**Тема 1.**

**Інституції місцевого економічного розвитку громад: роль в системі регіонального розвитку, функції та приклади діючих ІМЕР**

# Тема 1.1. Система регіонального розвитку

Цей курс – про інституції місцевого економічного розвитку. Ключові слова – місцевий розвиток, розвиток певних територій. Для різних людей розвиток означає різне – для когось це – високі зарплати, для когось – добротні дороги, лікарні, школи, для когось – класні місця, тусовки і можливості творення. Заперечити щось із цього переліку – важко, водночас фізично неможливо робити все одночасно. Отже, хтось має обирати, що є пріоритетом для розвитку території, хтось має домовлятись.

## Суспільний договір

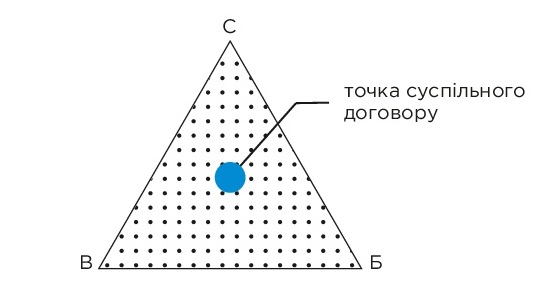
У суспільстві є різні сектори – є місцеве громадянське суспільство, є місцевий бізнес і є влада. Місцевий бізнес продукує товари і послуги, і в процесі створює робочі місця та генерує податки для бюджету, тобто влади. Влада розпоряджається певною частиною податків на території та іншими спільними ресурсами громади від імені мешканців. А громадянське суспільство активно впливає як на владу, так і на бізнес, і загалом на громаду для визначення пріоритетів, контролю за дотримання спільних інтересів. У цій взаємодії секторів формується суспільний договір.

**Суспільний договір** – це система взаємовідносин між органами влади, громадянами (суспільством) та бізнесом, що складається на певній території. Ця система визначає ролі ключових гравців у соціумі та розподіляє між ними відповідальність за функціонування суспільних систем. Суспільний договір окреслює систему координат для роботи суспільних інституцій та формує середовище для діяльності людей.

Розподіл сфер відповідальності між владою, бізнесом та громадою формується історично на основі норм, традицій, процесів соціально-економічного розвитку суспільства. На його формування також впливають ЗМІ – оскільки вони формують громадську думку, та наднаціональні структури: у випадку України – Європейський Союз, до якого ми прагнемо і відповідно маємо дотримуватись встановлених в ЄС правил.

Точка перетину сфер відповідальності ключових гравців суспільства і є його суспільним договором (“домовленістю про ролі”). Чим далі ця точка є віддаленою від центру та наближена до якоїсь із сторін (влади, громади чи бізнесу), тим більша відповідальність у соціумі делегується цій стороні.

**Рисунок 1.1.1. Суспільний договір**



(В – влада, Б – бізнес, С – суспільство)

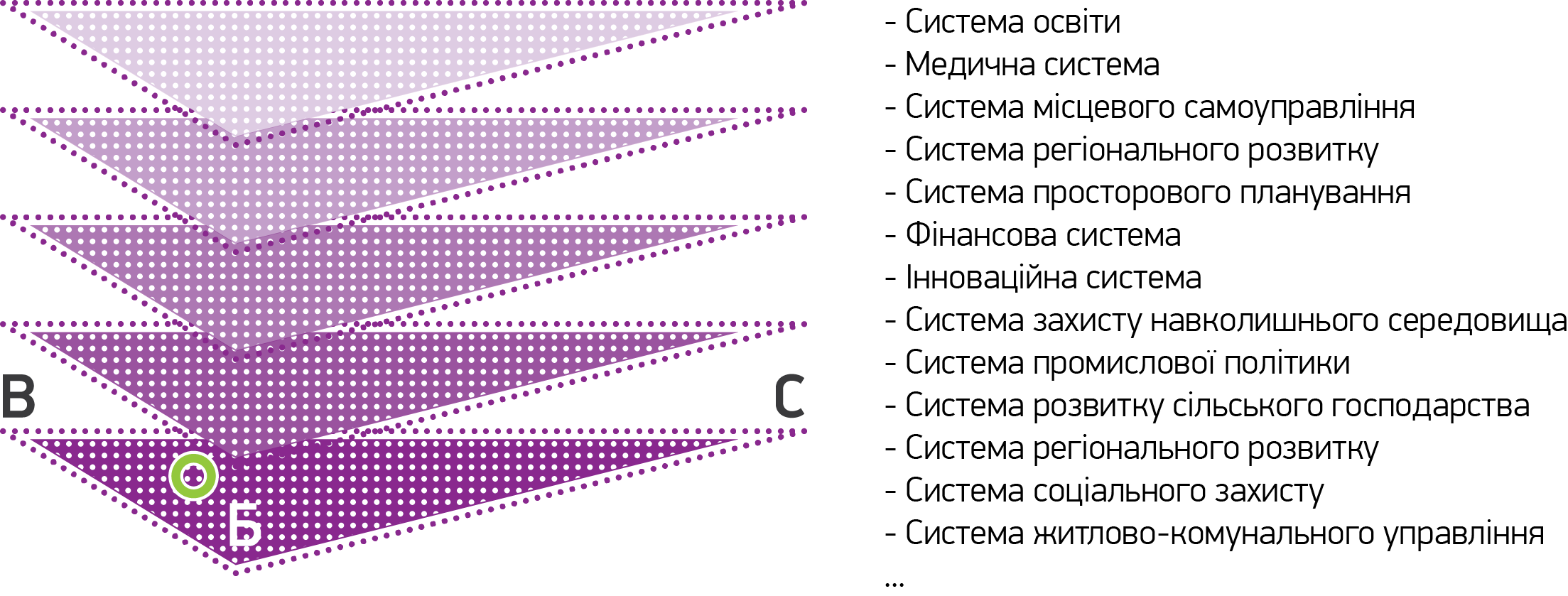
Це може здаватися теорією, але насправді кожен стикається із суспільним договором мало не щодня. Хто відповідає за транспорт у місті – міська влада чи приватні перевізники (тобто бізнес), які правила взаємодії влади та перевізника? Чи вони формувалися з урахуванням думки громадянського суспільства? Або хто має відповідати за публічний простір у центрі міста – бізнеси, які розташовані навколо (кафе, ресторани, офіси) чи влада? Хто має визначати, що і як має бути на цьому просторі (наприклад, площі) – якісь управління місцевої влади чи все-таки місцеві мешканці? А може – бізнес? Хто і в якій пропорції має платити за реконструкцію цією площі?

Якщо раніше ми могли будувати якісь очікування на державну владу (гроші прийдуть з міфічного бюджету) – то децентралізація фактично означає перенесення відповідальності за місцевий розвиток безпосередньо на відповідну громаду. І громада сама має визначати, як вона формує свій місцевий суспільний договір.

## Суспільні системи

Ще одне важливе поняття – це **суспільні системи**. Коли ми формуємо суспільство - визначаємо правила гри на певній території (тобто визначаємо суспільний договір) – ми говоримо про конкретні речі – про освіту, про медицину, про інфраструктуру – і саме ці конкретні речі, сфери і є суспільними системами. Суспільний договір у країні укладається через формування суспільних систем, що взаємодіють одна з одною, забезпечуючи функціонування основних сфер суспільного життя. Отже, **суспільна система** – це система, що забезпечує функціонування основних сфер суспільного життя. Приклади суспільних систем – медична система, інноваційна система, система освіти, система безпеки, система просторового розвитку або інші.

**Рисунок 1.1.2. Суспільні системи**



**Суспільна система складається з кількох ключових елементів:**

1. **Життєздатні інституції** – якісне медичне обслуговування неможливо отримати без добрих лікарень з добрими фахівцями, аналогічно неможливо отримати добру освіту у поганих школах чи технікумах. Життєздатність інституцій визначається наявністю доброї моделі роботи, якісного менеджменту (управління) та наявності доброго персоналу. Це стосується і музеїв, і лікарень, і компаній, і громадських об'єднань.
2. **Налагоджені процеси** – різні інституції та окремі гравці (наприклад, громадяни) взаємодіють – ми ідемо до сімейного лікаря, яких скеровує нас до лікарні, наприклад. Або ми ідемо на виставу аматорського театру, яка проходить у комунальному будинку культури – тут скрізь є налагоджені процеси: до якої лікарні скеровує нас лікар, як аматорський театр отримує доступ до будинку культури тощо. Система дає збої, якщо процеси неналагоджені або погано здизайновані / продумані.
3. **Наявні ресурси** – які б гарні інституції ми не мали, вони не зможуть працювати без фінансового ресурсу. Потрібно зрозуміти хто дає цей ресурс – влада, бізнес чи громадяни, оплачуючи послуги?
4. **Розподіл відповідальності між секторами** – життєво важливо розуміти, як у тій чи іншій системі пов'язані між собою приватні та громадські інтереси. Наприклад, як взаємодіють приватні лікарні та комунальні лікарні, чи у випадку транспорту – за перевезення відповідає влада чи приватні перевізники? Де закінчується бізнес і починається відповідальність влади?

Чому поняття суспільних систем є важливим? Бо часто ми не розуміємо, чому у нас, наприклад, погана профтехосвіта – можливо, у нас бракує життєздатних інституцій, або училища не взаємодіють з місцевим бізнесом – працедавцями для випускників, або їм бракує ресурсів для ремонту, закупівлі обладнання та кращих зарплат для викладачів?

Суспільні системи визначаються суспільних договором, – залежно від того, як ми як суспільство, домовились, у нас будуть певні інституції. Наприклад, якщо освіта у нас державна, тобто за неї відповідає влада – то і більшість інституцій освіти (університети, профтехучилища, інші) будуть державні в освітній суспільній системі, І навпаки, якщо ми домовились, що освіта у нас приватна, – у суспільній системі буде більше приватних закладів освіти.

В Україні суспільний договір все ще перебуває на стадії формування, оскільки у багатьох випадках відповідальність за той чи інший елемент системного розвитку є невизначеним або нефункціональним. З одного боку, це робить місцевий розвиток непростим питанням, з іншого – це можливість сформувати саме такі суспільні системи, які відповідають потребам громади або країни загалом.

## Система регіонального розвитку

**Регіональний розвиток** – це система політик, інституцій та механізмів, діяльність яких спрямована на досягнення збалансованого економічного та соціального розвитку територій країни та підвищення якості життя населення. **Регіональний розвиток** – це одна з суспільних систем, необхідних державі для вирівнювання рівня і якості життя між різними регіонами. Наприклад, Україна – це географічно велика країна, де більшість компаній, і, відповідно, податків зосереджено в столиці – Києві, та кількох великих містах-метрополіях. Зрозуміло, що і Київ, і великі міста мають значно більше можливостей для розвитку – оновлення доріг, підтримки малого та середнього бізнесу, кращих освітніх закладів, кращого розмаїття культурних подій.

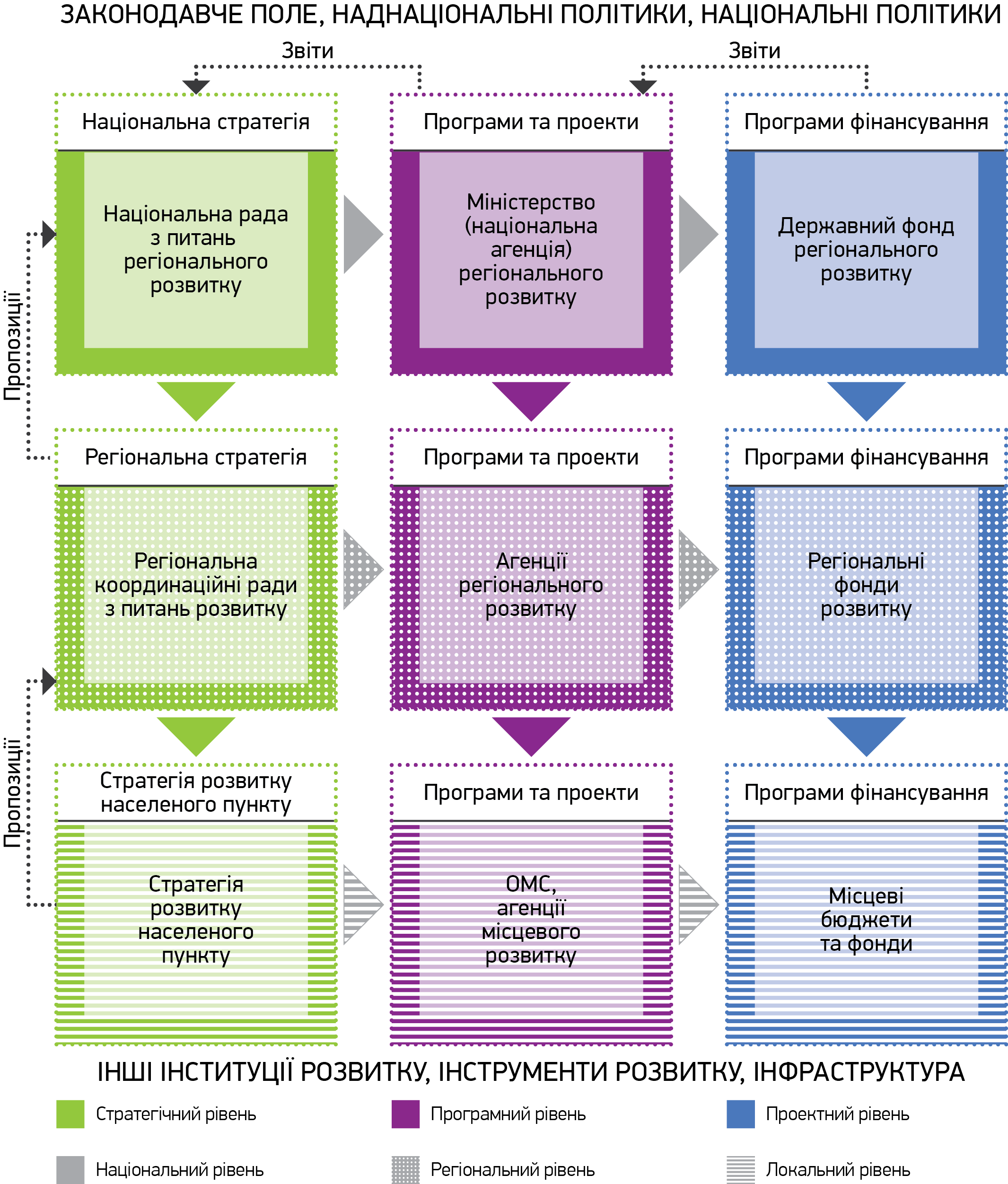
Очевидно, що великі міста завжди мали кращі можливості, але, з точки зору держави, ситуація, коли більшість ресурсів і можливостей концентруються у кількох територіальних локаціях, не є доброю. Це призводить до масової міграції, постійних популістських з'ясувань, хто кого годує між містами і регіонами та відбирає можливості для розвитку громадян у регіонах та громадах, які мають менше можливостей, – таким чином, підважується рівність громадян: хтось має доступ до усіх благ цивілізації, а хтось змушений за цими благами добиратися годинами і не найкращими дорогами. Такі географічні відмінності стосуються не лише великих міст – області / регіони та навіть райони всередині областей, а зараз і об'єднані територіальні громади можуть суттєво різнитись у своєму розвитку.

Регіони та громади мають мати можливості для розвитку тих стратегічних напрямків, які вони визначають як пріоритетні для себе і поступово зменшувати розриви з найрозвиненішими регіонами та громадами, коли відбувається так зване зближення регіонів (конвергенція). Добрим мірилом, індикатором такого зближення є рівень доходів на душу населення, обсяг податкових надходжень на працездатне населення або інші показники. Зближення розвитку регіонів є одним є завдань держави – коли підвищення рівня добробуту населення цілої країни визначає справедливий перерозподіл ресурсів з краще розвинених регіонів у регіони менш розвинені.

Саме з метою забезпечення такого перерозподілу і існує система регіонального розвитку.

В європейських країнах (і Україна тут не виняток) національна система регіонального розвитку складається з трьох географічних рівнів – національного, регіонального та місцевого. Також є три технічні рівні: рівень стратегій, програмний рівень та рівень програм фінансування. На кожному рівні затверджується стратегія розвитку на певний період, обираються інструменти розвитку, а пізніше відбувається фінансування цих інструментів через програми фінансування.

**Рисунок 1.1.3. Національна система регіонального розвитку**



Значно легше це розглянути на прикладі. В Україні на національному рівні прийнята «Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 р.», в якій цілями регіонального розвитку визначені: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток, ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. На програмному рівні для реалізації стратегії існує Державний фонд регіонального розвитку, покликаний надавати регіонам фінансування на конкретні проекти, обрані на конкурсній основі. Водночас ДФРР в Україні наразі має обмежений ресурс і фінансує лише кілька інструментів розвитку територій – наприклад, ДФРР де-факто не фінансує так звані м'які проекти – проекти, пов'язані з проведенням заходів, навчанням, наданням грантів – наразі фінансуються лише тверді компоненти. Тим не менше, ДФРР має програми фінансування, співфінансування яким виділяють органи регіональної та місцевої влади.

Аналогічно в Україні функціонують (або принаймні мали би) регіональні / обласні стратегії, плани реалізації стратегій та програми фінансування. Стратегії – національні та регіональні – повинні, і, переважно, узгоджуються між собою. Водночас на регіональному рівні можуть використовуватись інші інструменти розвитку. Наприклад, в Одеській або Миколаївській областях є сенс допомагати виноробству, водночас це не має сенсу для Волинської чи Харківської областей.

## Завдання системи регіонального розвитку

Вже згадувалося, що на національному рівні ключовим завданням є вирівнювання розривів у розвитку між різними регіонами. Очевидно, що йдеться про підтягнення менш розвинених регіонів до рівня розвитку більш розвинених регіонів, – у жодному разі не навпаки.

Водночас, на національному рівні одним із завдань системи регіонального розвитку є покращення взаємодії регіонів. В Україні є регіони у різних географічних частинах, які мають схожі проблеми, і є сенс заохочувати співпрацю між регіонами. Наприклад, Харківська та Дніпропетровська області мають розвинену промисловість з подібними викликами. Субрегіон Полісся (частини Волинської, Рівненської, Житомирської, Київської та Чернігівської областей) може бути зацікавлений у спільній програмі розвитку використання льону, що має сенс з точки зору кліматичних умов.

На регіональному рівні завданнями системи регіонального розвитку є підвищення конкурентоспроможності регіону та стимулювання точок його росту. Йдеться передусім про створення умов, коли зростає кількість бізнесу (нового бізнесу) в регіоні та підвищується продуктивність бізнесу існуючого. Кількість бізнесу та ефективність бізнесу на території визначають кількість та якість робочих місць, та, відповідно, рівень податкових надходжень. Кожен регіон має визначити свої точки росту, які регіон буде підтримувати через систему регіонального розвитку. Що може бути точкою росту? Для одних регіонів – це певні галузі, або навіть культури (вищезгаданий льон), для інших – це певні компетенції людського капіталу (наприклад, у якомусь регіоні є велика кількість інженерів та механіків з робототехніки або медиків), для третіх – це певні кластери (навколо певних університетів або великих компаній). Точка росту – це фактор, завдяки підтримці якого в регіоні за відносно короткий час може з'явитись значна кількість нових бізнесів або суттєво зрости компанії.

Для системи регіонального розвитку ключовим завданням на місцевому рівні є підвищення добробуту населення на конкретній території – люди мають вказувати в опитуваннях, що їхнє життя покращилось. Хоча поняття розвитку є доволі абстрактним, вимірюється воно конкретними соціальними та економічними показниками: рівнем доходів, занятості, освіти, станом здоров’я населення, рівнем міграції тощо. У матеріалах до цього курсу ви можете знайти лінки на різні методи оцінки рівня добробуту населення на територіях.

## Ключові гравці системи регіонального розвитку

У системі регіонального розвитку грають активну роль інституції усіх трьох суспільних секторів – влади, бізнесу та громадянського суспільства. Влада – національна, регіональна та місцева – є координатором процесів регіонального розвитку. Влада може бути представлена органами місцевого самоврядування, органами центральної влади, комунальними установами тощо. Регіональний розвиток неможливий без залучення бізнесу – ключовими гравцями тут є найбільші працедавці (великий бізнес), а також державні та комунальні підприємства, і, безперечно, малий та середній бізнес. Якщо з великим бізнесом працювати простіше – у кожному регіоні можна чітко визначити найбільші підприємства, то у випадку з малим та середнім бізнесом важливу роль відіграють асоціації – об’єднання підприємств. Регіональний розвиток неможливий без активного залучення громади через інституції громадянського суспільства. Саме громадські організації ставлять на порядок денний істотні суспільні питання розвитку регіону – це може бути забруднена вода або соціальні наслідки незаконної еміграції, і ці суспільні питання мають закладатись у пріоритети регіонального розвитку, на них треба зважати.

Ключовими для системи регіонального розвитку є гібридні організації – інституції, які працюють на стику секторів:

* **Агенції регіонального розвитку** – створені органами влади та заінтересованими сторонами з інших секторів інституції, покликані стимулювати та координувати розвиток певного регіону. В Україні лише розпочалось створення агенцій регіонального розвитку, і вони наразі шукають своє місце в системі регіонального розвитку країни.
* **Організації підтримки бізнесу** – приватні і комунальні, прибуткові і неприбуткові організації, діяльність яких спрямована на підтримку певного типу бізнесу, компаній певного розміру або галузі, бізнес з певної сфери або технологічного скерування. Це можуть бути торгово-промислові палати, об’єднання підприємців, центри підтримки бізнесу, центри підприємництва при університетах тощо. Ключовий фокус для таких організацій – розвиток бізнесу на певній території.
* **Міжсекторальні коаліції та партнерства** – наприклад, кластерні ініціативи, що об’єднують університети, наукові інституції та місцевий бізнес, або центри компетенцій у певній технології тощо.
* **Фонди фінансування та інвестування** – вкладають кошти у комерційні або соціальні проекти на території, сприяючи тим самим втіленню підприємницьких ініціатив, креативних ідей або соціальних проектів. Досить часто на територіях просто немає до кого іти по фінансування – ані підприємцю-початківцю, ані місцевому музею для створення нової динамічної експозиції.

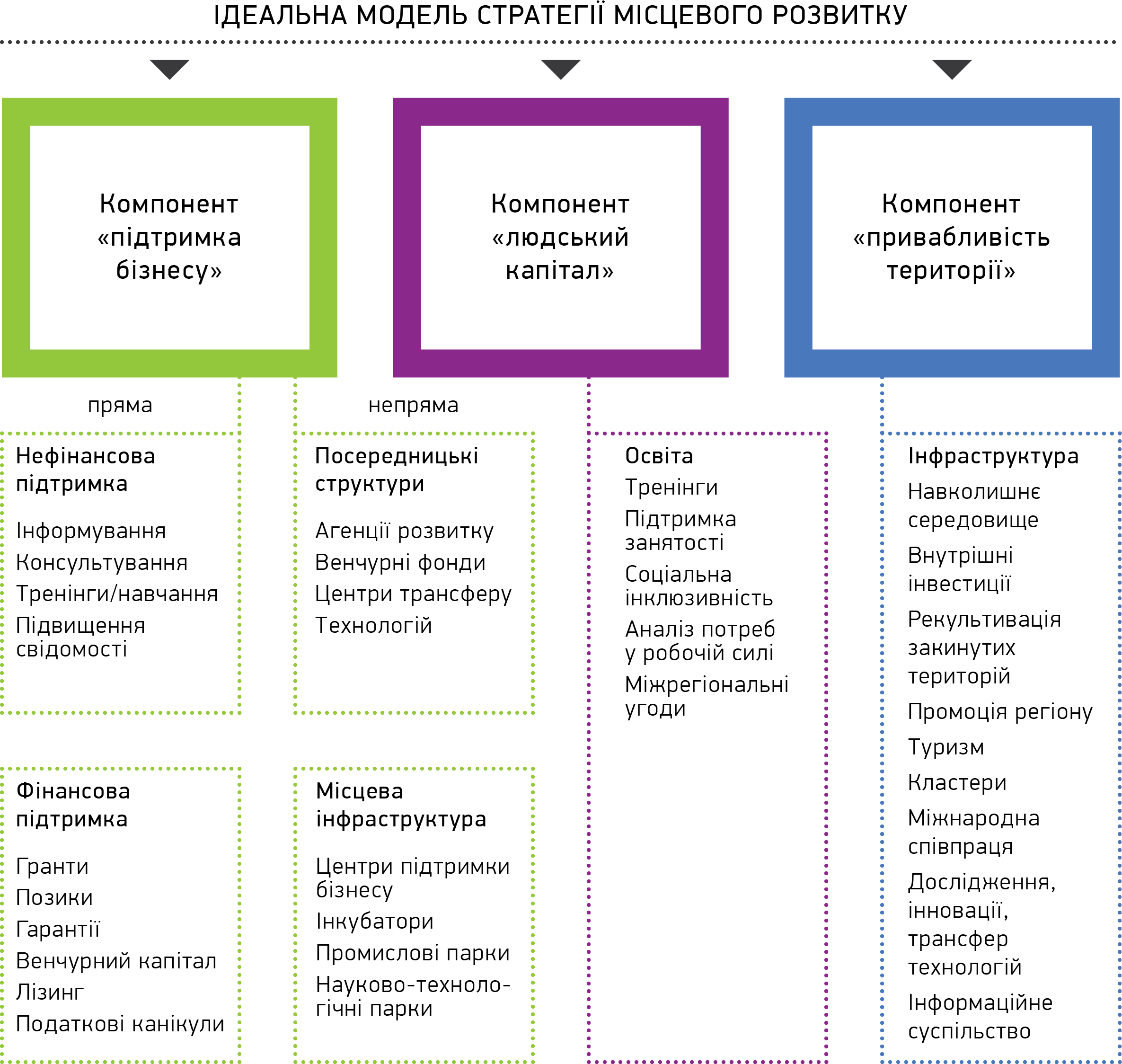
## Модель місцевого розвитку

Місцевий розвиток може звучати досить абстрактно – кожен включає в це поняття ті речі, з якими стикався в своєму житті або яких бракує йому в своїй громаді. Але якщо ми хочемо справді займатись місцевим розвитком, ми повинні розуміти, наскільки це можливо, всі істотні питання, які охоплює термін «місцевий розвиток». Доброю моделлю для розуміння місцевого розвитку є модель з трьома компонентами – підтримка бізнесу, людський капітал та привабливість території.

Без бізнесу, появи нових компаній, зростання існуючих компаній на території не буде робочих місць. Відповідно, бізнесу потрібна інфраструктура для зростання та підтримка – пряма і непряма, фінансова і нефінансова. Без освічених людей, які готові і хочуть працювати на місцеві компанії, територія не розвиватиметься. І навіть якщо на території чудові люди і багато різного бізнесу, про цю території люди мають знати – отже, мають бути промоції, поширення інформації, формування бренду території або середовище – природнє, інформаційне, промислове – має бути теж привабливе, щоб таланти не виїхати і територія не виглядала як центр експлуатації природи або людей.

Отже, сприйняття місцевого розвитку через призму трьох компонентів – підтримка бізнесу, людський капітал та привабливість території – дозволяє нам чіткіше тримати канву розмови про місцевий розвиток. Це не про школи і садочки, не про окремі дороги, не про окремі компанії, які працюють на території – це загалом про можливості для освіти та її відповідність потребам працедавців, це про інфраструктуру для місцевого бізнесу, де дороги можуть бути лише одним із компонентів, і ще треба визначити, яка дорога дозволить розкоркувати розвиток найшвидше і найефективніше.

**Рисунок 1.1.4. Ідеальна модель стратегії місцевого розвитку**



**Тема 1.2. ІМЕР в інституційному ландшафті**

## 

## Ресурсна база економічного розвитку територій

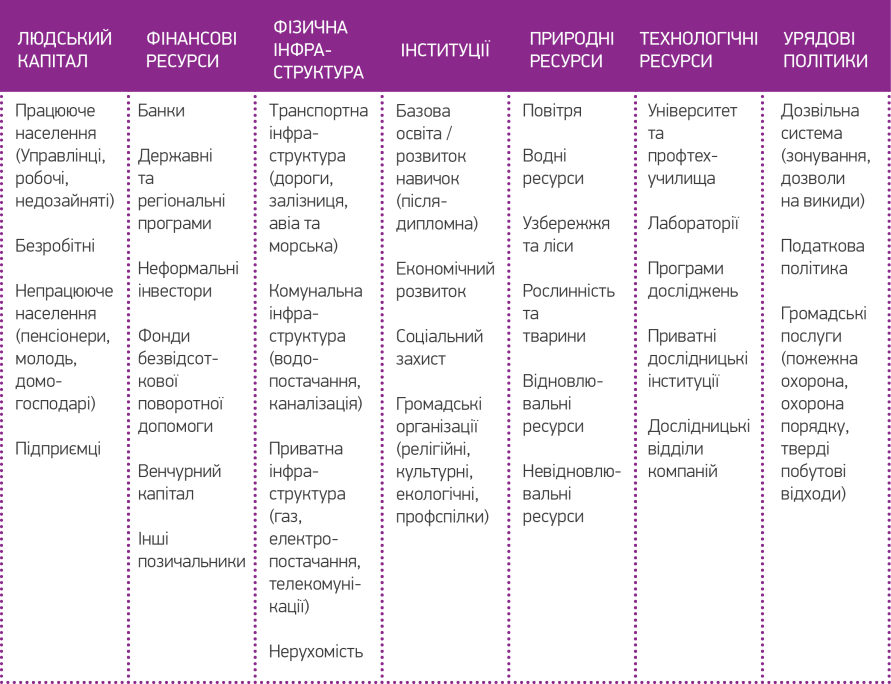
Розвиток територій завжди залежить від вхідних умов – від того, що, хто і де є на території. Якщо ми говоримо про сільськогосподарський регіон – це одні вхідні умови, якщо йдеться про місто із значною кількістю ІТ-компаній або про місто з давньою історією та цікавими пам’ятниками архітектури – це зовсім інша історія.

Ресурси для економічного розвитку – це не лише те, що дала території природа, це також і передовсім люди – якщо на території є багато інженерів-механіків або у вас співучі люди – це теж ресурси. Водночас пам’ятаймо – є інженери-механіки, яким здається, що вони добрі, а насправді такими не є, або у вас є добрий народний хор, який зовсім не конче цікавий людям з інших міст чи регіонів. Добрі ресурси – це відносне поняття. Те, що вам здається добрим, може бути посереднім для інших.

Інший важливий ресурс, про який часто забувають – це наявні інституції. Інституції – це організації, в яких є добрий колектив – професійна команда, організовані процеси всередині і які є ефективними – вони продукують якісні продукти або послуги. Можливо, у вас на території є хороші училища або активні громадські організації чи об’єднання підприємців – це гарні ресурси для економічного розвитку.

Ресурси території добре пояснювати на прикладі таблиці, розробленої Європейською асоціацією агенцій розвитку (EURADA).

**Рисунок 1.2.1. Ресурсна база економічного розвитку**



Коли йдеться про створення ІМЕР, розуміння ресурсної бази території є ключовим. Якщо ви не проаналізували, або проаналізували погано ресурси території, ви можете створювати зомбі-інституції – організації, які приречені на смерть ще на етапі їх планування та створення. У нашій практиці ми неодноразово стикались з ситуаціями, коли міста хотіли створювати агенції місцевого економічного розвитку для розвитку промисловості, бо колись у них було багато заводів. А те, що ті заводи давно мертві, в боргах, виробляють нікому не потрібну продукцію, їх опалення коштує мільйони – про це люди не подумали. Як ви гадаєте – чи буде така ІМЕР існувати через 3 роки, якщо поставити їй за завдання розвиток промисловості? Таких прикладів видавання бажаного за дійсне можна навести безліч. Наша порада – робіть об’єктивний і реалістичний аналіз ресурсів для економічного розвитку вашої території.

## Інституційний ландшафт регіонального розвитку

Якщо територія хоче розвиватись – перетворювати ресурси на робочі місця та добробут, якість життя – цим хтось має займатись. У нас побутує думка, що розвитком має займатись влада. Так, влада відповідає за розвиток, але безпосереднім впровадженням підходів до розвитку мають займатись інституції – організації з чіткими цілями діяльності, необхідною ресурсною базою, компетентними людьми та налагодженими процесами всередині.

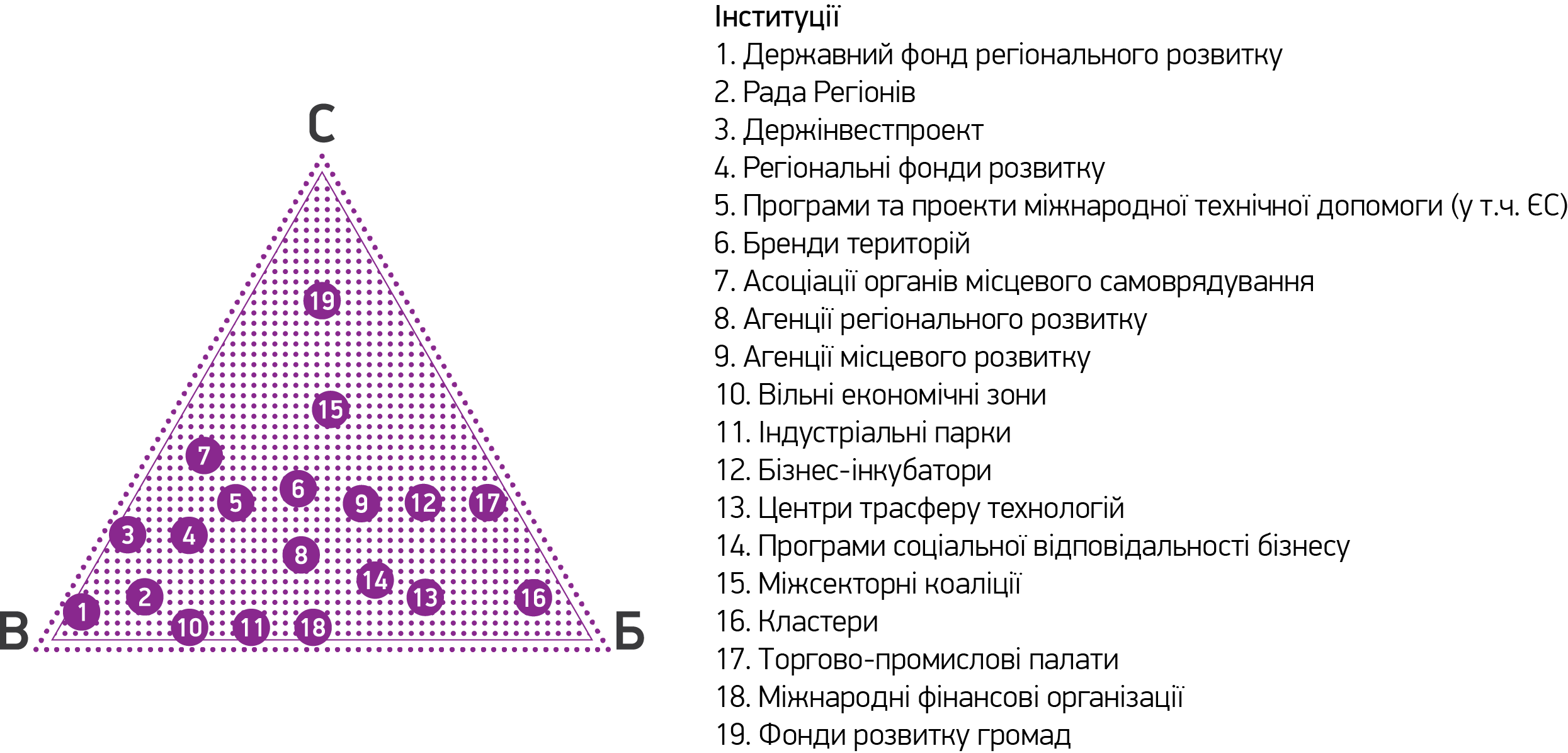
**Інституційний ландшафт (institutional landscape)** – сукупність інституцій на певній території, які мають відповідні визначені завдання та функціонують відносно незалежно від інших.

Є значна кількість різноманітних інституцій, які можуть займатись розвитком території у той чи інший спосіб, – центри розвитку підприємництва, фонди розвитку громад, бізнес-клуби, консалтингові фірми, аналітичні центри тощо. Сукупно вони формують інституційний ландшафт регіонального розвитку. Можна говорити про чотири типи інституцій:

1. Ініційовані органами влади або спрямовані на підвищення ефективності органів влади: державний фонд регіонального розвитку, державне агентство з інвестицій та управління національними проектами, регіональні фонди розвитку, асоціації міст тощо.
2. Ініційовані бізнесом або спрямовані на підвищення бізнес-активності: індустріальні парки, бізнес-інкубатори, торгово-промислові-палати, центри трансферу технологій тощо.
3. Ініційовані громадою або спрямовані на підвищення участі населення у процесах розвитку: фонди розвитку громад, асоціації ОСББ, органи самоорганізації населення тощо.
4. Інституції, які перебувають на перетині секторів, і які можуть бути ініційовані будь-яким сектором та рівною мірою інтегрувати у свою діяльність інтереси влади, громади та бізнесу. Зазвичай завдання таких інституцій спрямовані на вирішення конкретних проблем, що стосуються усіх гравців, наприклад: міжсекторні коаліції (вирішення питань безпеки на дорогах, фінансової грамотності, тощо); промислові кластери (розвиток конкретної галузі).

На рисунку схематично показано, як ті чи інші інституції, задіяні у систему регіонального розвитку, тяжіють до того чи іншого сектору. Сукупність таких інституцій і формує інституційний ландшафт.

**Рисунок 1.2.2. Інституційний ландшафт регіонального розвитку**



Інституції місцевого економічного розвитку – це приклад четвертого типу інституцій розвитку – вони займаються розвитком конкретної території, і в цьому розвитку зацікавлені усі сторони – і влада, і бізнес, і громадянське суспільство. Усі вони разом чи окремо можуть ініціювати створення ІМЕР.

**Інституції місцевого економічного розвитку (ІМЕР)** – це неполітичні динамічні інституції, діяльність яких спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку територій, на які вони поширюють свою діяльність. Їх завданням є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей.

**Ключовими характеристиками ІМЕР є:**

1. Територіальність – ІМЕР фокусують свою діяльність на розвитку конкретної території/населеного пункту (міста, громади, району тощо).
2. Міжсекторність – справжня ІМЕР не може існувати, якщо до її роботи не долучені місцева влада, місцевий бізнес та місцеве громадянське суспільство. Сама суть ІМЕР полягає в налагодженні міжсекторної співпраці задля розвитку території. ІМЕР – це місцеві платформи, які організовують співпрацю різних секторів. Така модель дозволяє ІМЕР:

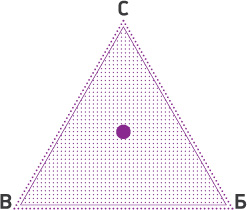
* Ефективніше працювати над залученням додаткового фінансування для території;
* Ефективніше налагоджувати співпрацю бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу регіону;
* Дбати про реалізацію стратегічних цілей територіальної громади.

1. Націленість на розвиток – ІМЕР займаються проектами, які вирішують певну істотну для території проблему, – це брак малого бізнесу та відповідних робочих місць чи розвиток місцевої інфраструктури (доріг) тощо. Проте важливо пам’ятати, що ІМЕР не створена для того, щоб управляти місцевими дорогами (для цього є управління та автодори), чи щоб постійно супроводжувати бізнеси (вони мають ставати прибутковими, ними мають опікуватись нові або інші організації підтримки бізнесу) тощо. Роль ІМЕР – розвинути тему, підсилити інші існуючі організації або навіть ініціювати створення нових організацій на території. Розвиток – це стале вирішення істотних суспільних питань.

## ІМЕР в інституційному ландшафті

Класичні ІМЕР знаходяться точно в центрі місцевого інституційного ландшафту, рівновіддалено і рівнозалежно від усіх ключових секторів (влади, суспільства, бізнесу).

**Рисунок 1.2.3. ІМЕР в інституційному ландшафті**



За визначенням, ІМЕР не можна створювати виключно для обслуговування цілей місцевої влади – для цього влада може займатися цими справами сама, або створювати комунальні підприємства чи наймати підрядників. Так само ІМЕР не створюються для обслуговування місцевого бізнесу – бізнес вільний створювати власні асоціації, об’єднання, клуби тощо. Так само ІМЕР не є підміною діяльності громадських об’єднань або інших інституцій громадянського суспільства.

ІМЕР мають виконувати ті функції, займатись тими справами, якими не можуть займатись ані влада, ані бізнес, ані громадянське суспільство самостійно, – тими справами, де потрібно координація усіх 3 секторів. ІМЕР мають доповнювати місцевий інституційний ландшафт, не підважувати існуючі інституції.

Одним з типовим гріхів ІМЕР є конкуренція з місцевими громадськими організаціями за грантові кошти замість партнерства з такими організаціями – замість підсилення доброї місцевої ГО, ІМЕР у такому прикладі конкурує з нею за ті самі кошти. Інший гріх ІМЕР – усуватись від виконання істотних для розвитку території складних проектів, наприклад вирішення проблеми з ТПВ або оновлення дорожньої інфраструктури, коли місцева влада не має достатньої для цього спроможності – і займатись проектами для активізації населення за грантові кошти. Так, активізація населення – це чудово, але без доріг і без чистих смітників місто не зможе розвиватись, активністю громадян чудово займуться інші місцеві громадські організації.

**Тема 1.3. ІМЕР та їх роль в зростанні добробуту громад**

## Відмінності ІМЕР від інших типів організацій розвитку

ІМЕР – відносно новий тип організацій в Україні, і, відповідно, під цим терміном мають на увазі різні речі, плутають з іншими типами організацій і наділяють значенням, що не відповідає дійсності. Ускладнює питання і те, що ІМЕР – це один з типів організації розвитку, які самі по собі не є чимось зрозумілим і простим. Десь різні типи організацій розвитку перетинаються, а десь – виконують зовсім різні функції.

Розглянемо відмінності та подібності між ІМЕР та іншими типами організацій розвитку:

**Таблиця 1.2.1. Порівняння ІМЕР та іншими організаціями розвитку**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип організації розвитку** | **Відмінність від ІМЕР** | **Подібність до ІМЕР** |
| Організації підтримки бізнесу (ОПБ) | ОПБ націлені на розвиток компаній, бізнесу на території, не території загалом. ОПБ не займаються соціальними або інфраструктурними проектами. | ІМЕР та ОПБ можуть перетинатись у питаннях розвитку МСП, програмами, в яких залучений великий бізнес.  ІМЕР може бути ОПБ, якщо діяльність цієї конкретної ІМЕР сфокусована виключно на розвитку місцевого бізнесу. |
| Агенції регіонального розвитку (АРР) | АРР опікуються передовсім регіоном (областю, кількома районами), ІМЕР – окремою територією (громадою, містом).  АРР повинні працювати зі значно більшими проектами та програмами, ніж ІМЕР (розмір бюджету, рівень завдань, вплив). | АРР можуть виконувати дуже подібні до ІМЕР функції, навіть мати аналогічні програми і проекти. |
| Інституції громадянського суспільства (ІГС) | ІГС (або, як їх часто називають – громадські організації) переймаються певним суспільно важливим питанням, а не комплексним розвитком певної території.  ІГС часто можуть не співпрацювати з місцевою владою, натомість для ІМЕР співпраця з місцевою владою є критично важливою. | ІМЕР теж є інституціями громадянського суспільства, один із підтипів таких інституцій (міжсекторним ІГС).  Деякі громадські об’єднання можуть ставити собі за мету розвиток міста/громади, але переважно їхні функції – привертати увагу, залучати громадськість, а не безпосередньо вирішувати суспільні питання. |
| Фонди розвитку громад (ФРГ) | ФРГ переважно працюють з мешканцями території, і менше – з бізнесом та владою.  ФРГ концентруються на використанні місцевого фінансового ресурсу – власне є “фондами”. | ІМЕР теж можуть оперувати фондами, - фондом мікрокредитування і навіть фондом громади, - фактично можуть бути ФРГ або мати ФРГ у своєму складі. |

**Інституції місцевого економічного розвитку не є:**

* Політична партія (не може відстоювати конкретну політичну позицію).
* Благодійний фонд (її завданням не є надання допомоги усім потребуючим).
* найефективніша організація (її завдання просто відрізняються від завдань інших інституцій).
* Єдина організація розвитку у місті (чим більше організацій у місті займаються окремими аспектами розвитку, тим краще це для території, завдання ІМЕР – розуміти свою роль та не суміщати функції інших організацій).
* Банківська установа (ІМЕР може надавати фінансову допомогу, проте це не основна її функція).
* Навчальний заклад (аналогічно, ІМЕР може займатися організацією тренінгів, навчань, тощо, але це не єдине її завдання).
* Приватна структура (не може діяти в інтересах однієї особи чи групи осіб, а діє виключно в інтересах територіальної громади).
* Бюрократична структура (ІМЕР є гнучка та має набагато меншу кількість процедур, що відрізняє її від органу місцевого самоврядування та робить більш привабливою для співпраці).
* Структура для «освоєння коштів» (усі проекти, що реалізовуються ІМЕР, мають чітку мету та результати і є частиною загальної стратегії розвитку території; ІМЕР не є структурою для перекидки коштів і не може мати “випадкових” проектів, що не приносять доданої вартості для території).

Важливо пам’ятати, що тип організації не дорівнює її юридичному статусу – організації підтримки бізнесу теж можуть бути комунальними установами або комунальними підприємствами, а можуть бути і громадськими об’єднаннями. Ключове – розуміти суть, роль цих інституцій, і не впадати одразу в порівняння юридичних статусів. Суть організації, її роль – первинне, а юридичний статус і юридичне оформлення – вторинне.

Одним із найважливіших завдань ІМЕР є реалізація знакових для території діяльності проектів. Знаковими є, як правило, довгострокові проекти розвитку, що мають значний вплив на динаміку та темпи розвитку територій присутності, можуть стати «точками росту» у місцевій економіці, змінити ставлення населення до перспектив розвитку власного міста чи громади. Прикладами знакових проектів можуть бути: переведення населеного пункту на альтернативні джерела енергозабезпечення, створення нового навчального закладу, запуск індустріального парку, заміна системи вуличного освітлення на енергоефективне тощо. Для успішного планування та реалізації знакових проектів необхідно:

* Добре розуміти різницю між проектами розвитку та точковими ініціативами.
* Добре розуміти етапи підготовки та управління проектами.

**Проекти розвитку** – розвивають спроможність вирішувати економічні, екологічні та соціальні проблеми самостійно. Проекти розвитку – це класичний варіант “дати вудочку/навчити ловити рибу”. Це такі проекти, завдяки реалізації яких розвивається спроможність громади на певній, конкретній території розвивати бізнеси, створювати нові робочі місця, залучати інвестиції, зменшувати дефіцит місцевого бюджету, покращувати якість адміністративних послуг для населення та підвищувати соціальну активність громади. Знакові проекти, навіть якщо йдеться про інфраструктурні проекти, обов’язково повинні містити компонент сталості, який би забезпечував спроможність території утримувати, покращувати та розвивати цю інфраструктуру. Лише за умов відповідності проекту цим критеріям такий проект буде проектом розвитку.

На противагу проектам розвитку, **точкові ініціативи** вирішують конкретну проблему тільки на короткий час і через певний період вона, як правило, виникне знову (приклад: закупівля костюмів для танцювального колективу, «ямковий» ремонт дороги, фінансування поїздок футбольного клубу, тощо). Такі ініціативи краще реалізовувати за рахунок допомоги меценатів та різноманітних соціальних проектів, оскільки вони не призводять до вирішення проблеми, а тільки до її відтермінування.

Дуже часто органи місцевого самоврядування нарікають на відсутність коштів для проектів розвитку, особливо це стосується інфраструктурних проектів, на котрі потрібні значні кошти. Проте, коли фінансування з’являється, виявляється, що немає підготовлених проектів на таке фінансування, оскільки немає ПКД проектів. Наявність пакетів документів у різних напрямках розвитку території є дуже важливим місцевим активом та підставою для залучення партнерів та фінансових партнерів із різних джерел.

Лише наявність десятків концепцій, ТЕО та ПКД саме по собі не призведе до появи на території громади знакових об’єктів інфраструктури чи розв’язання істотних для громади проблем. Швидкість руху проектів від етапу концепції до впровадження визначає успіх села, міста, об’єднаної територіальної громади. ІМЕР можуть і повинні відігравати роль фасилітатора цього процесу – бути рушієм створення та просування знакових проектів на території своєї діяльності. Вирішальним у роботі ІМЕР як міжсекторної інституції є вміння будувати партнерства та враховувати у своїх проектах інтереси ключових груп впливу. При підготовці бізнес-плану організації важливо розуміти, хто є зацікавленим у діяльності ІМЕР та хто може бути її потенційним партнером. Розуміння інтересу різних структур у діяльності ІМЕР дозволяє усвідомити, які очікування мають ці структури від ІМЕР та планувати свою діяльність відповідно до цих очікувань.

Можемо припустити, що роль ІМЕР полягає в задоволенні потреб та очікувань ключових гравців**:**

1) Бізнес. Потреба у:

* Вирішенні бюрократичних питань (дозволи, реєстрація, бухгалтерська звітність, тощо).
* Додаткових знаннях (особливо для підприємців початківців) – написання бізнес-планів, ведення бухгалтерського обліку, юридичні консультації, маркетинг, тощо.
* Доступі до інформації: контакти, можливості, комерційні пропозиції, наявні вільні земельні ділянки та їх статус тощо.
* Доступі до фінансових ресурсів.
* Розширенні ринків та пошуку вільних ніш.
* Кваліфікованій робочій силі та ін.

2) Органи місцевого самоврядування. Потреба у:

* Виконанні показників стратегії місцевого розвитку.
* Залученні додаткових коштів для громади.
* Збільшенні надходжень до місцевого бюджету.
* Покращенні інформування про свою діяльність.
* Проведенні громадських обговорень, досліджень громадської думки, тощо.
* Участь у навчальних заходах та програмах обміну для своїх працівників та ін.

3) Населення. Потреба у:

* Працевлаштуванні.
* Доступі до якісної освіти.
* Реалізації власних ініціатив.
* Покращенні житлових умов.
* Покращенні благоустрою міста.
* Кращій комунікації із органами місцевого самоврядування.
* Збільшенні можливостей для різних вікових категорій та ін.

Докладне розуміння, аналіз потреб ключових груп впливу допомагає ІМЕР формувати свою діяльність таким чином, щоб задовольняти потреби та виправдовувати очікуваннями від своєї діяльності перед громадою. Вміння сформувати план діяльності на основі потреб – це вміння довести доцільність існування ІМЕР. В табл. 1.3.1 наведений приклад трансформації потреби в проекти та відповідну заінтересованість в діяльності ІМЕР.

**Таблиця 1.3.1. Приклади співвідношення інтересів у проектах ІМЕР**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Проблема / потреба** | **Група впливу** | **Проект ІМЕР** | **Замовники** |
| Відсутність кваліфікованих майстрів для будівельних бригад | Малий бізнес | Переобладнання приміщення ПТУ під навчальний центр для ремонтних бригад | Фонд ініціатив місцевого самоврядування |
| Занедбане приміщення місцевого ПТУ | Міська рада |
| Відсутність робочих місць  Відсутність кваліфікованих послуг з ремонту | Населення |
| Відсутність бази для демонстрації використання нових будівельних матеріалів | Виробники матеріалів |
| Відсутність торгівельних площ в житлових масивах  Неможливість і складність процедур переведення житлового фонду в нежитловий | Малий бізнес | Розробка ТЕО переобладнання перших поверхів житлового масиву під торгівельні площі | Місцеві органи влади |
| Хаотичне перепланування перших поверхів | Місцеві ради  Населення |
| Постійні черги в органах місцевого самоврядування, потреба у швидших, якісніших послугах для населення | Малий бізнес  Населення | Створення системи електронного урядування на території | Грантодавець Місцева рада |
| Відсутність достатніх компетенцій працівників | Місцева рада  Комунальні підприємства |

Спроможність вирізняти потреби різних секторів, пропонувати можливі рішення у вигляді проектів та задовольняти очікування груп впливу шляхом ефективного впровадження таких проектів – суть роботи ІМЕР для зростання добробуту громади.

**Тема 1.4. Функції ІМЕР для розвитку територій**

Ключовими характеристиками інституцій місцевого економічного розвитку, що відрізняють їх від інших інституцій, є поєднання функцій державної установи, бізнес-організації та громадської організації. Така модель дозволяє ІМЕР:

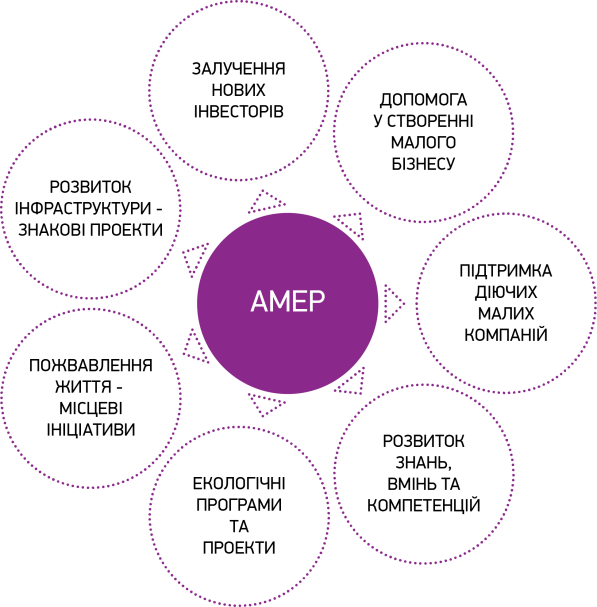
* Ефективніше працювати над залученням додаткового фінансування для території.
* Ефективніше налагоджувати співпрацю бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу регіону.
* Дбати про реалізацію стратегічних цілей територіальної громади.

Інституції місцевого економічного розвитку – це незалежні юридичні організації, що є рушієм або активним учасником процесів планування економічного розвитку, впровадження проектів розвитку та платформою для соціального діалогу на певній території (районі, місті, селищі).

**Основними функціями ІМЕР є** (рис. 1.4.1):

* Підтримка місцевої влади та інших заінтересованих сторін у розробці програм та проектів місцевого розвитку;
* Допомога у створенні нового та підтримка діючого бізнесу, зокрема малого;
* Розвиток інфраструктури та впровадження важливих (знакових) для розвитку території проектів;
* Визначення стратегій та впровадження проектів, націлених на вирішення істотних для даної території проблем (екологічних, економічних, соціальних);
* Пожвавлення громадського життя;
* Залучення коштів на територію. Це може відбуватися у вигляді інвестицій (робота з інвесторами) та проектів (підготовка та реалізація проектів).

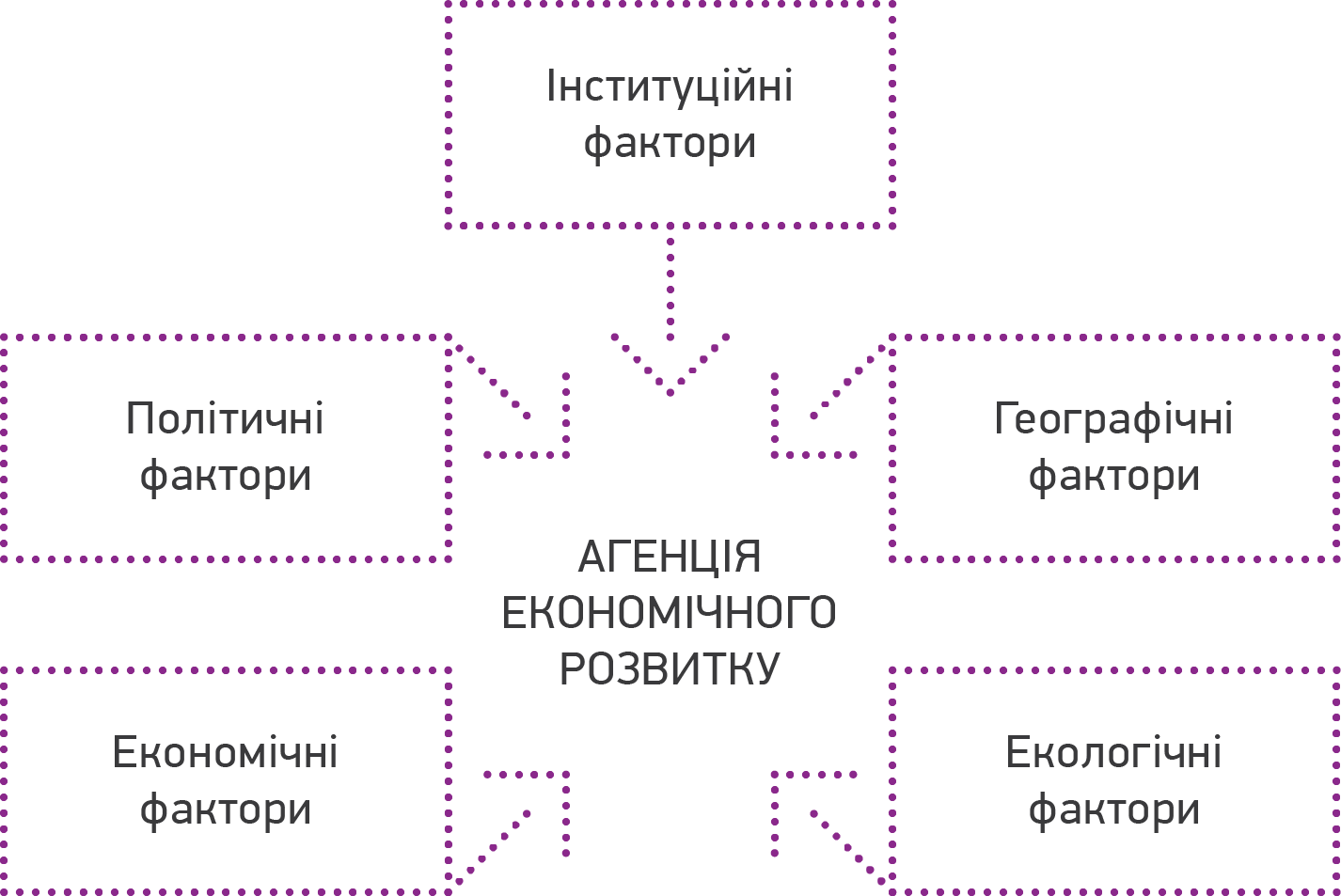
**Рисунок 1.4.1. Функції ІМЕР для розвитку території**



**Тема 1.5. Аналіз факторів доцільності створення ІМЕР**

Перед започаткуванням ІМЕР необхідно проаналізувати ряд факторів, що матимуть значний вплив на її діяльність.

**Рисунок 1.5.1. Фактори створення ІМЕР**



**Економічні фактори**

Необхідно проаналізувати та взяти до уваги специфічні економічні виклики в місцевості і можливість їх вирішення на місцевому рівні:

* Визначити проблеми, які надаються на рішення на місцевому рівні. Виокремити проблемні питання, вирішення яких жодним чином не залежить від інституцій, що працюють на місцевому рівні (наприклад, питання адміністрування податків або процедур виділення земельних ділянок).
* Зрозуміти етап розвитку місцевої економіки – економіки міст/територій мають тенденцію проходити через цикли спадів і зростань і для кожної частини такого циклу потрібен свій тип ІМЕР.

Залежно від рівня економічного розвитку умовно можна розрізнити чотири типи регіонів:

1. Процвітаючий регіон
2. Зростаючий регіон
3. Маргінальний регіон
4. Занепадаючий регіон

Тип регіону визначає не лише стратегію та програми ІМЕР, але й ризики, з якими вона буде стикатися.

**Процвітаючі та зростаючі регіони**

Фундаментально, економіки процвітаючих та зростаючих регіонів є здоровими. Фокус економічного розвитку у цих регіонах (роль ІМЕР) – зміцнення існуючих конкурентних переваг.

Завданнями ІМЕР у таких регіонах можуть бути:

* Координувати систему економічного розвитку.
* Бути посередником між різними гравцями економічного розвитку.
* Включити найбідніші та незахищені верстви населення в процес економічного розвитку.

**Маргінальні та занепадаючі регіони**

Економіки маргінальних та занепадаючих регіонів – фундаментально розбалансовані. Ціль економічного розвитку (роль ІМЕР) – запустити процеси структурних змін.

Завдання ІМЕР у таких регіонах можуть бути:

* Сфокусована нішова діяльність в одному, максимум двох напрямках економічного розвитку. В таких регіонах особливо важливо визначитись з фокусом діяльності і навчитися відмовляти тим пропозиціям і проектам, що не відповідають її стратегічному напрямку.
* Пожвавлення громадської, інституційної та бізнесової активності.
* Реструктуризація економіки – пришвидшення змін у традиційних галузях та сприяння створенню нових секторів економіки.

**Політичні фактори**

Наступне важливе питання – політичний та фінансовий контекст, в якому створюється ІМЕР. У багатьох містах, де створюються такі інституції, політична культура спрямована не на вирішення проблем економічного розвитку, а на задоволення потреб певних політичних чи бізнес груп, або ж тих чи інших груп виборців. На жаль, в Україні ще не сформувалась культура продуктивного політичного діалогу на місцевому рівні, коли політичні сили пропонують альтернативні концепції, стратегії та шляхи вирішення проблемних питань, але де є наскрізна згода про стратегічні напрямки розвитку міста чи території. Часто місцеві політичні системи характеризуються антагоністичними відносинами, коли політична опозиція робить все для дискредитації чинної влади і навпаки, коли чинна влада не дбає про прозорість і системність власних рішень.

Відповідно, будь-який суб’єкт ініціативи зі створення ІМЕР повинен дати відповідь на наступні питання:

* Яким чином ІМЕР заручиться підтримкою представників різних політичних сил? Хто виступить у ролі засновників?
* Хто може надати стартовий капітал для створення ІМЕР?
* Наскільки вільно ІМЕР зможе обирати напрямки роботи та розпоряджатися коштами?

ІМЕР, створення яких фінансується із грантових програм, тобто донорськими організаціями або місцевими компаніями в рамках програм СВБ, менш залежні від політичних факторів і можуть вільніше визначати напрямки використання ресурсів. ІМЕР, створені ОМС, несуть суттєві політичні ризики, водночас маючи кращу координацію зусиль з розвитку території з місцевими органами влади. У будь-якому разі, важливо розуміти вхідні політичні фактори і зважати на них під час планування процесу створення та діяльності ІМЕР.

**Інституційні фактори**

Не менш критичним є питання місцевої інституційної екосистеми – сукупності організацій, які у той чи інший спосіб сприяють розвитку території та взаємозв’язків між ними. У будь-якому місті вже діють громадські організації, об’єднання підприємців, громадські активісти. Питання, на які потрібно дати відповідь:

* Якою буде роль ІМЕР в системі розвитку місцевості?
* Яким чином ІМЕР взаємодіятиме з іншими ключовими інституціями?

Деякі ІМЕР виконують роль координаторів цієї екосистеми, інші займають нішову позицію, працюючи лише в кількох сферах діяльності (розвиток МСБ та соціальна активність), уникаючи дублювання функцій з вже діючими інституціями. Інша, не менш розповсюджена модель – фокус на розвитку якогось сектору економіки (туризм, спорт, виробництво). Вибір моделі роботи ІМЕР залежить від того, наскільки розвиненою є інституційна екосистема місцевості. Важливо, щоб інституції мали чітко розподілені ролі та доповнювали одна одну, створюючи цілісну інфраструктуру для економічного розвитку.

**Географічні фактори**

Географічні фактори – це ті чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку та розширення бізнесу, заснуванню нових підприємств чи привабленню інвесторів.

Часто розглядають три типи географічних факторів і між ними існує чітка ієрархія. Найважливішими є тверді (інфраструктурні) характеристики. Тільки якщо ці матеріальні чинники більш-менш однакові всюди, нематеріальні чинники, такі, як сприятливість бізнес-клімату та якість життя, починають відігравати визначальну роль. Простіше кажучи – якщо у вашому місті, на відміну від інших міст поблизу, погані дороги, проблеми з електро- чи водопостачанням, навіть дуже якісні інституції економічного розвитку і програми з розвитку бізнесу будуть мати обмежений вплив. Питання, на які потрібно дати відповідь:

* Які географічні чинники характеризують дану місцевість?
* Чи ці чинники допомагатимуть чи перешкоджатимуть роботі ІМЕР?
* Які інструменти ІМЕР зможе використовувати для покращення географічного контексту?

Зміцнення географічних факторів – одне з основних завдань ІМЕР, проте воно означає фасилітування процесу змін, а не прямі впровадження проектів. ІМЕР за визначенням не може прокладати дороги, але ІМЕР може ініціювати проекти із побудови доріг та допомагати у пошуку фінансування та впровадженні проектів з будівництва.

**Екологічні фактори**

При створенні ІМЕР важливо знайти правильний баланс між економічними, соціальними та екологічними факторами. Економічний розвиток не повинен призводити до негативних соціальних чи екологічних наслідків, що поставлять під загрозу добробут майбутніх поколінь. Водночас десятиліття недбайливого ставлення до охорони довкілля створили ситуацію, коли майже в кожному місті в Україні є ціла низка екологічних проблем, які вимагають негайного вирішення. Такі проблеми можуть включати відсутність або недостатність очисних споруд, значне забруднення повітря місцевими компаніями, несанкціоновані звалища, проблеми з ТПВ, тощо. Ключові питання:

* Які екологічні проблеми існують у місті/території? Хто є винний у створенні цих проблем і з яких причин?
* Хто і що робив і робить для вирішення екологічних проблем? Чи є план дій?
* Наскільки поінформовані місцеві мешканці про екологічні проблеми?

Для ІМЕР необхідність брати до уваги фактори сталого розвитку може стати поштовхом для пошуку інноваційних підходів та бізнес-моделей. Існує безліч прикладів того, коли екологічні проблеми ставали бізнес-можливостями і призводили до створення нових економічних секторів. Пошук таких можливостей та супровід проектів, націлених на розв’язання екологічних проблем, – завдання для ІМЕР.

## Якщо на основі аналізу визначальних факторів рішення про створення ІМЕР є позитивним, а потреба у такій структурі зрозумілою, можна переходити безпосередньо до першого етапу створення ІМЕР.

**Тема 1.6. Приклади діючих та успішних ІМЕРів**

**Кейс 1: Інститут міста Львова**

Ініціатор створення: Львівська міська рада

Рік заснування: 2009

Організаційна форма: комунальна установа

Команда: 14 осіб

У 2009 році Львівська міська рада за підтримки Фонду ефективного управління розпочала розробку стратегії конкурентоспроможності Львова. У процесі підготовки стратегії стало зрозуміло, що у штаті міської ради бракує спеціалістів, котрі б забезпечували моніторинг реалізації стратегії та відповідали за втілення проектів, що вимагають залучення різних департаментів. Існував ризик перетворення стратегії на формальний документ без наступного втілення.

Тому сесією Львівської міської ради було прийнято рішення про створення комунальної установи Інститут розвитку міста Львова, завданням якої є об’єднання зусиль мешканців, влади та бізнесу Львова для вирішення ключових питань стратегічного розвитку міста.

Пріоритетними напрямками діяльності Інституту міста стали:

1. Місцевий економічний розвиток
2. Належне врядування
3. Якість життя мешканців

За 2015 рік Інститут міста реалізував 17 різноманітних проектів для розвитку міста Львова; залучив у Львів 5.4 млн. грн. завдяки співпраці з міжнародними фондами та організаціями; провів 14 соціологічних досліджень на важливі теми розвитку міста Львова та опитав за рік близько 5 тис. львів’ян та гостей міста; представив Львів більш ніж на 48 міжнародних та всеукраїнських конференціях і форумах.

Для реалізації Стратегії розвитку Львова Інститут міста долучився до:

* Розробки Програми «Львів 2020»
* Проведення заходу з популяризації науки «Університет інтелекту біля Ратуші»
* Проведення конференції Lviv IT Arena 2015 (взяло участь понад 1400 учасників з 20 країн світу)
* Відкриття роботи Львівського муніципального інкубатора молодіжного підприємництва YEI
* Проведення «Investor’s day» спільно з Deloitte (представлення інвестиційних проектів Львова)
* Отримання Львовом статусу «Місто літератури ЮНЕСКО»
* Напрацювання візії нової Стратегії конкурентоспроможності
* Відкриття бізнес-інкубатора iHub

**Кейс 2. Агенція розвитку Миколаєва**

Організаційна форма: Комунальна установа

Рік заснування: 2016

Команда: 19 осіб

Основні напрямки діяльності:

* Економіка
* Інфраструктура
* Урбаністика
* Освіта
* Культура
* Належне врядування
* Ресурсний центр
* Соціальний захист
* Сталий розвиток

Агенція розвитку Миколаєва підготувала 41 проект, 16 з яких реалізовані чи у процесі реалізації, зокрема:

* Розробка інвестиційних матеріалів для міста
* Конференція Велофорум
* Концепція просторового розвитку центру Миколаєва
* Створення зони відпочинку у одному з мікрорайонів
* Ресурсний центр громадських ініціатив
* Сортування сміття у школах
* Міжнародний літературний фестиваль
* Майстерня міста

**Кейс 3. Агенція місцевого економічного розвитку Кам’янка-Бузького району**

**(Львівська обл.)**

Рік заснування: 2012

Організаційна форма: комунальна установа

Команда: 4 особи

Пріоритети діяльності:

1. Місцевий економічний розвиток
2. Розвиток громадянського суспільства
3. Розвиток бізнесу

Агенція  місцевого економічного розвитку Кам’янка-Бузького району – неполітична неприбуткова організація, що здійснює вагомий внесок у сталий ріст добробуту громад  Добротвора та Кам’янка-Бузького району. У 2016 році працювала над втіленням нової  Стратегії розвитку селища Добротвір та прилеглих територій на 2016-18 рр. Основною метою реалізації Стратегії є, насамперед, підвищення рівня добробуту, покращення середовища життя та праці, умов для всебічного розвитку мешканців Добротвора та навколишніх сіл. Основним джерелом фінансування Стратегії розвитку є Компанія ДТЕК. Також Агенція займається пошуком коштів з інших джерел для реалізації проектів, які потрібні для покращення життя громад. У 2016 році Агенцією залучено значні кошти від Львівської обласної ради (конкурс мікро-проектів), Державного фонду регіонального розвитку, ТОВ «Агролімітед», Фонду Східна Європа, Українського Фонду Соціальних Інвестицій, декількох польських організацій та інших.

Всього у 2016 році Агенцією залучено  10  085 797,00 гривень для добробуту громад Добротвора та прилеглих сіл.

**Кейс 4. Центр муніципального розвитку Добропілля (Донецька область)**

Рік заснування: 2013

Організаційна форма: громадська організація

Команда: 3 особи

Пріоритети:

* охорона здоров’я
* розвиток міської інфраструктури
* розвиток підприємництва
* енергоефективність
* підвищення активності громад

Партнери: ДТЕК, ПРООН, програми ЄС

Мета діяльності: підтримка місцевих органів влади та покращення якості життя мешканців Добропільського регіону через реалізацію програм та проектів соціально-економічного розвитку.

Результати діяльності:

* За останні 2 роки у Добропіллі створено понад 270 робочих місць у сфері послуг, проведено тренінги з підприємництва та програми перекваліфікації для більш ніж 270 осіб.
* Розроблена та втілюється в життя стратегія соціального партнерства регіону з компанією ДТЕК. Завдяки проектам, із охорони здоров’я, втілених в рамках стратегії, було створено базу для запуску першого в Україні медичного госпітального округу, що охоплює декілька районів.
* Створена платформа для взаємодії бізнесу, громади та влади. Зокрема проводиться конкурс міських проектів «Місто своїми руками». За 4 роки було подано 244 заявки на отримання міні-грантів, з яких переможцями обрано 54 ініціативи. За рахунок цього конкурсу у регіоні збудовано скеледром, автомістечко, реалізовано багато проектів із благоустрою, видано збірник місцевої поезії.

**Кейс 5. Центр «Регіональний Розвиток» (Новий Розділ, Львівська обл.)**

Рік заснування: 2014

Організаційна форма: громадська спілка

Команда: 2 особи

Пріоритети діяльності:

* розвиток промислового потенціалу Розділля, розвиток Новороздільського індустріального парку
* управління інвестиційними процесами
* розвиток людського капіталу регіону
* реалізація соціально-економічних проектів згідно стратегії розвитку регіону

Центр “Регіональний Розвиток” – неполітична динамічна інституція, діяльність якої спрямована на реалізацію стратегічних проектів розвитку Розділля. Завданням центру є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей для міста Новий Розділ та навколишніх територій.

Центр розпочав свою роботу в рамках проекту «Розвиток підприємництва шляхом покращення доступу до інвестиційних ділянок у місті Любачів та ґміні Любачів, а також відновлення деградованих земель Яворівського району та м. Новий Розділ» в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013.

Реалізовані проекти:

* Розробка концепції Новороздільського індустріального парку
* Проведення серії семінарів для працівників органів місцевого самоврядування та підприємців із покращення ділового клімату
* Реалізація проекту «Лекторій громадянської освіти»
* Розробка дорожньої карти розвитку підприємництва для Тростянецької ОТГ