за отримані кредити. Інвесторів цікавлять переваги конкретної території над іншими можливими місцями вкладення їхніх коштів.

Отже, описово-аналітична частина несе й рекламне навантаження. Стратегічний план — це зброя в конкурентній боротьбі з іншими територіями за ресурси. Принциповою відмінністю описово-аналітичної частини від статистичних довідок минулого є історичний розріз — динаміка того чи іншого параметру протягом останніх років, а також порівняння з середніми по Україні, даними потенційних конкурентів.

Структура регіональної інвестиційної програми (РІП) може бути наступною:

1. Мета РІП та її зв'язок з іншими нормативно-правовими документами.
2. Проведення SWOT-аналізу конкурентних переваг регіону порівняно з іншими регіонами країни (оцінка існуючих потреб та можливостей залучення інвестицій, визначення орієнтирів при залученні інвестицій та ін.).
3. Проведення попереднього вивчення попиту на інвестиційні ресурси в регіоні (регіональні потреби, ступінь залежності від імпорту, оцінка платоспроможності кінцевих користувачів продукції регіону, наявність довгобудів або законсервованих виробництв та ін.).
4. Оцінка регіональних інвестиційних ризиків (соціально-економічних,

політичних, екологічних та ін.), в тому числі на основі опитування інвесторів, які вже працюють у регіоні, і створення системи регіональних гарантій інвестиціям.

5. Можливості самоінвестування регіону (залучення коштів внутрішніх інвесторів — підприємств та населення, можливості бюджетного фінансування інвестиційних програм, емісія муніципальних облігацій).

6. План заходів органів місцевої влади зі створення сприятливих умов для інвесторів і розвитку інвестиційної інфраструктури.

7. План підготовки законодавчих, нормативних, методичних документів, інформаційних матеріалів.

8. Інформаційне забезпечення просування інвестиційного іміджу регіону.

9. Додатки: перелік розроблених інвестиційних проектів, перелік об'єктів незавершеного будівництва, економічні розрахунки тощо.

Процедура ухвалення рішення на всіх стадіях формування регіональної інвестиційної програми повинна бути зрозумілою, обґрунтованою та реалістичною, відкритою для включення експертних висновків, та враховувати відповідні ризики. З цією метою доцільно залучати до процесу сторонніх експертів та спеціалізовані заклади, що працюють у сфері інвестиційного консалтингу.

Більш дієвим виконання РІП зробить формування «групи партнерів» по залученню інвестицій (впливові політичні персонали, представники фінансово-економічних угруповань регіону та окремих великих компаній, які зацікавлені у розширенні свого бізнесу в регіоні, дипломати та інші особи, які можуть бути до цього причетними). Регулярні контакти представників місцевої влади з представниками «групи партнерів» дозволяють більш ефективно лобювати інтереси регіону в тих середовищах, до яких місцева влада не завжди має персональний доступ.

### **Заходи позиціонування конкурентних переваг регіону**

Серед інструментів формування інвестиційного іміджу регіону можна виділити особисті контакти керівництва області з інвесторами, проведення презентації області за кордоном, розміщення інформації в Інтернеті, участь в форумах, видання каталогів тощо.

У зв'язку з цим варто розглянути доцільність створення регіонального фонду з просування інвестиційних можливостей області, з пайовою фінансовою участю як влади, так і зацікавлених бізнес-кіл. Зрештою, в разі успішного просування бізнес-можливостей регіону у виграві буде і влада, і бізнес. У свою чергу бізнес-можливості регіону визначаються наявними та перспективними конкурентними перевагами.

Кожен з регіонів України має певний набір переваг, зумовлених як загальною ситуацією в країні (територіальне розташування, природні ресурси, дешева робоча сила), так і таких, що визначаються місцевими умовами (відомі історичні пам'ятки, рекреаційні можливості та ін.). Вивчення думок представників місцевих органів влади дозволили визначити такі базові конкурентні переваги регіонів України:

- територіальне розташування (незважаючи на банальність даного аргументу, свою значимість цей фактор зберігає);
- розвинена транспортна інфраструктура (але це мають бути шляхи, а не «напрямки» руху);
- наявність кваліфікованої та невибагливої робочої сили;
- унікальність окремих видів економічної діяльності;
- значний споживчий ринок (це поняття не завжди збігається з поняттям «кількість населення»);
- сприятливе ставлення місцевої влади до підприємницької діяльності;
- наявність незадіяних потужностей;
- наявність відомих різноаспектних брендів (історичні, промислові та ін.);
- рекреаційні та туристичні можливості.

Оцінка переваг респондентами у різних регіонах є приблизно стандартною, що говорить і про розуміння загальних існуючих переваг, і про нерозуміння окремих, специфічних «родзинок», які є практично у кожному регіоні і які варто використати у якості «приманки». Водночас, наголос слід робити не на констатації фактів наявності, а на ефективності використання конкурентних переваг територій.

### **Співпраця з місцевими контролюючими органами**

Як показує досвід, під час реалізації інвестиційного проекту найчастіше проблеми виникають у спілкуванні з представниками таких специфічних інституцій як податкова інспекція, митна служба, пожежна охорона, санітарна служба, архітектурні відомства. Близько 30% опитаних Інститутом Реформ держслужбовців вважають, що зусилля місцевих органів влади щодо залучення інвестицій «перекреслюються» діями регуляторних органів, зокрема податкової адміністрації.

Де-юре можливості впливу місцевих органів влади на ці структури є обмеженими, однак, практики не схильні драматизувати ситуацію. Ключовим моментом є активна публічна позиція регіональної/місцевої влади у вирішенні конфліктних ситуацій. Ввражаючих результатів часом можна добитися «просвітницькою роботою» з представниками регуляторних органів, пояснюючи пріоритетність довготермінових наслідків реалізації інвестиційних проектів для розвитку території над короткотерміновими фіскальними доходами.

Спостерігачі відзначають, що більшість проблем в інвесторів виникає не через «злісні» порушення законодавства, а у зв'язку з неоднозначністю формулювання положень нормативно-правових актів (особливо підзаконних актів). Відповідно, позиція контролюючих органів при виникненні таких спірних ситуацій, як правило, є протилежною до аргументів бізнесу. Окрім того, працівники цих органів часто керуються відомчими інструкціями, наказами вищих інстанцій (часто усними), а не логікою положень Законів. Таке обґрунтування фіскальних рішень робить їх вразливими для оскаржень, в тому числі у судовому порядку. В Україні існує достатньо успішних прикладів вирішення проблем між інвестором та контролюючим органом за активної участі місцевої влади.

### **Влада як партнер бізнесу**

Показовим щодо аналізу інвестицій в регіони України є досвід польсько-української співпраці. Загальний обсяг польських інвестицій станом на кінець 2002 року склав майже 100 млн. дол. США. До найбільших реципієнтів польських інвестицій належать АТ «Кредит Банк (Україна)», ДП «Кроно-Львів» (деревобробка, виробництво ДСП), ТзОВ «Зошит України», ЗАТ «Укр-Пако» (виробництво тари). Доволі багато польських фірм вклали свій капітал у СЕЗ «Яворів».

Не заглиблюючись у дискусію щодо доцільності застосування такого специфічного інструменту інвестиційної політики як спеціальні економічні зони (СЕЗ), зауважимо один позитивний аспект реалізації інвестиційного проекту у рамках СЕЗ (який, зокрема, спричинив популярність СЕЗ серед польського бізнесу). Як відомо, кожна із СЕЗ країни має свій орган управління (адміністрацію), який, зокрема, виконує функції певного амортизатора адміністративного впливу на бізнес з боку регуляторних і фіскальних органів. Оскільки адміністрація СЕЗ безпосередньо зацікавлена в ефективності проектів суб'єктів СЕЗ, її керівництво докладає зусиль до налагодження конструктивного діалогу з податковою інспекцією, санстанцією, пожежниками та ін.

На територіях, де не запроваджено специфічний режим для інвестиційної діяльності, подібну функцію «амортизування» адміністративного впливу можуть виконувати місцеві органи влади. Адже, для великих інвестиційних проектів податкові пільги не є визначальним аргументом. Натомість, важливо відчувати партнерську підтримку місцевих інституцій.

Відтак, зі сторони місцевих органів влади вимагається поточна інформаційна підтримка та

іміджева реклама структурно важливих проектів, посередництво у конфліктних ситуаціях з «неприхильною» частиною гілок влади або із зовнішніми чинниками будь-якого рівня, усунення політичних мотивів та мотивацій у діях контролюючих органів, сприяння у вирішенні кадрових проблем, у формуванні інфраструктури, що впливає на діяльність конкретного важливого підприємства.

Важливо не лише допомагати даному підприємству, але й тим, хто з ним співпрацює. Тобто, якщо відчутні проблеми має банк підприємства, основний постачальник сировини тощо, то це серйозно впливає і на роботу самого підприємства.

## **2. Агентства регіонального розвитку як дієвий механізм реалізації інвестиційної політики на регіональному рівні**

*Агентство регіонального розвитку* (АР) – інституція, завданням якої є сприяння і допомога розвитку у широкому розумінні цього поняття. Тобто під розвитком розуміється зростання господарського потенціалу та конкурентоспроможності певної території, а також рівня та якості життя її жителів. Сучасне поняття розвитку вбирає концепцію збалансованості, тобто суспільно-економічного розвитку без завдання шкоди навколишньому середовищу. Якщо агентство діє у межах регіону, то мова йде про агентство регіонального розвитку – АРР. Якщо дія агентства обмежена частиною території регіону чи територією якогось поселення (місто або селище), то кажуть про агентство місцевого або міського розвитку – АМР [2].

АР, що добре працює, ефективно поєднує найкращі риси сектора адміністрації (планування, прогнозованість, передбачуваність) і сектора бізнесу (гнучкість, ефективність, здатність до ризику, швидкість реагування). АР виконує також функції посередника між публічною владою та бізнесом.

Головна мета АР – сприяння економічному розвитку відповідної території (регіон, місто тощо): створення її привабливого інвестиційного іміджу та пошук і залучення сюди інвестицій. Діловими партнерами АР є адміністративні органи публічної влади (місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування), суб'єкти інфраструктури підприємництва (різноманітні навколопідприємницькі структури) і підприємницькі та промислові кола. Найбільш органічними організаційно-господарськими формами для АР є товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство чи неприбуткова організація. Основними співзасновниками АР, як правило, є один чи кілька органів місцевої влади відповідного рівня, місцеві об'єднання підприємців та промисловців і торгово-промислові палати.

АР мають суттєвий інноваційний потенціал, який полягає в тому, що АР є механізмом впровадження нового типу відносин між органами влади (державної і самоврядної) і представниками невідомих кіл (бізнес, громадськість). Агентства, по суті, є агентами змін, реформування і розвитку.

Спираючись на дані щодо діяльності АР у Польщі, можна констатувати, що мережа агентств розвитку у регіонах Польщі на сьогодні налічує близько 70 структур, що діють у всіх воєводствах і великих містах. Як правило, у назві цих структур є слова „агентство регіонального” чи „локального розвитку”. Хоча зустрічаються і Фонд розвитку регіону (Біла Подляска), Фонд реструктуризації регіону (Лодзь), Фонд підтримки економіки краківського регіону (Краків) тощо. Учасники мережі агентств у Польщі здебільшого поєднують переваги незалежного від влади статусу з роллю агента здійснення державної регіональної політики на місцях, який сам виявляє ініціативу і підприємливість.

### **Становлення агентств місцевого і регіонального розвитку в Україні**

Агентства розвитку (АР) є для України якісно новою інституціональною формою управління і сприяння розвитку територій, тобто новою *управлінською інновацією*.

Виходячи з цього, політику створення і впровадження АР слід вважати інноваційною політикою. Сприйнятливість регіонів і міст до інновацій залежить: від особистісних та психологічних характеристик регіональних і міських еліт; від структури управління, що склалася у регіоні чи місті; соціального, політичного і економічного контексту та типу взаємодії впливових суб'єктів розвитку.

Природно, що середовище, де створюються і діють АР, не завжди поділяє і розуміє методи і цілі агентств і тому створює перешкоди їх діяльності. Оцінка впливу 12 перешкод діяльності агенцій регіонального розвитку у Польщі за п'ятибальною шкалою показана у таблиці 1 [2].

Таблиця 1

**Вплив перешкод на діяльність агенцій регіонального розвитку у Польщі**

Перешкода	Дуже сильний	Сильний	Слабий	Дуже слабкий	Не впливає
Незадовільна регіональна політика держави чи її відсутність	50	33	7	-	10
Обмежені фінансові ресурси	50	31	5	12	2
Невідповідність законодавчих положень/правової системи	38	36	12	-	14
Бездіяльність місцевої еліти	5	55	16	12	12
Брак зовнішньої допомоги	10	40	31	7	12
Брак кваліфікованого персоналу	2	26	37	14	21
Складнощі в співробітництві з місцевим самоврядуванням	2	17	38	17	26
Відсутність концепції результативної діяльності	2	14	14	14	56
Складнощі в співробітництві з владою воєводства	5	12	29	14	40
Недостатня незалежність органів управління	2	12	10	5	71
Відсутність згоди між основними учасниками	5	5	17	13	60
Невдалий територіальний поділ країни	7	2	21	7	63
Інше	7	2	-	-	91

З поправкою на стан розв'язання проблем у державі загалом і в конкретному регіоні чи місті, що названі в таблиці як перешкоди, дані цієї таблиці можна взяти за орієнтири для подальшої роботи в Україні. Звернемо увагу лише на сім перешкод, наведених у другій половині таблиці. Як бачимо, такі фактори як „Брак кваліфікованого персоналу”, „Складнощі в співробітництві з місцевим самоврядуванням”, „Відсутність концепції результативної діяльності”, „Складнощі в співробітництві з владою воєводства”, „Недостатня незалежність органів управління”, „Відсутність згоди між основними учасниками”, „Невдалий територіальний поділ країни” не вважаються в Польщі факторами, що суттєво впливають на місцевий і регіональний розвиток. У нинішніх умовах України ці фактори теж, мабуть, слід вважати суттєвими перешкодами.

Очевидно, що *функції АР* досить різняться. Серед них: координація та управління

конкретними проектами; консультування, інформаційне, правове, документальне забезпечення діяльності розвитку регіонів; програми підтримки підприємництва; формування стратегій місцевого і регіонального розвитку; формування ділового іміджу регіону чи міста; *розкриття інвестиційного потенціалу та залучення іноземних інвестицій* тощо. Ефективність АР базується на поєднанні кращих рис адміністративних методів органів влади з ініціативністю і енергією неурядового сектору.

Український уряд також робить свій внесок у створення мережі агентств розвитку. В 2000 році за сприяння Всесвітнього банку розпочато створення агентств у кожній області. Мається на увазі, що створювані урядом агентства в майбутньому стануть операторами міжнародної допомоги, як у Польщі, Румунії та інших країнах.

### Організаційно-функціональна модель агентства розвитку

Наведені дані [3] щодо процесу становлення агентств розвитку в Україні приводять до думки про актуальність вироблення моделі агентств розвитку на сучасному етапі реформ в Україні. Наведемо основні риси організаційно-функціональної моделі АР (як для створюваних за урядовою, так і за неурядовою ініціативою), які повинні мати ці структури, виходячи із аналізу процесу їх становлення в Україні і досвіду інших держав:

- АР має неурядовий характер, хоча і діє у тісній співпраці з центральними і місцевими органами державної влади і самоврядування;
- Серед засновників АР потрібно мати впливовий на його території орган влади;
- Метою діяльності АР повинно бути всіяке сприяння розвитку, а не отримання прибутку (хоча для господарської стабільності свого існування АР можуть створювати прибуткові організації);
- АР має відкритий характер і діє прозоро;
- Керівні органи АР формуються на паритетних засадах засновниками із застосуванням демократичних процедур і узгоджень;
- Серед завдань АР доцільно передбачати:
  - сприяння створенню позитивного ділового іміджу й інвестиційної привабливості відповідної території;
  - залучення ресурсів для розвитку;
  - сприяння участі території у міжнародних, національних і регіональних програмах розвитку, координації і співпраці;
  - ініціювання і підтримка дій, спрямованих на створення комплексного розв'язання проблем фінансування розвитку;
  - накопичення і надання фінансових ресурсів (як внутрішнього, так і іноземного походження);
  - безпосередня операторська діяльність з реалізації інвестиційних проектів;
  - сприяння впровадженню нових інструментів розвитку, таких як стратегічне планування, тендерний розподіл бюджетних ресурсів тощо;
  - виконання ролі центру інформації щодо програм технічної, фінансової та навчальної допомоги; створення баз даних з проблематики розвитку, утворення бібліотечного і довідкового фондів;
  - сприяння проведенню аналітичної та дослідницької діяльності в галузі розвитку (наприклад, аналіз стану майна, бюджету, фінансової діяльності й кредитоспроможності), а також прогнозування напрямків розвитку;
  - надання експертних послуг (наприклад, оцінка кредитної чи інвестиційної спроможності);
  - надання навчальних послуг (наприклад, навчання методу стратегічного планування, ведення бізнес-переговорів) та послуг іншого характеру (приміром, перекладацьких);
  - надання консультативної допомоги для місцевих самоврядувань і банків щодо



інвестиційних програм та проблематики розвитку;

- здійснення видавничої діяльності;
- пропагування і впровадження нових інструментів розвитку;
- виконання ролі ресурсного центру щодо деяких організаційно-технічних засобів (наприклад, Інтернет он-лайн, тренінги тощо);
- розробка орієнтувань по місту, регіону чи країні-партнеру;
- сприяння комплексному розв'язанню проблем розвитку;
- допомога в розробці стратегій розвитку фінансової і кредитної інфраструктури;
- роз'яснення і розповсюдження стандартів якості публічних послуг.

Актуальними на даному етапі для неурядових АР в Україні є дві небезпеки: бути затиснутими в обіймах влади чи витісненими владою із поля регіонального розвитку.

Агентства розвитку знаходять форми співпраці і обміну досвідом між собою як на національному, так і на міжнародному рівнях. У країнах Європи існують асоціації агентств розвитку, на міжнародному рівні для цього сформовані і працюють такі організації як Європейський фонд регіонального розвитку та Європейська асоціація агенцій регіонального розвитку тощо.

### 3. Агентство міжнародного співробітництва Харківської області

Діяльність громадської організації “Агентство міжнародного співробітництва” спрямована на економічний розвиток Харківської області шляхом об'єднання зусиль органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, громадських організацій та об'єднань для налагодження і впровадження узгоджених дій по розширенню інтеграції регіону у світовий ринок товарів, послуг та капіталу, активізації інвестиційних процесів та діяльності підприємств різних форм власності, виробництва конкурентоспроможної продукції, нарощування обсягів і підвищення ефективності експорту вітчизняної продукції, створення привабливого іміджу Харківської області.

**Основні відомості про громадську організацію “Агентство міжнародного співробітництва” (АМС):**

1. АМС зареєстровано Харківським обласним управлінням юстиції від 28 жовтня 2002 року за № 826.

2. АМС - є місцевою, неурядовою, безприбутковою, незалежною громадською організацією, яка на основі єдності інтересів об'єднує громадян, а також трудові колективи підприємств, організацій й установ, громадських організацій та їх об'єднання.

3. Засновниками АМС є керівники і посадові особи:

Органів місцевої виконавчої влади – управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності Харківської обласної державної адміністрації, управління з питань внутрішньої політики Харківської обласної державної адміністрації.

Органів місцевого самоврядування – заступник Харківського міського голови, управління з питань підприємництва виконавчого комітету Харківської міської ради.

Центральних органів влади – державний інспектор з питань інтелектуальної власності.

Громадських організацій та об'єднань – керівники обласного відділення Українського союзу промисловців та підприємців, Харківської торгово-промислової палати, Секретаріату Харківської інвестиційної Ради.

Наукових та освітніх установ – генеральні директори Науково-дослідного інституту радіотехнічних вимірювань, НТК “Інститут монокристалів”, Технопарку “Інститут монокристалів”, ректори Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”, Харківський державний економічний інститут.

Підприємств та фінансових установ – керівники Харківського державного авіаційного виробничого об'єднання, Хартрону, Харківміськгазу, ХарківІнтерТоргу, Укрелектротехніки, Українсько-американського підприємства “АМІС-Інтернешенел”, Українського банку торгового співробітництва.

Установ ринкової інфраструктури – керівники Харківського регіонального центру інвестицій, Регіонального центру сприяння бізнесу, рекламно-видавничої фірми “Моноап”, Харківського центру маркетингу, Експоцентру “Слов’янський базар”.

#### 4. Основні завдання АМС:

- координація та узгодження діяльності членів Агентства в реалізації Регіональної програми стимулювання розвитку експортного потенціалу Харківської області та інших програм, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіону;
- вивчення та впровадження сучасного світового досвіду щодо активізації інтеграційних процесів для прискорення входження підприємств регіону в систему міжнародних господарських зв'язків;
- участь у проведенні регіонального маркетингу;
- вивчення й оцінка світового ринку товарів, послуг і капіталу в переломленні економіки регіону;
- здійснення цільового пошуку ділових партнерів і інвесторів для підприємств регіону, організація переговорів;
- сприяння подальшій активізації експортної діяльності секторів економіки, підприємств, в яких вже створено конкурентні переваги на світовому ринку;
- участь у розробці і запровадження механізмів зростання виробництва конкурентоспроможної продукції;
- сприяння активізації інвестиційної діяльності по підтримці конкурентоспроможних проектів;
- сприяння створенню умов для нарощування обсягів і підвищення ефективності експорту продукції, у тому числі високотехнологічних виробництв;
- участь у створенні системи залучення, накопичення та ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів для освоєння нових технологій та реалізації перспективних інвестиційних та інноваційних проектів;
- участь в організації проведення тендерів для залучення іноземного капіталу в пріоритетні галузі регіональної економіки;
- сприяння розширенню та підвищенню ефективності участі регіону в іноземних та міжнародних економічних і валютно-фінансових організаціях;
- сприяння створенню інституціональних засад і запровадженню сучасних фінансово-кредитних і страхових технологій зовнішньої торгівлі;
- сприяння створенню національних промислово-фінансових груп і консорціумів на пріоритетних експортних напрямках із залученням зарубіжних партнерів;
- участь в формуванні ефективної системи збуту товарів і послуг за кордоном, яка б забезпечувала швидке освоєння харківськими товаровиробниками нових зовнішніх ринків (створення мережі представництв регіону, підприємств, комерційних агентів, удосконалення роботи з торговельно-економічними місіями тощо);
- здійснення заходів щодо радикального поліпшення інвестиційного клімату в регіоні;
- подолання недостатньої інформованості про інвестиційну привабливість і потенційні можливості регіону;
- сприяння розвитку рекламної та виставкової діяльності;
- участь у проведенні презентацій регіону, підприємств, інвестиційних і інноваційних проектів;
- проведення міжнародних і загальноукраїнських іміджевих заходів (форумів, симпозіумів, конференцій, семінарів, круглих столів тощо);
- участь у створенні інформаційно-консалтингової інфраструктури у сфері зовнішньої торгівлі для задоволення потреб експортерів;
- залучення до співробітництва міжнародних авторитетних консалтингових фірм;

- участь у практичному здійсненні підготовки й оцінки інвестиційних та інноваційних проектів з метою відповідності їх міжнародним стандартам;
- методичний супровід проектів і бізнес-планів до їхньої реалізації;
- створення єдиної регіональної інформаційної бази по виробничим і науково-технічним можливостям підприємств регіону, маркетинговим, інвестиційним і інноваційним пропозиціям підприємств регіону;
- сприяння у втіленні на території області регуляторної реформи.

АМС за 2003 рік виконало наступні роботи:

**Напрямок 1:** *Участь у проведенні загальноукраїнських, міжнародних та місцевих конференцій, форумів, семінарів, “круглих столів” тощо.*

- Підготовка та проведення Української національної конференції з питань регіонального та місцевого економічного розвитку. Фінансування заходу здійснювалось АЕД (Академія сприяння освіті (США)).

- Підготовка та проведення економічного бізнес-форуму “Регіональна співдружність”.

- Підготовка та проведення двох семінарів та навчальної поїздки по Україні з питань місцевого економічного розвитку. Фінансування заходу здійснювалось АЕД (Академія сприяння освіті (США)).

- Підготовка та проведення трьох зустрічей керівників проектів технічної допомоги, які фінансуються Урядом США та одержувачів Грантів АМР США, що працюють у Харківській області та представників місцевих органів виконавчої влади для визначення основних напрямків подальшої діяльності в рамках програми “Харківське партнерство”.

- Організація та проведення “круглих столів” в райвиконкомах міста з обговорення проекту “Програми економічного та соціального розвитку м. Харкова на 2004 р.”.

- Проведення семінару-наради з питань діяльності Рахункової палати України в рамках проекту ТАСІС “Аудит державних фінансів України”;

- В рамках програми ПАУСІ (Польсько-Американсько-Українська Ініціатива про співпрацю) спільно зі Слобожанським регіональним навчальним центром, який фінансується “Фундацією США-Україна”, ведеться робота по підготовці Міжнародної конференції „Європейський вибір України: пошук стратегії оптимального розвитку прикордонних територій”.

**Напрямок 2:** *Реалізація Регіональної програми стимулювання розвитку експортного потенціалу Харківської області та інших програм, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіону.*

- Створення за кордоном на громадсько-комерційних засадах торгівельно-агентських представництв у Хорватії, Ірані, Польщі, Австралії та Сполучених Штатах Америки.

- Проведення постійної роботи з встановлення ділових стосунків з міжнародними фінансовими організаціями з метою визначення можливостей та шляхів співпраці.

- Розробка проектів та отримання технічної допомоги на реалізацію заходів Програми стимулювання експортного потенціалу від іноземних фінансових організацій. Використовуючи кошти USAID (Агентство США з міжнародного розвитку), АЕД (Академія сприяння освіті), ТАСІС (Євросоюз), були проведені зазначені вище заходи.

- Ведеться постійна робота з моніторингу економічного стану області та збору та формулювання маркетингових пропозицій для потенційних зовнішніх інвесторів і споживачів товарів Харківських підприємств. В грудні 2003 року видано “Довідник інвестора. Харківська область”.

**Напрямок 3:** *Координація діяльності в рамках Українсько-американської Програми “Харківське партнерство”.*

- АМС були організовано та проведено три зустрічі у 2003 році з представниками влади, громадськими неурядовими організаціями та науковими установами Харківщини щодо продовження діяльності українсько-американської програми „Харківське партнерство”. Учасниками цих зустрічей виявили бажання щодо подальшої співпраці з

американською стороною в рамках програми „Харківське партнерство”, оскільки ця програма дала позитивний результат для встановлення контактів між Харківською владою, бізнесовими та громадськими організаціями і американською стороною. Крім того, в рамках реалізації програми було проведено ряд важливих проектів з точки зору покращення бізнесового клімату та розвитку громадського суспільства. На цих зустрічах також було запропоновано визначити механізми подальшої співпраці та механізми реалізації проектів в рамках Програми, визначити її подальшу місію і пріоритети. На загальну думку учасників цих зустрічей, „Харківське партнерство” має стати координатором всіх програм іноземної технічної допомоги в Харківській області.

• АМС, як організацією, на яку покладені функції з координації роботи в рамках Програми „Харківське партнерство”, були сформульовані пропозиції по визначенню пріоритетних напрямків діяльності та організаційних заходів по реалізації Програми. Ці пропозиції були визначені на основі рішень, які були запропоновані в ході зустрічей з громадськими, науковими організаціями, владними і бізнесовими структурами області, консультаціями з представниками Корпусу Миру. В ході розробки пріоритетних напрямків діяльності також були враховані пріоритети, що визначені в „Регіональній програмі стимулювання розвитку експортного потенціалу Харківської області на 2003 – 2004 роки”. Підготовлено план роботи Програми „Харківське партнерство” на 2004 р.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Регіональна політика залучення іноземних інвестицій повинна бути спрямована на підсилення конкурентних переваг регіону при реалізації інноваційної моделі розвитку держави та утвердженні реальних передумов вступу України у функціональні структури ЄС;
2. Стан та динаміка залучення іноземних інвестицій в економіку Харківської області достатньо доказово свідчить, що організаційні заходи, які були здійснені обласною державною адміністрацією, органами місцевого самоврядування для стимулювання залучення іноземних інвестицій в область, дають позитивні результати. Збільшення іноземних інвестицій в середньому в 1,6 разів на протязі останніх трьох років виводить область на перші місця в Україні за рейтингом інвестиційної привабливості;
3. Стратегічно важливим для розвитку Харківської області є створення дієвих механізмів залучення іноземних інвестицій у стратегічні для регіону галузі, що можуть і повинні стати „точками зростання” при реалізації технічно-промислової стратегії України. До цих галузей, насамперед, відносяться фармакологія, турбінобудування, машинобудування, матеріалознавство та програмування;
4. Спеціальний режим інвестиційної діяльності в м. Харкові, а також спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності „Інститут монокристалів” є сьогодні одними з найсуттєвіших чинників, які створюють більш привабливий інвестиційний клімат в області у порівнянні з іншими регіонами України. Необхідно й надалі вважати ці напрямки одними з найбільш пріоритетних при формуванні стратегії розвитку області;
5. Створення та функціонування агентств регіонального розвитку для розкриття інвестиційного потенціалу та залучення іноземних інвестицій дозволяє поєднати кращі риси адміністративних методів органів влади з ініціативністю і енергією неурядового сектору. Агентство міжнародного співробітництва – це новітня і потенційно дуже дієва форма організації спільної роботи державних і підприємницьких структур в Харківській області, що спрямована на випереджаючий розвиток регіону на основі використання усіх суттєвих важелів стимулювання підприємницької активності, залучення іноземних інвестицій тощо.

#### Література.

1. Практичні аспекти інвестиційної політики на місцевому рівні // Інститут Реформ: За ред. М. Дацишина. – К.: Інститут Реформ, 2003. – 48 с.
2. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів / Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід: За ред. С.С. Максименка. – 2-е вид. – К.: Міленіум, 2003. –

244 с.

3. Бугай С., Лендел М., Кіш Є. Агентства регіонального розвитку в Україні: Становлення та перспективи // Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід.– 2-е вид. – К.: Міленіум, 2003. – 244 с.

Надійшла до редакції 22.03.2004 р.

© Матюшенко І. Ю.