



2025

АНАЛІЗ

КРАЩИХ ПРАКТИК

ЄВРОПЕЙСЬКИХ АГЕНЦІЙ
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ (АРР)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS

Цей матеріал було розроблено Європейською асоціацією агенцій розвитку (EURADA) за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проекту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Відповідальність за зміст цього матеріалу несе виключно автор. Погляди автора не обов'язково відображають погляди Швейцарської агенції розвитку та співробітництва або NIRAS Sweden AB.

Зміст

Розуміння діяльності агенцій регіонального розвитку в Європі	6
Порівняльний аналіз	6
Мета та структура тематичних досліджень	7
Ключові аспекти порівняння	8
 Шотландське підприємство (ШП)	 9
Огляд	10
Історія	10
Правова форма	10
Географічне охоплення	11
Управління	11
Організаційна структура	12
Операційні засоби	13
Місія	13
Портфель діяльності	15
Досягнення	16
Елементи Шотландського підприємства, що надихають	17
 Валенсійський інститут конкурентоспроможності та інновацій (IVACE + I)	 18
Огляд	19
Історія	19
Правова форма	20
Географічне охоплення	20
Управління	21
Організаційна структура	22
Операційні засоби	23
Місія	24
Портфель діяльності	25
Досягнення	27
Елементи IVACE+I, що надихають	28
 Дослідження привабливості території в Емілія-Романья (ART-ER), Італія	 29
Огляд	30
Історія	30
Правова форма	30
Географічне охоплення	31
Управління	31
Організаційна структура	31
Місія	32
Операційні засоби	32
Портфель діяльності	33
Досягнення	34
Елементи ART-ER, що надихають	35

Агенція розвитку Східних Нідерландів (OOST NL)	36
Огляд	37
Історія	37
Правова форма	37
Географічне охоплення.....	38
Управління	38
Організаційна структура.....	39
Операційні засоби	40
Місія	41
Портфель діяльності.....	42
Досягнення.....	43
Елементи OOST NL, що надихають	44
 Агенція регіонального розвитку Північно-Східної Румунії (ADR N.E.)	45
Огляд	46
Історія	46
Правова форма	46
Географічне охоплення.....	46
Управління	47
Організаційна структура.....	47
Операційні засоби	49
Місія	50
Портфель діяльності.....	51
Досягнення.....	52
Елементи ADR N. E., що надихають.....	54
 Висновок	55
Правова база	56
Управління та Ради директорів	57
Місії та заходи.....	58
Фінансова сталість: основне державне фінансування.....	59
Операційна структура: спеціалізовані команди для виконання.....	60
Ключові уроки для України.....	61
 Глосарій	63



Олексій Рябикін,
заступник Міністра розвитку громад
та територій України

В умовах відновлення та трансформації України, питання ефективного регіонального розвитку набуває критично важливого значення. Вирішення цього завдання неможливе без спроможних інституцій на місцях — таких, як агенції регіонального розвитку (АРР), які мають стати каталізаторами економічних змін, інновацій та співпраці.

Представлене дослідження є результатом глибокої аналітичної роботи, проведеної Європейською асоціацією агенцій розвитку (EURADA) за підтримки нашого партнера - проєкту UCORD. Воно охоплює кращі практики функціонування АРР у п'яти європейських країнах - Шотландії, Іспанії, Італії, Нідерландах та Румунії - демонструючи широкий спектр організаційних моделей, інструментів стратегічного планування, інноваційного розвитку та залучення інвестицій.

Такий досвід є надзвичайно актуальним для України, яка впевнено рухається шляхом євроінтеграції, децентралізації, посилення місцевого самоврядування та побудови нової моделі регіональної політики.

Міністерство розвитку громад та територій України висловлює вдячність усім партнерам, які долучилися до підготовки цього матеріалу. Ми переконані, що отримані у процесі дослідження знання сприятимуть розвитку спроможних українських АРР, які стануть реальними агентами змін у своїх регіонах, посилюючи національну єдність і сталий розвиток держави в цілому.



Марина Бріль,
керівниця проєкту UCORD

Перед вами — результат дослідження кращих практик діяльності провідних агенцій регіонального розвитку (АРР) Європи, здійснений нашим партнером – Європейською асоціацією агенцій розвитку (EURADA). Аналіз охоплює різноманітні моделі управління, фінансування та реалізації стратегічних програм у контексті сучасних викликів і можливостей для регіонального розвитку.

На основі вивченого досвіду АРР Шотландії, Іспанії, Італії, Нідерландів і Румунії дана публікація пропонує практичні уроки щодо стимулювання інновацій, залучення інвестицій, сприяння інтернаціоналізації та ефективного впровадження стратегій смарт спеціалізації.

Ця публікація є частиною ширшої роботи над посиленням спроможності агенцій регіонального розвитку України, яку впроваджує проєкт UCORD. Сподіваємося, що наведені висновки та рекомендації стануть джерелом натхнення та дороговказом у процесі просування політики й практик регіонального розвитку в Україні.

Розуміння діяльності агенцій регіонального розвитку в Європі

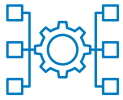
Порівняльний аналіз



У цьому звіті представлені тематичні дослідження агенцій регіонального розвитку (АРР) з п'яти європейських регіонів: Шотландії (Сполучене Королівство), комуни Валенсія (Іспанія), Емілії-Романї (Італія), Гелдерланду та Оверейсселу (Нідерланди), а також Північно-Східної Румунії. Мета тематичних досліджень — надати українським стейкхолдерам інформацію про різні моделі АРР, їхні структури управління, механізми функціонування та стратегічні пріоритети. Приклади підготовлені EURADA (Європейською асоціацією агентств розвитку) на основі її досвіду та тісної співпраці з АРР по всій Європі.



Мета та структура тематичних досліджень



APP насамперед спрямовані на розвиток бізнесу, залучення інвестицій та стимулювання інновацій, використовуючи поєднання державних і приватних джерел фінансування для стимулювання економічних перетворень. Вони відіграють вирішальну роль у підтримці підприємств, підвищенні регіональної конкурентоспроможності та створенні сприятливих умов для економічного зростання. Однак їх роль виходить за межі підтримки бізнесу — багато APP виконують стратегічну функцію, сприяючи розробці та реалізації регіональної економічної політики, галузевих стратегій та програм фінансування.

APP виступають ключовими посередниками у розробці стратегії, тісно співпрацюючи з регіональними органами влади, заінтересованими сторонами приватного сектору та науково-дослідними інститутами у розробці довгострокових економічних рамок. Вони вносять свій внесок у національні та регіональні плани розвитку, забезпечуючи відповідність політичних цілей сильним сторонам регіону й економічним можливостям. Деякі APP, як-от Шотландське підприємство та ART-ER, поєднують функції консультування з питань політики, допомагаючи у розробці стратегій економічної трансформації. Інші, як-от IVACE+I та Oost NL, зосереджені на реалізації стратегій SMART спеціалізації (S3), використовуючи галузевий досвід та фінансування ЄС для забезпечення цілеспрямованого економічного зростання.

На додаток до розробки стратегій, APP відіграють практичну роль у розробці та реалізації проєктів. Залежно від моделі управління та інституційної структури, APP можуть виступати в якості керівних органів (наприклад, ARD NE), що безпосередньо контролюють реалізацію фінансування з фонду згуртованості посередницьких органів, відповідальних за вибір, моніторинг і реалізацію заходів у більш широких національних або регіональних рамках; виконавчих органів (наприклад, ART-ER, OOST NL, IVACE+), що відповідальні за здійснення конкретних заходів у межах регіональних або національних стратегій або забезпечення фінансування проєктів, що відповідають регіональним пріоритетам.

Багато APP також виступають фінансовими посередниками, керуючи спеціалізованими інвестиційними фондами, проводячи навчання з інвестиційної готовності (наприклад, Oost NL та IVACE+) та підтримуючи малі й середні підприємства та стартапи. Інші зосереджені на побудові інноваційних екосистем (наприклад, ART-ER), сприянні дослідженням і передачі технологій, бізнес-інкубації та розвитку галузевих кластерів для подолання розриву між науково-дослідними та проєктно-конструкторськими роботами (НДПКР) і їх застосуванням на ринку.

Кожне тематичне дослідження містить огляд місії, управління та ключових функцій APP, а потім коротку історію, що описує її еволюцію. Далі описується географічне охоплення та економічний профіль регіону, а також структура управління, включно з автономією агенції та її відносинами з політичними інститутами. Аналіз також охоплює організаційну структуру, джерела фінансування та стратегічні цілі, виділяючи ключові сектори та пріоритети. Портфель діяльності демонструє, як APP підтримують розробку стратегій, розвиток бізнесу, інновації, сталий розвиток та інтернаціоналізацію. Нарешті, в кожному тематичному дослідженні представлені помітні досягнення і елементи, що надихають, представляючи досвід, який можна адаптувати для України.

Ключові аспекти порівняння



Окрім надання структурованого уявлення про кожну АРР, ці тематичні дослідження ілюструють різний ступінь децентралізації в управлінні регіональним розвитком. Вибрані приклади демонструють різні моделі власності та управління, що відображають різні інституційні рамки, в яких функціонують АРР:

Шотландія (Сполучене Королівство):

регіональна агенція економічного розвитку, що підпорядковується національному уряду, але діє в рамках економічної політики Шотландії.

Комуна Валенсії (Іспанія):

регіональна державна установа в автономному регіоні зі значним рівнем самоврядування.

Емілія-Романья (Італія):

державно-приватний консорціум, що належить регіональному уряду, університетам і торгово-промисловим палатам, що забезпечує підхід до управління із залученням багатьох заінтересованих сторін.

Гелдерленд і Оверейсел (Нідерланди):

гібридна модель розподілу відповідальності між національним урядом та двома провінціями, що підкреслює баланс між пріоритетами національної та регіональної політики.

Північно-Східна Румунія:

неурядова організація громадських інтересів, що належить регіональним заінтересованим сторонам, але формально не входить до складу регіонального уряду, що демонструє альтернативну регіональну модель управління.

Ці відмінності впливають на те, як АРР структурують діяльність, розподіляють ресурси та взаємодіють з підприємствами, науковими колами та місцевими органами влади. Вивчаючи ці моделі, українські політики можуть краще зрозуміти варіанти структурування управління АРР в межах процесу децентралізації та економічного розвитку.

Агенції регіонального розвитку формуються залежно від політичних, економічних та інституційних умов, у яких вони працюють. Хоча кожна модель має свої сильні сторони та виклики, вони дають цінну інформацію про ефективні стратегії регіонального розвитку. Ці тематичні дослідження спрямовані на надання підтримки українським заінтересованим сторонам у зміцненні АРР, з тим, щоб вони відігравали ключову роль у майбутньому економічному та регіональному розвитку, використовуючи кращі міжнародні практики і водночас враховуючи специфіку управління та економічні реалії України.



Шотландія



78 789 км²



5,44 млн осіб



Scottish Enterprise

ШОТЛАНДСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО (ШП)



квітень 1991



1,310
співробітників



є виконавчим
позавідомчим
державним органом
(ВПДО), який діє
незалежно від прямого
міністерського
контролю



у 2023
фінансовому році
операційний
бюджет склав
106 млн фунтів
стерлінгів



Огляд



Шотландське підприємство (ШП) діє як Агенція розвитку Шотландії, сприяючи інноваціям, стійкому зростанню та міжнародній конкурентоспроможності. Хоча Шотландія є частиною Сполученого Королівства, вона також функціонує як окремий економічний регіон із розвиненими повноваженнями згідно із Законом про Шотландію 1998 року, який надає шотландському уряду повноваження в таких сферах, як економічний розвиток, освіта, охорона здоров'я та навколишнє середовище. Ця унікальна система управління дозволяє ШП працювати зі стратегічною спрямованістю національної агенції, одночасно вирішуючи економічні проблеми та використовуючи можливості Шотландії як регіону Сполученого Королівства.

Історія



Шотландське підприємство (ШП) було засноване в квітні 1991 року згідно із Законом про підприємства та нові міста (Шотландія) 1990 року та змінило Шотландську агенцію розвитку (ШАР), створену в 1975 році. ШАР відіграла ключову роль у вирішенні проблеми промислового занепаду в Шотландії за допомогою ініціатив з відновлення земель, залучення інвестицій та реструктуризації промисловості. Зі створенням ШП сфера діяльності розширилася, охопивши сприяння інноваціям, підприємництво та інтернаціоналізацію відповідно до глобальних економічних тенденцій 1990-х років. Протягом багатьох років ШП продовжувало розвиватися, відзначившись кількома ключовими подіями:



Правова форма



Шотландський уряд повністю володіє Шотландським підприємством (ШП). Створене Законом про підприємства та нові міста (Шотландія) 1990 року, ШП є виконавчим позавідомчим державним органом (ВПДО), який діє незалежно від прямого міністерського контролю, що дозволяє йому самостійно керувати своєю щоденною діяльністю. Однак воно все ж підзвітне уряду Шотландії, забезпечуючи відповідність своєї діяльності національним економічним цілям.

Географічне охоплення



Шотландія, розташована в північній частині Сполученого Королівства, має населення близько 5,44 млн осіб і площу близько 78 789 квадратних кілометрів. Країна розділена на три економічні регіони, кожен з яких обслуговує спеціальна агенція регіонального розвитку (АРР), що спеціалізується на конкретних галузях промисловості та вирішує унікальні регіональні проблеми.

Шотландське підприємство (ШП) є головною агенцією регіонального розвитку на більшій частині території Шотландії, зосереджуючи свої зусилля на центральній та південній Шотландії. Цей регіон охоплює такі великі міста, як Глазго та Единбург, де проживає близько 4,9 млн людей.

ШП поділяє охоплення Шотландії із Південно-Шотландським підприємством (ПШП), створеним у 2020 році для вирішення унікальної ситуації на півдні Шотландії, населення якого становить 230 000 осіб, і з Гірсько-острівним підприємством (ГОП), де населення становить 470 000 осіб. Останнє відповідає за регіон, що має специфічні недоліки: малонаселений район на периферії Сполученого Королівства і безліч островів різного розміру.

Економіка Шотландії різноманітна, її ключові сектори включають фінансові послуги, технології, природничі науки та відновлювані джерела енергії.

Управління



Шотландське підприємство (ШП) діє як позавідомчий державний орган (ВПДО) під наглядом уряду Шотландії. Уряд Шотландії призначає Раду директорів ШП, яка складається з восьми членів, включаючи голову. Ці призначення базуються на досвіді окремих осіб у таких сферах, як бізнес, інновації, економічний розвиток та державна політика, при цьому невиконавчі директори зазвичай працюють від 3 до 4 років.

Як ВПДО, ШП функціонує незалежно від прямого міністерського контролю, діючи в рамках системи управління, встановленої міністрами. Хоча ШП виконує роботу від імені уряду, воно не є його частиною і не підзвітне безпосередньо парламенту; його співробітники не є державними службовцями.

ШП прагне підтримувати гендерний баланс у раді директорів. Станом на листопад 2022 року до складу ради директорів входили вісім членів, четверо чоловіків та чотири жінки.

Організаційна структура



Структура Шотландського підприємства (ШП) спрямована на ефективне виконання своєї місії із забезпечення стійкого економічного зростання по всій Шотландії. Організацією керує головний виконавчий директор (ГВД), який відповідає за її стратегічну та операційну діяльність, а також команда виконавчого керівництва. Ця керівна команда керує шістьма ключовими департаментами, кожен з яких зосереджений на конкретних сферах підтримки економічного розвитку Шотландії:

Міжнародний розвиток:

допомагає шотландським компаніям виходити на світові ринки і залучає міжнародні інвестиції для зміцнення економічної інфраструктури країни.

Зростання бізнесу:

співпрацює з підприємствами в реалізації стратегій зростання, розширюючи й оптимізуючи доступ до послуг підтримки.

Головний фінансовий офіс:

інтегрує фінансову стратегію в процеси прийняття рішень та співпрацює із заінтересованими сторонами для узгодження стратегічних пріоритетів з цілями економічного розвитку Шотландії.



Інновації та інвестиції:

партнерство з національними та регіональними організаціями для інвестування в інфраструктуру та компанії, сприяння підприємництву та регіональному розвитку в районах, де Шотландія має конкурентні переваги.

Головний офіс з персоналу та виконавчий офіс:

контролює кадрові ресурси, корпоративне управління та внутрішні комунікації для забезпечення ефективного управління організацією.

Цифрові та великі проєкти:

підвищує продуктивність організації за допомогою цифрових ініціатив і управляє великомасштабними проєктами, які стимулюють економічне зростання в пріоритетних секторах.

У Шотландському підприємстві (ШП) працює близько 1310 співробітників.

Операційні засоби



Шотландське підприємство (ШП), як ВПДО, отримало 53% свого загального доходу від уряду Шотландії у вигляді грантів та допомоги у 2023-2024 фінансовому році. Решта 47% була отримана шляхом власної діяльності, включаючи оренду промислової нерухомості, відчуження активів і прибуток від інвестицій у компанії, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку. Загальний дохід ШП за рік склав приблизно 351 млн фунтів стерлінгів. З них близько 106 млн фунтів стерлінгів було виділено на операційні витрати, що покривають основні організаційні витрати, такі як заробітна плата персоналу, управлінські послуги, офісна інфраструктура, ІКТ та комунальні послуги.

Партнерські відносини відіграють ключову роль у діяльності ШП, оскільки агенція співпрацює з підприємствами приватного сектору, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. ШП отримує плату за управління проектами за нагляд за масштабними ініціативами, підприємствами спільного фінансування й інноваційними програмами. Така співпраця приносить дохід та зміцнює екосистему економічного розвитку Шотландії, сприяючи інноваціям, інтернаціоналізації та сталому зростанню.

ШП управляє мережею з 10 офісів по всій Шотландії для підтримки бізнесу на місцевому рівні та забезпечення тісної взаємодії з ключовими заінтересованими сторонами. Крім того, компанія має 30 закордонних представництв у 20 країнах, що сприяє міжнародній торгівлі, залученню інвестицій та допомагає шотландським підприємствам виходити на світові ринки. Ці міжнародні офіси відіграють вирішальну роль у просуванні Шотландії як місця для інвестицій та інновацій.

Місія



Шотландське підприємство (ШП) — головна агенція регіонального розвитку Шотландії, що займається перетворенням економіки шляхом підтримки інновацій та розширення масштабів бізнесу. Відповідно до Національної стратегії економічних перетворень уряду Шотландії (НСЕТ), ШП зосереджується на трьох взаємопов'язаних місіях:



Енергетичний перехід:

розвиток конкурентоспроможної на міжнародному рівні галузі відновлюваної енергетики Шотландії.



Масштабування інновацій:

посилення впливу сильних сторін Шотландії у сфері інновацій на галузі майбутнього, які швидко зростають.



Залучення інвестицій:

стимулювання капіталовкладень для підвищення продуктивності праці в Шотландії.

Для досягнення цих цілей Шотландське підприємство має сім стратегічних цілей, які забезпечують широкий та довгостроковий економічний ефект:



Економічне зростання та зайнятість —

підтримка створення бізнесу, його розширення та підвищення продуктивності для підтримки економічного зростання та створення робочих місць.



Інновації та конкурентоспроможність промисловості —

зміцнення глобальних позицій Шотландії за допомогою впровадження технологій, передового виробництва та галузевих досліджень і розробок.



Інтернаціоналізація та торгівля —

розширення присутності Шотландії на світовому ринку за рахунок підтримки експорту й залучення великих прямих іноземних інвестицій (ПІІ).



Стала і зелена економіка —

прискорення переходу до чистих нульових викидів завдяки розвитку зелених галузей, рішень у сфері екологічно чистої енергетики і бізнес-моделей, орієнтованих на клімат.



Інфраструктура та регіональний розвиток —

інвестиції в місцеві економічні ініціативи, промислові кластери та цифрову інфраструктуру для забезпечення інклюзивного зростання.



Розвиток навичок і талантів —

забезпечення робочої сили Шотландії навичками, необхідними для роботи в майбутньому, за допомогою галузевих програм підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів та підприємництва.



Стратегічне партнерство та співпраця —

підвищення економічного ефекту за рахунок співпраці з підприємствами, університетами, місцевими органами влади та глобальними інвесторами.

Портфель діяльності



Шотландське підприємство (ШП) здійснює широкий спектр заходів, структурованих за шістьма ключовими кластерами, для забезпечення економічних перетворень та сталого зростання. Ці заходи спрямовані на підтримку бізнесу, стимулювання інновацій, залучення інвестицій та сприяння переходу Шотландії до економіки з чистими нульовими викидами при одночасному підвищенні її глобальної конкурентоспроможності.

Ключові теми діяльності

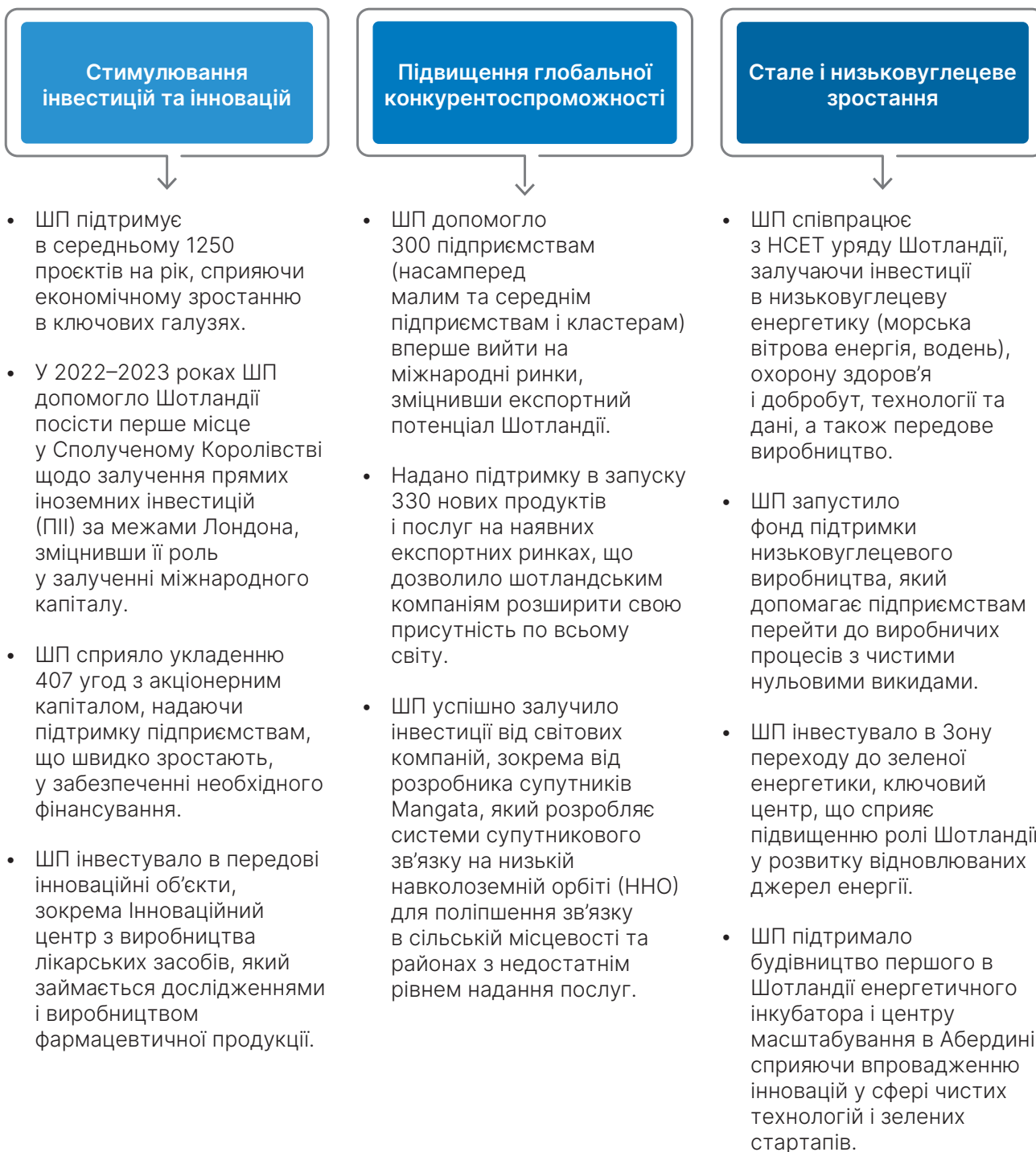
Види діяльності

Розробка та реалізація стратегії	Проведення наукових і тематичних досліджень з метою отримання інформації для створення економічної стратегії. Сприяння реалізації НСЕТ з особливою увагою до інновацій у бізнесі, конкурентоспроможності промисловості та можливостей досягнення чистих нульових викидів. Підтримка розробки та впровадження регіональних та галузевих економічних планів.
Підтримка бізнесу	Надання індивідуалізованих послуг консультування бізнесу, які допоможуть компаніям розпочати діяльність, зростати і масштабуватися. Підтримка підприємств у плануванні наступництва, співпраці та виході на нові ринки. Надання допомоги підприємствам у розробці стратегічних планів зростання та орієнтації в нормативно-правовій базі.
Інновації	Сприяння науковим дослідженням і розробкам (НДПКР), впровадження інновацій та комерціалізація продуктів. Надання підприємствам можливостей для фінансування передових технологій та цифрових трансформацій. Підтримка фірм у сфері інновацій на робочих місцях, підвищення продуктивності та вдосконаленні технології виробництва.
Сталий розвиток	Надання допомоги підприємствам у переході на чисті нульові викиди, скорочення викидів вуглекислого газу та впровадження принципів економіки замкнутого циклу. Сприяння впровадженню справедливих методів роботи та сталих бізнес-моделей. Залучення інвестицій у відновлювані джерела енергії, екологічно чисті технології та зелені промислові рішення.
Інтернаціоналізація	Забезпечення підтримки експорту та виходу на ринок для шотландських підприємств, що розширюються на міжнародному рівні. Сприяння прямим іноземним інвестиціям (ПІІ) для залучення капіталу в галузі Шотландії, що швидко зростають.
Фінансові інструменти	Інвестування у регіональні інноваційні активи, що мають великий вплив та інфраструктурні проекти. Надання підприємницького фінансування для стартапів, компаній, що відділяються в самостійні підрозділи та масштабуються. Управління програмами готовності до інвестицій, що допомагають підприємствам отримувати зовнішнє фінансування.

Досягнення



Шотландське підприємство відіграло ключову роль у перетворенні економіки Шотландії завдяки цільовим інвестиціям, стратегічним партнерствам та ініціативам з розвитку бізнесу. Його досягнення охоплюють ключові сфери, демонструючи вплив на інновації, сталий розвиток, інтернаціоналізацію та регіональну конкурентоспроможність.



Елементи Шотландського підприємства,



Стратегічне бачення й узгодження політики:

ШП працює в межах Національної стратегії економічних перетворень Шотландії (НСЕТ), забезпечуючи відповідність своїх ініціатив національним економічним пріоритетам.



Надійна фінансова модель:

ШП поєднує державне фінансування з власними доходами від оренди нерухомості, прибутку від інвестицій та плати за управління проектами, зменшуючи залежність від державного фінансування.



Інтернаціоналізація і лідерство в сфері прямих іноземних інвестицій:

ШП активно підтримує зростання експорту і приплив інвестицій, позиціонуючи Шотландію як конкурентоспроможного гравця на світових ринках.



Галузева підтримка інновацій:

ШП зосереджується на таких галузях, які швидко зростають, як відновлювана енергетика, природничі науки, передове виробництво та цифрові технології, що дозволяє Шотландії залишатися в авангарді глобальних інновацій.



Підхід, заснований на партнерстві:

ШП співпрацює з партнерами з приватного сектору, науковими колами, місцевими органами влади та міжнародними мережами, забезпечуючи максимальну віддачу та сприяючи регіональній синергії.



Навчання протягом життя та розвиток кадрів:

ШП інвестує в навчання підприємництва, програми прискорення бізнесу та ініціативи з підвищення кваліфікації, забезпечуючи конкурентоспроможність робочої сили Шотландії в умовах економіки, що швидко розвивається.



Валенсія,
Іспанія



23 255 км²



5 млн осіб

IVACE+i INSTITUTO VALENCIANO
DE COMPETITIVIDAD
E INNOVACIÓN

ВАЛЕНСІЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙ (IVACE + I), ІСПАНІЯ



1984



135
співробітників



державна
організація,
інтегрована
в регіональну
державну
адміністрацію



у 2023 фінансовому
році операційний
бюджет склав
252 млн євро



Огляд



IVACE+I відповідає за економічний розвиток Валенсійської громади, регіону середнього розміру в Іспанії, який вважався відсталим, коли Іспанія вступала в ЄС. Протягом десятиліть IVACE+I став еталоном для стимулювання інновацій та підтримки малого та середнього бізнесу, але не щодо залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Агентство відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності регіональної економіки, сталості та глобальної інтеграції.

Історія



Валенсійський інститут конкурентоспроможності та інновацій (IVACE+I) був заснований в 1984 році під назвою IMPIVA (Інститут малої та середньої промисловості генералітету Валенсії) регіональним Міністерством економіки, промисловості та торгівлі. Його початковою місією було сприяння інноваціям та підтримка малих і середніх підприємств (МСП) у промисловій Валенсії. Протягом цього періоду IMPIVA зосереджував свою увагу на зміцненні промислового потенціалу за допомогою технологій, забезпечення якості, наукових досліджень і розробок (НДПКР), природоохоронних практик, навчання та сприяння технологічному співробітництву.

Визнаючи необхідність комплексного підходу до регіонального економічного розвитку, регіональне Міністерство економіки в 2013 році об'єднало IMPIVA з чотирма іншими регіональними агенціями, сформувавши IVACE:

IMPIVA

(Інститут малої та середньої промисловості генералітету Валенсії): сприяння інноваціям та підтримка малих і середніх підприємств (МСП) у промисловій Валенсії.

I'AVEN

(Енергетична агенція): спеціалізується на проєктах з відновлюваних джерел енергії та енергоефективності.

IVEX

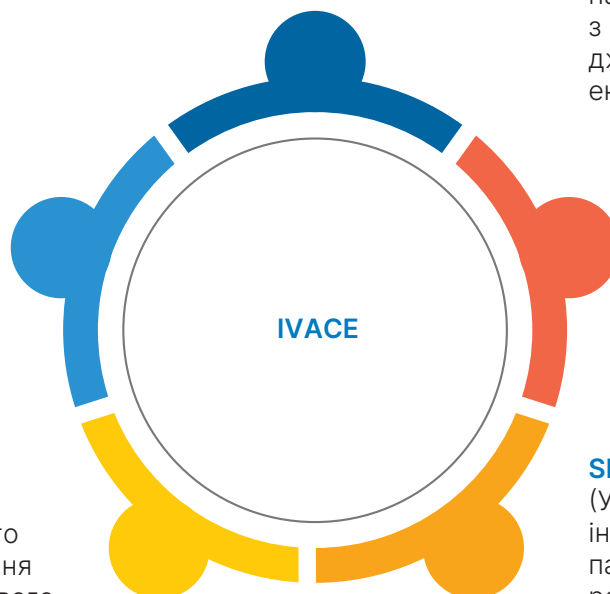
(Агенція з підтримки експорту): підтримує ініціативи зі збільшення міжнародної торгівлі та експорту.

IVF

(Агенція венчурного капіталу): спрощення доступу до ризикового капіталу та фінансування для регіональних підприємств.

SEPIVA

(Управління індустріальними парками): управління розвитком та адмініструванням промислових зон у всьому регіоні.



Це злиття дозволило новому IVACE об'єднати ресурси та досвід, забезпечивши більшу ефективність та відповідність економічним пріоритетам регіону та ЄС.

У 2024 році, відображаючи модернізацію своєї ролі та розширення місії, IVACE було перейменовано на IVACE+I відповідно до Закону 15/2024 про реструктуризацію та модернізацію Агенції інновацій Валенсії. Цей ребрендинг офіційно підтвердив зобов'язання Агенції щодо розвитку інновацій та конкурентоспроможності під стратегічним керівництвом регіонального Міністерства економіки.

Правова форма



IVACE+I діє як державна організація, інтегрована в регіональну державну адміністрацію. Агенція функціонує за моделлю внутрішнього забезпечення, що надає їй автономію діяти в рамках регіонального державного управління. Агенція володіє правосуб'єктністю і повною дієздатністю для виконання своїх завдань. Втім Агенція безпосередньо співпрацює з регіональним Міністерством економіки, промисловості і торгівлі, забезпечуючи підтримку регіональних економічних пріоритетів і пріоритетів ЄС у своїй діяльності.

Інститут керується не тільки своїми операційними правилами, а й дотримується конкретних нормативних актів державного сектора, зокрема:

- Закон 9/2019 про фінансові заходи та управління державним сектором.
- Декрет-закон 1/2011 про економіку та фінанси.
- Про Режим державних установ.
- Закон 1/2015 про державні фінанси, Державний підприємницький сектор та субсидії.

Географічне охоплення



IVACE+I обслуговує всю громаду Валенсія, автономний регіон на східному узбережжі Іспанії. Регіон поділяється на три провінції: Кастельон, Валенсія та Аліканте. Його площа становить 23 255 квадратних кілометрів, а населення — 5 млн осіб.

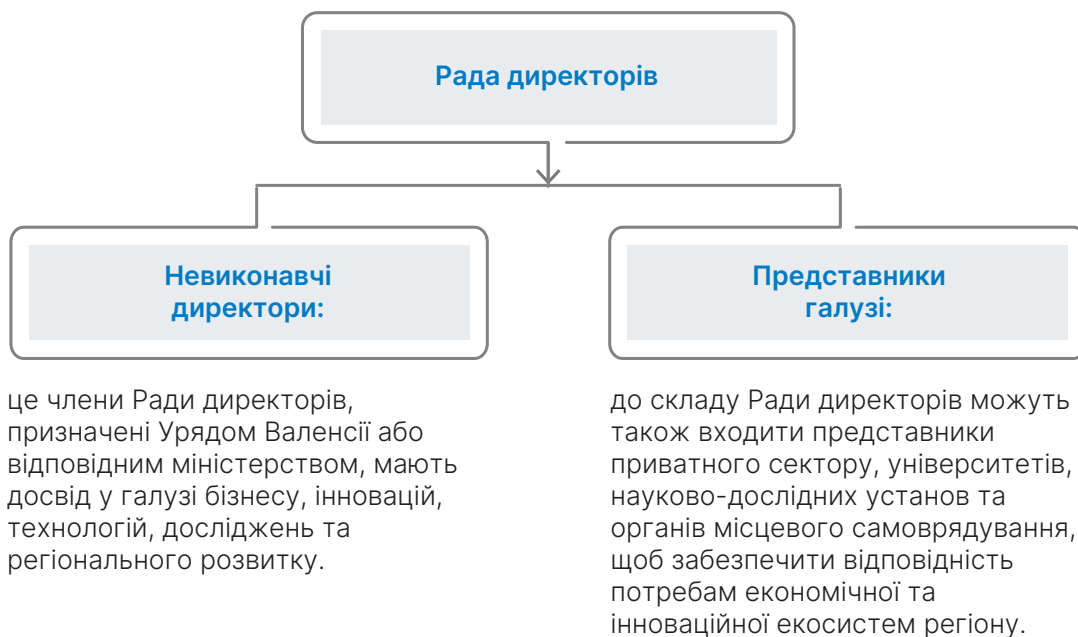
Вигідне розташування Валенсії на Середземноморському узбережжі робить її важливим центром міжнародної торгівлі та логістики з сильною економікою, орієнтованою на експорт. Сільське господарство процвітає завдяки виробництву цитрусових, рису та мигдалю, тоді як туризм щороку приваблює мільйони людей на пляжі, культурні пам'ятки та фестивалі. Промисловість є ключовим фактором зростання в регіоні, особливо у виробництві кераміки, текстилю та взуття.

Управління



IVACE+I працює в рамках надійної структури управління, розробленої для забезпечення стратегічної відповідності регіональним пріоритетам і ефективного управління своєю діяльністю. Модель управління забезпечує баланс між політичним наглядом і досвідом, накопиченим у різних секторах.

Регіональний міністр, відповідальний за промислову політику, юридично є Головою Ради директорів, здійснюючи політичне керівництво та забезпечуючи, щоб IVACE+I відповідала ширшим цілям регіонального уряду. Рада директорів — це орган, який визначає та контролює стратегічний напрям діяльності агенції. Вона включає в себе:



Рада директорів складається з шести членів і одного Президента, що забезпечує різноманітність поглядів і широке представництво. Гендерний баланс є ключовим фактором, відображеним у нинішньому складі чотирьох жінок та двох чоловіків.

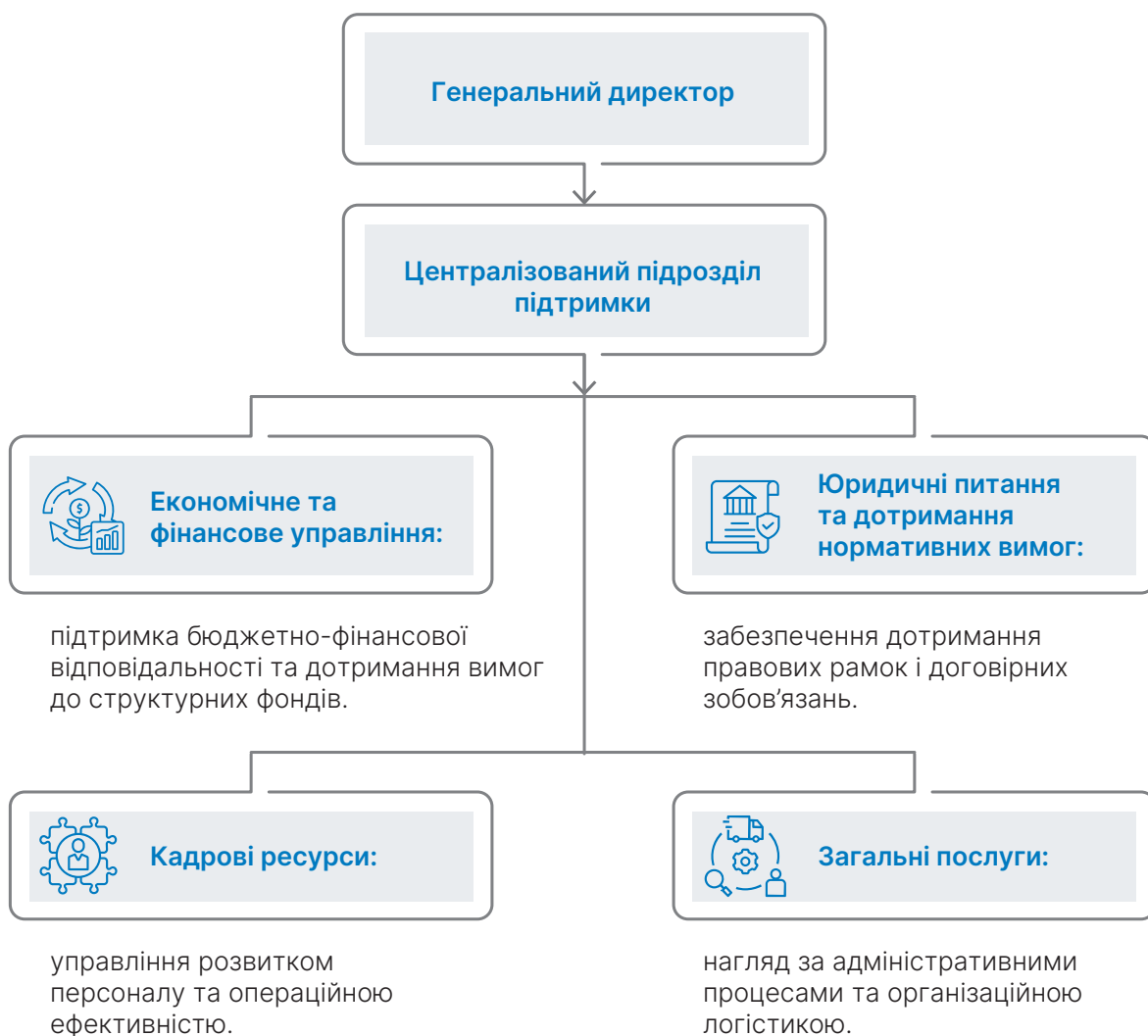
Генеральний директор IVACE+I, призначений постановою регіональної Ради Міністрів, відіграє керівну роль, здійснюючи нагляд за діяльністю агенції та реалізацією його стратегічних цілей. Генеральний директор підтримується Допоміжним директором, який керує зусиллями з інтернаціоналізації та глобальної інтеграції та забезпечує стійку міжнародну присутність IVACE+I.

Організаційна структура



IVACE+I, організація, що налічує 135 співробітників, стратегічно структурована для підтримки розвитку регіонального бізнесу, інновацій та інтернаціоналізації в регіоні Валенсія.

Генеральний директор здійснює стратегічне керівництво та нагляд, забезпечуючи ефективність діяльності організації та відповідність її цілям. Підтримка Генерального директора — це централізований підрозділ підтримки, відповідальний за:



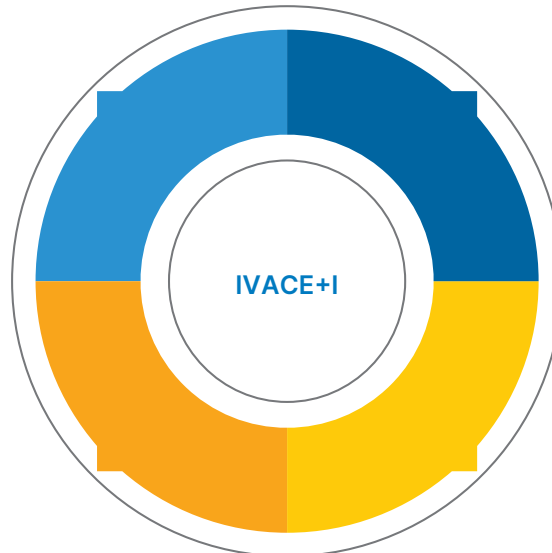
Цей підрозділ також координує управління структурними фондами та схемами стимулювання. В оперативному плані IVACE+I розділена на спеціалізовані підрозділи, кожен з яких займається просуванням економічних пріоритетів регіону:

Інноваційний відділ:

цей підрозділ співпрацює з технологічними інститутами, університетами та бізнес-асоціаціями для підтримки досліджень, розробок та інновацій. Це зменшує розрив між НДПКР та їх застосуванням на ринку, сприяючи впровадженню технологій та зростанню підприємництва.

Відділ сприяння розвитку промисловості:

цей підрозділ здійснює нагляд за дотриманням нормативних вимог у галузі промислової безпеки, законодавчої метрології та сертифікації транспортних засобів. Він також управляє бізнес-парками, створюючи допоміжну інфраструктуру для промислової діяльності та сприяючи економічному розвитку регіону.



Відділ енергетики:

цей підрозділ керує зусиллями щодо сталого розвитку та переходу до зеленої енергетики, зосереджуючись на проєктах енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Він приводить регіональну діяльність у відповідність з цілями ЄС у сфері сталого розвитку.

Підрозділ інтернаціоналізації:

підвищує глобальну конкурентоспроможність за допомогою таких ініціатив, як Invest CV, які залучають іноземні інвестиції, та спеціалізованих послуг для підтримки бізнесу, що виходить на міжнародні ринки. Цей підрозділ зміцнює інтеграцію регіону в глобальні ланцюжки доданої вартості.

Операційні засоби



У 2023 фінансовому році операційний бюджет IVACE+I склав 252 млн євро, що дозволило агенції реалізувати широкий спектр програм — від управління промисловими землями до сприяння міжнародній торгівлі, енергоефективності та інноваціям. Цей бюджет покривав як реалізацію програм, так і інституційні операції, включаючи заробітну плату персоналу, адміністративну підтримку та основні експлуатаційні витрати, такі як офісна інфраструктура та комунальні послуги. Такий значний рівень фінансування дозволяє IVACE+I досягати значного регіонального впливу, попри те, що організація працює з відносно невеликим штатом усього 135 співробітників.

IVACE+I управляє структурними фондами ЄС та іншими програмами стимулювання на загальну суму 207 мільйонів євро, а також отримує дохід, надаючи сертифікати для установок, що використовують відновлювані джерела енергії, енергоефективності будівель та відповідності вимогам промислової безпеки.

Хоча IVACE безпосередньо не пропонує акціонерну підтримку, вона полегшує доступ підприємств до зовнішнього фінансування, співпрацюючи з національними інститутами та інститутами ЄС, щоб допомогти компаніям отримати венчурний капітал, гранти та інші фінансові інструменти. Стратегічні партнерські відносини з промисловістю, науково-дослідними інститутами та державними органами ще більше зміцнюють оперативний потенціал Агенції.

Місія



Місія IVACE+I полягає в тому, щоб очолити економічну та промислову трансформацію Валенсійської громади, сприяючи інноваціям, сталому розвитку та інтернаціоналізації. Відповідно до пріоритетів ЄС, IVACE+I націлене на підвищення глобальної конкурентоспроможності регіону шляхом надання підтримки підприємствам у впровадженні передових технологій, досягненні екологічних цілей і розширенні їх присутності на міжнародних ринках.

Агенція прагне створити динамічну, інноваційну та стійку економічну екосистему, просуваючи ініціативи, що розширюють можливості місцевого бізнесу та сприяють регіональному розвитку.

Основні цілі включають:



Сприяння конкурентоспроможності та інноваціям:

IVACE працює над підвищенням конкурентоспроможності підприємств Валенсії за допомогою технологічного прогресу, досліджень і розробок, а також співпраці між науково-дослідними інститутами та промисловістю. Особлива увага приділяється наданню допомоги малим і середнім підприємствам і стартапам в освоєнні практик Індустрії 4.0 і розробці передових рішень.



Підтримка інтернаціоналізації:

IVACE сприяє інтеграції місцевих підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості за допомогою спеціалізованих програм, як-от Invest CV. Це допомагає компаніям виходити на міжнародні ринки, залучати прямі іноземні інвестиції та розширювати свої експортні можливості.



Просування сталого розвитку:

відповідно до Зеленої угоди ЄС та регіональних цілей сталого розвитку, IVACE просуває ініціативи щодо енергоефективності, відновлюваних джерел енергії та зменшення вуглецевого сліду. Агенція надає технічні рекомендації, сертифікати та фінансування підприємствам для впровадження екологічно відповідальних методів роботи.



Розвиток промислової інфраструктури:

IVACE управляє промисловими майданчиками, що належать регіональному уряду, і просуває їх, забезпечуючи, щоб вони служили міцною основою для економічної діяльності. Це включає нагляд за бізнес-парками, сприяння дотриманню стандартів безпеки та просування законодавчої метрологічної практики.



Рушійна сила регіональних економічних перетворень:

як ключовий гравець у реалізації Стратегії SMART спеціалізації Валенсії (RIS3), IVACE спрямовує регіональні ресурси на сектори з високим потенціалом, сприяючи зростанню та інноваціям. Це гарантує, що регіон буде готовим до адаптації до технологічних та ринкових змін.

Завдяки цим ініціативам IVACE+I відіграє провідну роль у модернізації економіки Валенсії, підвищенні стійкості та підтримці переходу до заснованої на знаннях, стійкої та конкурентоспроможної на світовому ринку економічної моделі.

IVACE+I також виконує функції Генерального секретаріату FOROADR, Іспанської національної асоціації агентств регіонального розвитку (RDAS), активно беручи участь у координації та представництві RDAS на національному рівні.

Портфель діяльності



Окрім надання послуг із сертифікації установок, що використовують відновлювані джерела енергії, для отримання податкових відрахувань, а також управління та розповсюдження карти промислових територій регіону Валенсія, портфель заходів IVACE+I можна об'єднати за шістьма ключовими напрямками:

Ключові теми діяльності

Види діяльності

Розробка та реалізація стратегії	Реалізація регіональної промислової стратегії за допомогою заходів у сфері інтернаціоналізації, науково-дослідних інновацій, сталої енергетики, Індустрії 4.0, промислових земель та інвестицій. Участь у розробці та впровадженні стратегії розумної спеціалізації (S3), орієнтованої на регіональні галузі з високим потенціалом. Просування і маркетинг промислових майданчиків, що належать регіону, з метою залучення інвестицій і підтримки економічного зростання.
Підтримка бізнесу	Надання консультацій з питань інтелектуальної власності, зокрема патентів, товарних знаків, корисних моделей та промислових зразків. Пропозиція європейських бізнес-послуг через мережу Європейської мережі підприємств (EEN), включно з рекомендаціями щодо доступу до програм ЄС та пошуку європейських партнерів. Надання технічних та адміністративних консультацій з питань промислової безпеки, законодавчої метрології та дотримання нормативних вимог.
Інновації	Проведення діагностики інновацій (Innovació-CV) для оцінки інноваційного потенціалу підприємств та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення. Сертифікація науково-дослідних проєктів для отримання податкових відрахувань, призначених для дослідників, малих і середніх підприємств і стартапів. Підтримка створення та передачі технологій через співпрацю з регіональними технологічними центрами. Надання технічних консультацій з науково-дослідних та інноваційних проєктів для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу.

Сталий розвиток	Сертифікація установок, що використовують поновлювані джерела енергії, для отримання податкових відрахувань з метою сприяння переходу до зеленої енергетики. Сертифікація енергоефективності будівель відповідно до Цілей сталого розвитку ЄС та регіону. Надання технічних консультацій щодо ініціатив сталої енергетики, розроблених спеціально для малих та середніх підприємств, заохочення екологічно чистих практик.
Інтернаціоналізація	Розробка звітів, публікацій та аналіз ринку стосовно міжнародних секторів та можливостей для регіонального бізнесу. Сприяння зовнішній помітності товарів і послуг регіону Валенсія на світових ринках. Пропозиція спеціалізованих грантів на інтернаціоналізацію, зокрема програми навчання експорту, покликані допомогти бізнесу розширюватися по всьому світу. Надання технічної та адміністративної підтримки для залучення інвестицій та розвитку транскордонного співробітництва.
Фінансові інструменти	IVACE безпосередньо не пропонує акціонерну підтримку, але полегшує доступ до грантів і механізмів фінансування проєктів у сфері інновацій, енергетики та інтернаціоналізації.

Досягнення



Лідерство в галузі технологічних інновацій

IVACE+I продемонструвало свою здатність стимулювати інновації, інтернаціоналізацію та регіональну конкурентоспроможність, ефективно керуючи мережами, партнерствами та спеціалізованими службами підтримки. Серед ключових досягнень:

Управління 11 технологічними центрами: IVACE контролює мережу технологічних центрів, які підтримують ключові виробничі галузеві та багатогалузеві технології, підвищуючи конкурентоспроможність бізнесу за допомогою досліджень та інновацій. Ці центри працюють у різних галузях промисловості, включаючи деревообробну, металообробну та меблеву (AIDIMME), іграшкову (ARI), пластмасову (AIMPLAS), харчову (AINIA), текстильну (AITECH), біомеханічну (IBV), взуттєву (INESCOP), керамічну (CCI), енергетичну (ITE), пакувальну (ITENE), а також інформаційно-комунікаційні технології (ITI). Ці центри надають передові ресурси й експертні знання, сприяючи інноваційному та технологічному прогресу в економіці Валенсії.

Мережа REDIT: у 2001 році IVACE сприяв створенню мережі технологічних інститутів Валенсійської громади (REDIT). Ця приватна некомерційна асоціація об'єднує і представляє 11 технологічних центрів регіону. Ця мережа зміцнила співпрацю, обмін знаннями та інноваційні процеси між секторами, забезпечуючи відповідність місцевим економічним пріоритетам.

Сприяння інтернаціоналізації

Глобальна присутність у 28 містах: IVACE надає стратегічну підтримку 35 пріоритетним ринкам через свої міжнародні офіси. Ці офіси надають підприємствам важливу інформацію про законодавчу базу, стимули та послуги, дозволяючи їм ефективно використовувати глобальні можливості.

Доступ до ринків: IVACE співпрацює з асоціаціями експортерів, Радою торгових палат громади та іспанською виставкою експорту та інвестицій ICEX для визначення пріоритетних ринків та надання спеціалізованої підтримки експортерам.

Стимулювання регіонального співробітництва

Європейська мережа підприємств (EEN): IVACE координує регіональну Європейську мережу підприємств (EEN), яка пов'язує місцеві підприємства з європейськими можливостями та сприяє транскордонному співробітництву.

Трансрегіональні проєкти: IVACE відіграє ключову роль у керівництві або участі у проєктах, що фінансуються ЄС, за допомогою таких програм, як Горизонт Європа, INTERREG та EEN.

Елементи IVACE+I, що надихають



IVACE демонструє кілька передових практик та факторів успіху, які можуть надихнути інші регіональні агенції розвитку, зокрема:



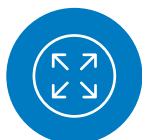
Спеціалізовані структури підтримки:

організаційна структура агенції, орієнтована на надання спеціалізованої підтримки через 11 технологічних центрів, є відтворюваною моделлю сприяння галузевим інноваціям та конкурентоспроможності. Цей підхід може бути адаптований до українських умов для задоволення регіональних економічних потреб.



Технологічне картування:

за допомогою карти знань REDIT (доступна на [сайті REDIT Knowledge Map](#)) IVACE демонструє інноваційний спосіб узгодження технологічних можливостей з галузевими потребами, пропонуючи чітку основу для прийняття стратегічних рішень.



Потенціал для проєктів ЄС:

здатність IVACE керувати трансрегіональними проєктами або бути партнером у них підкреслює його сильні можливості в управлінні проєктами та здатність зміцнювати довіру та співпрацю з регіональними та європейськими заінтересованими сторонами. Це позиціонує Агенцію як ключовий фактор реалізації ініціатив, що фінансуються ЄС.



Комплексна стратегія інтернаціоналізації:

глобальна присутність компанії в 28 містах і співпраця з місцевими агенціями з питань ринку демонструють узгоджену стратегію підтримки доступу бізнесу на міжнародні ринки. Такий підхід може надихнути регіони, які прагнуть підвищити глобальну конкурентоспроможність.



Емілія-Романья,
Італія



22 000 км²



4,5 млн осіб



ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІЇ В ЕМІЛІЯ-РОМАНЬЯ (ART-ER), ІТАЛІЯ



2019



224 співробітника



некомерційний
Консорціум
акціонерів, що
фінансується
державними
організаціями



у 2023
фінансовому
році операційний
бюджет склав
23,5 млн євро



Огляд



ART-ER (Дослідження привабливості території) служить моделлю для агенцій регіонального розвитку (APP), поєднуючи стратегії, засновані на кластерах, та новаторські ініціативи в галузі соціальної економіки.

Історія

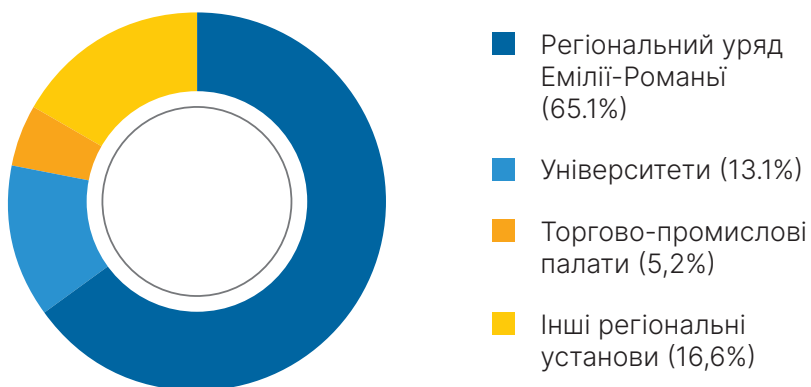


ART-ER було створено в 2019 році шляхом злиття двох організацій з взаємодоповнюючими місіями. **ERVET**, заснована в 1974 році як Агенція територіального розвитку регіону Емілія-Романья, спеціалізувалася на сталому регіональному плануванні та розвитку. **ASTER**, створена в 1985 році, займалася управлінням мережею високотехнологічних підприємств Емілії-Романьї, включно з промисловими дослідницькими лабораторіями та інноваційними центрами. **ASTER** займалася дослідженнями, експертними знаннями та ресурсами для місцевих підприємств, стимулюючи інновації та підвищуючи конкурентоспроможність регіону. Ці організації об'єднали свої сильні сторони, щоб сформувати ART-ER, створивши єдину організацію, яка сприяє інноваціям, регіональному зростанню та сталому розвитку.

Правова форма



ART-ER діє як некомерційний Консорціум акціонерів, що фінансується державними організаціями. У число акціонерів входять:



Місія та діяльність ART-ER відповідають цілям, викладеним у Регіональному законі 1/2018 із змінами та доповненнями. Організація дотримується власної моделі надання послуг відповідно до своїх внутрішніх правил і настанов Європейського Союзу. Ця модель забезпечує роботу ART-ER на некомерційній основі, зосереджуючись на діяльності, яка служить суспільним інтересам та конкретним цілям його акціонерів.

Організація реалізує свій мандат за допомогою багаторічних і річних програм, оформлених угодами і зобов'язаннями зі своїми акціонерами. Ці угоди вимагають, щоб акціонери вносили внески до Фонду консорціуму, і передбачають, що не менше 80% обороту ART-ER має припадати на завдання, безпосередньо поставлені акціонерами. Будь-які додаткові заходи, спрямовані на досягнення ефекту масштабу або підвищення ефективності, дозволені лише в тому випадку, якщо вони підтримують та доповнюють основні цілі Агенції. Це гарантує, що вся зовнішня діяльність буде відповідати головній меті ART-ER.

Географічне охоплення



ART-ER охоплює весь регіон Емілія-Романья, що складається з дев'яти провінцій Італії: Болонья, Феррара, Форлі-Чезена, Модена, Парма, П'яченца, Равенна, Реджо-Емілія і Ріміні. Площа регіону становить приблизно 22 000 квадратних кілометрів, і в ньому проживає орієнтовно 4,5 млн людей. Емілія-Романья характеризується різноманітним економічним ландшафтом, що охоплює процвітаючі промислові зони, сільськогосподарські регіони та сильний культурний і туристичний сектор.

Управління



ART-ER працює в рамках надійної структури управління, до складу якої входить Президент, Рада директорів із п'яти членів та науково-технічний комітет (НТК). НТК надає експертні висновки щодо річної програми заходів, здійснює моніторинг та керівництво, а також проводить наукову оцінку мережі високих технологій Емілії-Романії. Крім того, щорічно проводяться загальні збори заінтересованих сторін для приведення діяльності у відповідність із цілями акціонерів.

Склад Ради директорів збалансований за гендерною ознакою: в нього входять три жінки і два чоловіки, що забезпечує різноманітність і представленість у таких секторах, як бізнес-асоціації, наукові установи та університети. Голова, старший радник з економіки замкнутого циклу з великим досвідом роботи у сфері комунального господарства, призначається регіональним урядом. Решта членів Ради директорів призначаються Генеральною Асамблеєю, що забезпечує інклюзивний процес прийняття рішень та галузеву експертизу.

Організаційна структура



Організаційна структура ART-ER включає в себе Генеральну дирекцію і Операційний департамент, роботу яких координує Керуючий директор. Генеральний директорат забезпечує стратегічний нагляд, планування та адміністративну підтримку, керуючи такими функціями, як планування та стратегічні операції, адміністрування, управління персоналом, IT-системами, комунікаціями та зовнішніми зв'язками.

Операційний департамент здійснює ініціативи ART-ER та контролює 11 спеціалізованих департаментів, зокрема департамент цифрового переходу, дослідницької інфраструктури, привабливості територій, структурних фондів, Європи та інтернаціоналізації, сталого розвитку та інші. У компанії ART-ER працюють 224 співробітника в різних підрозділах, що забезпечує ефективну підтримку різних операцій і досягнення цілей регіонального розвитку.

Місія



ART-ER прагне сприяти сталому зростанню регіону Емілія-Романья за допомогою розвитку інновацій, знань, привабливості та інтернаціоналізації. Ця місія реалізується за допомогою декількох ключових завдань:



Розвиток регіональної інноваційної системи:

ART-ER співпрацює з дослідницькими центрами, компаніями та навчальними закладами для обміну ідеями, навичками, інструментами та ресурсами, підвищуючи конкурентоспроможність регіону.



Сприяння сталому розвитку:

Агенція фокусується на ініціативах, спрямованих на підтримку екологічної сталості та переходу до зеленої економіки відповідно до регіональних та національних цілей сталого розвитку.



Підвищення привабливості та інтернаціоналізація:

ART-ER робить Емілію-Романью більш привабливою для інвесторів та міжнародних партнерів, сприяючи інтеграції регіону до світових ринків.



Підтримка зростання та конкурентоспроможності бізнесу:

Надаючи підтримку стартапам та наявним підприємствам, ART-ER прагне стимулювати підприємництво та підвищувати конкурентоспроможність регіональної економіки.



Сприяння співпраці та передачі знань:

Агенція координує мережі та кластери для сприяння співпраці між різними заінтересованими сторонами, забезпечуючи ефективну передачу знань та інновацій.

Операційні засоби



У 2023 фінансовому році операційний бюджет ART-ER мала у розмірі 23,5 млн євро, і його забезпечували 224 співробітники. Цей бюджет покривав як реалізацію програм, так і інституційні операції, включаючи заробітну плату персоналу, адміністративну підтримку та основні експлуатаційні витрати, такі як офісна інфраструктура та комунальні послуги. Бюджет переважно формується за рахунок коштів регіонального уряду, який виділив близько 20,4 млн євро, а також додаткових 3,1 млн євро за рахунок європейських проєктів.

ART-ER працює в двох приміщеннях в Болоньї і підтримує мережу відділень у кожному Технополісі, які називають зонами S3. З 1990 року Агенція також керує філією в Брюсселі, створеною регіональною делегацією для зміцнення присутності на європейському рівні та сприяння міжнародному співробітництву.

Портфель діяльності



Діяльність ART-ER побудована навколо шести ключових напрямів, які підтримують інновації, сталий розвиток та регіональний розвиток. До них відносяться реалізація стратегії, підтримка бізнесу, стимулювання інновацій, сприяння сталому розвитку, інтернаціоналізація та полегшення доступу до фінансових інструментів.

Ключові теми діяльності

Види діяльності

Розробка та реалізація стратегії	Проведення видобутку даних та створення обсерваторій для розробки політики у партнерстві з ключовими постачальниками даних як на національному, так і на регіональному рівнях. Консультування регіонального уряду та місцевих органів влади з питань розробки, реалізації, моніторингу та оцінки політики. Координація та підтримка регіональної мережі високих технологій. Вивчення територіальних, економічних і соціальних активів регіону. Планування, впровадження та управління інфраструктурою регіонального розвитку (наприклад, Болонський технополіс). Тісна співпраця з місцевими адміністраціями, підприємствами, професійно-технічними та вищими навчальними закладами. Надання допомоги регіональним заінтересованим сторонам у розробці, управлінні, моніторингу та оцінці стратегічних проєктів та програм.
Підтримка бізнесу	Сприяння конкурентоспроможності та розвитку виробничих систем і підвищення екологічної стійкості за допомогою інфраструктурних проєктів та ініціатив у сфері соціальних інновацій. Підтримка розподілу наявних стимулів і управління ними.
Інновації	Координація та підтримка регіональних інновацій, зокрема стартапів, та сприяння створенню бізнесу. Управління мережею кластерів.
Сталий розвиток	Сприяння сталому розвитку регіону через надання консультацій щодо планування політики місцевим адміністраціям, малим та середнім підприємствам та кластерам. Управління кластером енергетики та сталого розвитку.
Інтернаціоналізація	Сприяння участі в європейських та міжнародних проєктах і мережах та їх розвитку.
Фінансові інструменти	ART-ER безпосередньо не пропонує акціонерну підтримку, але допомагає заінтересованим сторонам отримати доступ до фінансових інструментів за допомогою інших механізмів.

Досягнення



ART-ER відіграла ключову роль у стимулюванні інновацій, наукових досліджень та сталого розвитку в Емілії-Романії, зміцнюючи репутацію регіону як світового лідера в галузі технологій та інновацій. ART-ER встановила орієнтири для агенцій регіонального розвитку в Італії та Європі завдяки стратегічній координації кластерів, передовій дослідницькій інфраструктурі та ефективному управлінню. Її досягнення включають:

Лідерство в галузі інновацій та досліджень:

- Емілія-Романья визнана провідним регіоном Італії за валовими витратами на дослідження та інновації на одного жителя.
- Сприяла перетворенню регіону в глобальний центр суперкомп'ютерів і центрів обробки даних, включно з центрами обробки даних ECMWF METO і LEONARDO, шостим за потужністю суперкомп'ютером у світі (Top500, червень 2023).
- Залучила Університет ООН до роботи над великими даними і штучним інтелектом для зміни середовища проживання людини, зміцнивши репутацію регіону в сфері передових технологій і штучного інтелекту.

Кластерна мережа й екосистема високих технологій:

- Координує та підтримує мережу з дев'яти кластерів в агропродовольчій промисловості, будівництві, мехатроніці та автомобілебудуванні, охороні здоров'я та добробуті, культурі та креативних індустріях, інноваціях у сфері послуг, енергетиці та сталому розвитку, туризмі та міській економіці.
- Управляє 10 технополісами, 89 акредитованими промисловими дослідницькими лабораторіями та 15 інноваційними центрами, утворюючи регіональну мережу високих технологій для сприяння регіональним інноваціям.

Керівництво проєктами ЄС та потенціал фінансування:

- Бере активну участь у проєктах і мережах ЄС, посідаючи одне з провідних місць у регіонах ЄС з освоєння коштів фондів згуртованості.
- Створена спеціалізована інфраструктура для обліку, моніторингу й оцінки програм ЄС та національних програм, полегшення запитів на фінансування, розробки проєктів та звітності щодо таких ініціатив, як фонди згуртованості та реагування на надзвичайні ситуації (наприклад, землетруси та повені).

Інноваційне управління та бенчмаркінг:

- Вперше впровадила власну модель надання послуг, інтегрувавши ERVET і Aster в ART-ER, що послугувало орієнтиром для інших агенцій регіонального розвитку в Італії та Європі.

Елементи ART-ER, що надихають



Ефективне управління:

ART-ER демонструє ефективне управління, об'єднуючи державні та приватні заінтересовані сторони, забезпечуючи збалансоване прийняття рішень та відповідність регіональним пріоритетам.



Роль консультанта з питань політики:

Агенція надає стратегічні консультації регіональним та місцевим органам влади, допомагаючи у розробці, впровадженні та моніторингу політики, особливо в таких сферах, як інновації, сталий розвиток та інтернаціоналізація.



Різноманітні людські ресурси:

Співробітники ART-ER є професіоналами, які мають досвід у галузі економіки, територіального розвитку, права, державного управління, інженерії (наприклад, енергетики й охорони навколишнього середовища), психології, соціальної політики, культури, творчості та процесів участі. Така різноманітність дозволяє застосовувати комплексні підходи до вирішення регіональних проблем.



Стратегія залучення талантів:

ART-ER успішно розробила та впровадила регіональну стратегію залучення талантів, яка стала зразком для інших регіонів, таких як Апулія, Італія, з точки зору задоволення потреб у робочій силі та стимулювання інновацій.



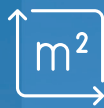
Управління кластерами та технополісами:

Агенція контролює мережу з дев'яти кластерів та 10 технополісів, а також 89 акредитованих дослідницьких лабораторій та 15 інноваційних центрів. Це сприяє співпраці та передачі знань в агропродовольчій, енергетичній, мехатронічній та креативній галузях.

Комплексний підхід ART-ER до управління, експертизи, консультування з питань політики й управління інноваційною екосистемою дає цінні уроки іншим APP, які прагнуть посилити свій вплив на регіональний розвиток.



провінції
Гелдерланд і
Оверейсел на
сході Нідерландів



8,288 км²



3,7 млн осіб



АГЕНЦІЯ РОЗВИТКУ СХІДНИХ НІДЕРЛАНДІВ (OOST NL)



2004



179
співробітників



державно-приватна
організація



у 2023 фінансовому
році операційний
бюджет склав
6,8 млн євро



Огляд



OOST NL (Агенція розвитку Східних Нідерландів) — динамічна агенція регіонального розвитку (APP) для провінцій Гелдерланд і Оверейсел в Нідерландах. Розвиваючись як міністерська ініціатива, OOST NL є прикладом територіального підходу до стимулювання економічних інновацій, сталого розвитку та підприємництва. Агенція є ключовим зв'язком між регіональними заінтересованими сторонами, використовуючи стратегічні інвестиції, кластерні стратегії та міжнародні партнерства для підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечення сталого зростання.

Історія



Агенція OOST NL була створена на основі стратегічного партнерства між заінтересованими сторонами-засновниками: Міністерством економіки і клімату, провінціями Гелдерланд і Оверейсел, а також університетом Твенте. Ці засновники поділяли ідею створення Агенції регіонального розвитку для усунення економічних диспропорцій та надання підприємцям можливостей для інновацій, зростання та формування сталого майбутнього.

Історія агенції сягає коренями до створення трьох окремих підрозділів: компанії з розвитку провінції Оверейсел (OOM) у 1975 році, агенції з розвитку Гелдерланда (GOM) в 1978 році та ESKAN в 1993 році, яка обслуговувала регіон Арнем-Неймеген. Кожна організація принесла цінний досвід у підтримку бізнесу, просування інновацій та вирішення регіональних економічних проблем. Усвідомлюючи необхідність єдиного підходу, засновники об'єднали ці організації в 2004 році, утворивши OOST NL.

З моменту свого заснування OOST NL ставило підприємців на перше місце у своїй місії, надаючи їм інструменти, ресурси та зв'язки, необхідні для прискорення інновацій та виведення їхніх ідей на ринок. Розвиваючи співпрацю між підприємствами, науковими колами та урядом, OOST NL стала рушійною силою підприємницької екосистеми регіону.

Правова форма

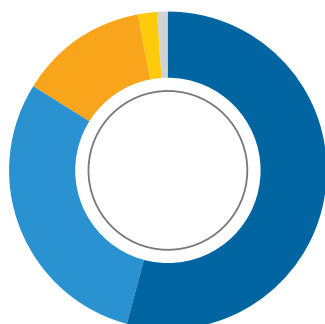


OOST NL працює як державно-приватна організація, що поєднує державне фінансування з підходами приватного сектору для досягнення своїх цілей. Міністерство економіки і клімату і провінції Гелдерланд і Оверейсел доручили Агенції переслідувати суспільні цілі, використовуючи при цьому підприємницькі стратегії. Його правова база дозволяє стратегічно використовувати державні кошти для підтримки регіонального економічного зростання та інновацій.

Акціонерами агенції є:

- Міністерство економіки та з питань клімату (54,6%)
- Провінція Гелдерланд (29,8%)
- Провінція Оверейсел (13,2%)
- Університет Твенте (2% акцій)
- Регіон Твенте (1% акцій)

OOST NL дотримується некомерційної операційної моделі, реінвестуючи свої доходи в діяльність, що відповідає її місії сприяти сталому та інклюзивному зростанню.



Географічне охоплення



OOST NL обслуговує провінції Гелдерланд і Оверейсел на сході Нідерландів, загальна площа яких становить близько 8 288 квадратних кілометрів, а населення — 3,7 млн осіб. Цей регіон може похвалитися різноманітною та інноваційною економікою з сильними промисловими кластерами, динамічними малими та середніми підприємствами та передовими секторами харчової промисловості, енергетики та високих технологій. Його стратегічна близькість до Німеччини та доступ до ринків ЄС роблять його привабливим місцем для міжнародного бізнесу та інвестицій.

Управління



Структура управління OOST NL відображає коріння державно-приватного партнерства, забезпечуючи різноманітне представництво та підзвітність. Його Наглядова рада складається з п'яти членів (3 жінки та 2 чоловіки), кожен з яких має досвід у ключових сферах, необхідних для стратегічного нагляду та операційної діяльності організації.

Наглядова рада функціонує через чотири ключові підкомітети, кожен з яких очолюється одним із членів (за винятком голови):



Наглядова рада призначається акціонерами OOST NL, включаючи Міністерство економіки та клімату, провінцію Гелдерланд, провінцію Оверейсел, університет Твенте та Регіон Твенте. Це забезпечує представництво різноманітних заінтересованих сторін та відповідність цілям акціонерів.

OOST NL також є членом ROM Нідерландів, Національної асоціації агентств регіонального розвитку, яка заохочує співпрацю та ділиться найкращими практиками по всій країні.

Організаційна структура



Організаційна структура OOST NL розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективне управління та досягнення цілей регіонального розвитку. Структура містить:

Команду виконавчого керівництва:

команда складається з п'яти осіб, які відповідають за стратегічний напрям діяльності агенції та операційну діяльність. До них відносяться Генеральний менеджер, Міжнародний директор, Директор з ризикового капіталу, Директор з розвитку бізнесу та Директор з фінансів, ризиків та операцій.

Кадровий підрозділ:

цей підрозділ, що складається з 33 співробітників, займається внутрішніми операціями, включаючи відділ кадрів, фінанси, інформаційні технології та адміністрування. Це забезпечує безперерйну повсякденну роботу та забезпечує стратегічну підтримку бек-офісу організації.



Підрозділ з управління капіталом:

у ньому працює 55 співробітників, і цей підрозділ управляє фінансовими інструментами, включно з інвестиціями в акціонерний капітал, позиками та фондами. Він підтримує бізнес, надаючи фінансові рішення та стратегічні спільні інвестиції для стимулювання інновацій та регіонального економічного зростання.

Підрозділ з розвитку бізнесу:

найбільший підрозділ із 64 працівниками підтримує стартапи, малі та середні підприємства та масштабовані компанії за допомогою спеціалізованих програм. Він також координує галузеві ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та інновацій у всіх галузях промисловості.

Міжнародний відділ:

маючи 22 співробітників, цей підрозділ керує зусиллями з інтернаціоналізації, сприяння торговим місіям, транскордонному співробітництву та іноземним інвестиціям. Це пов'язує регіональні підприємства з глобальними ринками, підвищуючи глобальну конкурентоспроможність.

У OOST NL працює 179 співробітників, які мають досвід у галузі інвестицій, інновацій, інтернаціоналізації та таких секторах, як харчова промисловість, енергетика, охорона здоров'я, логістика та економіка замкнутого циклу. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє агенції ефективно вирішувати різні регіональні завдання.

Операційні засоби



У 2023 році Oost NL мала операційний бюджет у розмірі 6,8 млн євро, який фінансувався коштом державних внесків акціонерів та доходів від керованих інвестицій і позик. Цей бюджет покривав як реалізацію програм, так і інституційні операції, включаючи заробітну плату персоналу, адміністративну підтримку та основні експлуатаційні витрати, зокрема офісна інфраструктура та комунальні послуги. Агентство виступає в ролі керуючого фондом для різних інвестиційних проєктів, спрямованих на підтримку інноваційного та сталого бізнесу. До них належать:



Фонд участі OOST NL:

цей фонд передусім фінансує перспективні інноваційні стартапи і компанії, що швидко зростають у провінціях Гелдерланд і Оверейсел. Він також інвестує в ринкові фонди з аналогічним розмахом, розподіляючи ризики та розширюючи охоплення за рахунок ефекту кредитного важеля.



Інноваційний фонд Оверейсела:

цей фонд, націлений на зміцнення соціально-економічної структури та конкурентоспроможності регіону Оверейсел, підтримує інноваційні підприємства, що сприяють регіональному розвитку. 23 грудня 2023 року Innovatiefonds Twente BV та Innovatiefonds Overijssel I BV об'єдналися для оптимізації інвестицій та діяльності в рамках Innovatiefonds Overijssel I.



Топфонд Гелдерланд:

займається прискоренням перетворення високоякісних знань з таких навчальних закладів, як університети Твенте, Ейндховена і Вагенінгена, а також TNO і ECN, в успішні міжнародні компанії. Топфонд Гелдерланд інвестує в інноваційні високотехнологічні стартапи, сприяючи їх зростанню і виходу на ринок.

У 2023 році сукупний обсяг інвестицій у межах цих фондів перевищив 65 млн євро, що дозволило підтримати різні ініціативи в галузі сталого виробництва продуктів харчування, охорони здоров'я, технологій та розумної енергетики. Крім того, OOST NL полегшила доступ до європейського фінансування, забезпечивши інвестиції в розмірі 311 млн євро в рамках таких програм, як Horizon Europe і транскордонні партнерства.

OOST NL лишається присутньою у Брюсселі, щоб посилити свою участь на європейському рівні та сприяти міжнародному співробітництву. Це полегшує участь в європейських мережах і програмах, приводячи регіональні можливості у відповідність з європейськими можливостями.

Місія



Місія OOST NL полягає у створенні процвітаючої підприємницької екосистеми в Гелдерланді та Оверейселі шляхом прискорення інновацій, забезпечення сталих перетворень та підвищення регіональної конкурентоспроможності. Її основні цілі включають:



Стратегічні державні інвестиції:

залучення державного фінансування для підтримки інноваційних компаній за допомогою позик, ризикового капіталу та фінансових стимулів.



Підтримку підприємництва:

супровід бізнесу від ідеї до масштабування за допомогою індивідуальних програм і наставництва.



Сталий розвиток та соціальний вплив:

сприяння переходу до зеленої економіки та розвитку соціально відповідального бізнесу.



Інтернаціоналізація:

підключення місцевого бізнесу до світових ринків при одночасному залученні іноземних інвестицій.



Регіональна конкурентоспроможність:

зміцнення промислових екосистем і розвиток співробітництва між підприємствами, науково-дослідними інститутами й органами державної влади.

Портфель діяльності



Діяльність OOST NL структурована за шістьма ключовими напрямками, що стимулюють інновації, зростання бізнесу, інвестиції та сталий розвиток. Відповідно до національних пріоритетів та пріоритетів ЄС, ці ініціативи підтримують підприємництво, ключові галузі промисловості, інтернаціоналізацію та перехід до економіки замкнутого циклу.

Ключові теми діяльності Види діяльності

Розробка та реалізація стратегії	Сприяння розробці й управлінню заходами, визначеними Міністерством економіки та з питань зміни клімату, урядами провінцій та регіональних міст.
Підтримка бізнесу	Надання індивідуальної допомоги підприємствам на всіх етапах зростання, від ідеї до масштабування. Надання підтримки підприємствам у ключових секторах, як-от охорона здоров'я, продовольство, енергетика, економіка замкнутого циклу та високі технології. Надання допомоги компаніям у пошуку відповідних приміщень, від лабораторій та офісів до складів та приміщень загального користування.
Інновації	Проведення програми готовності стартапів, трьохмодульної ініціативи, яка допомагає підприємцям пройти шлях від перевірки концепції до готовності до виходу на ринок. Управління прискоренням зростання, зосередження уваги на знаннях, розширенні мережі та фінансових рішеннях. Сприяння галузевим інноваціям за допомогою спеціалізованих кластерів, зокрема Продовольчої долини, Долини здоров'я та Долини технологій.
Сталий розвиток	Запуск демонстрацій енергетичних інновацій та схем сприяння сталому розвитку сільського господарства. Підтримка підприємств, які надають пріоритет соціальному й екологічному впливу. Надання експертних консультацій та ресурсів для заохочення впровадження методів економіки замкнутого циклу.
Інтернаціоналізація	Організація індивідуальних ознайомчих поїздок для іноземних компаній, зацікавлених у регіоні Східні Нідерланди. Позиціонування регіону як конкурентоспроможного регіону з високою якістю життя та доступом до 500 млн споживачів у ЄС.
Фінансові інструменти	Управління такими фондами, як Фонд участі OOST NL, Інноваційний фонд Оверейсел і Топфонд Гелдерланд, для надання інвестицій в акціонерний капітал і позик. Проведення тренінгів з інвестиційної готовності на зразок ініціативи How2Finance. Підтримка компаній на ранніх стадіях розвитку за допомогою стратегічного партнерства у сфері фінансування (інвестиції в акціонерний капітал).

Досягнення



OOST NL постійно демонструє свою ефективність завдяки стратегічним ініціативам та вимірюваним результатам, зміцнюючи свою роль як провідного APP в Нідерландах. Основні досягнення охоплюють:

Прийняття багаторічного плану:

OOST NL реалізувала стратегічний багаторічний план, спрямований на досягнення соціального та економічного ефекту. Такий послідовний підхід забезпечує основу для цілеспрямованого використання ресурсів, зміцнюючи інноваційні підприємницькі екосистеми по всій території Східних Нідерландів.

Стимулювання інвестицій в інновації:

OOST NL підтримує перспективні та інноваційні компанії, використовуючи ризиковий капітал і позики за допомогою прямих і непрямих інвестицій. Вона управляє коштами, наданими Міністерством економіки та клімату, а також провінціями Гелдерланд та Оверейсел, забезпечуючи відповідність регіональній економічній політиці.

Створення мережі бізнес-ангелів:

OOST NL створила мережу з 150 бізнес-ангелів, які пропонують інвестиції в розмірі від 50 000 до 250 000 євро, перш за все для підтримки стартапів. Ця мережа забезпечує не тільки життєво важливе фінансування, але й наставництво для новостворених підприємств.

Історії успіху ризикового капіталу:

Агенція досягла помітних успіхів у сфері ризикового капіталу, провівши кілька успішних операцій, які продемонстрували її здатність підтримувати бізнес від зародження до зростання.

Розвиток інтернаціоналізації:

у 2023 році OOST NL залучила понад 40 прямих іноземних інвестицій у високоприбуткові галузі, як-от природничі науки та відновлювані джерела енергії. Вона також організувала спеціальні місії зі встановлення фактів і торгіві делегації, які допомогли малим і середнім підприємствам вийти на міжнародні ринки і розширити їх глобальний охоплення.

Зміцнення інноваційних кластерів:

OOST NL зміцнила ключові екосистеми, такі як Продовольча долина, Долина здоров'я та Долина технологій. Ці кластери стали центрами досконалості, стимулюючи досягнення в галузі біотехнологій, відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій охорони здоров'я завдяки співпраці між науково-дослідними інститутами, підприємствами та державними структурами.

Сприяння сталому розвитку:

Агенція запустила програми з прискорення переходу до зеленої економіки, такі як проект Центрів розумної енергетики, що інтегрує рішення з використання відновлюваних джерел енергії в регіональну інфраструктуру, встановлюючи орієнтири для масштабованих енергетичних систем у промисловості і сільському господарстві.

Розширення підтримки підприємництва:

у 2023 році програма прискорення зростання OOST NL надала підтримку більш ніж 60 компаніям, надавши індивідуальне наставництво, можливості фінансування та мережеві ресурси, необхідні для їх успіху від ідеї до масштабування.

Елементи OOST NL, що надихають



OOST NL демонструє кілька передових практик та факторів успіху, пропонуючи цінну інформацію для APP у всьому світі. Помітні елементи включають:



Далекоглядне лідерство:

з моменту свого заснування OOST NL керувалася чітким баченням та місією, визначеною її засновниками, зосереджуючись на регіональних інноваціях, сталому розвитку та підприємництві.



Потужні можливості управління ризиковим капіталом:

потужний відділ управління ризиковим капіталом у поєднанні з мережею бізнес-ангелів ефективно підтримують стартапи та масштабовані підприємства, надаючи фінансування та наставництво.



Індивідуальна підтримка підприємництва:

OOST NL використовує сегментований підхід, пропонуючи підприємствам індивідуальну допомогу на основі їхніх потреб, а не на основі універсальної моделі. Це забезпечує адресну та ефективну підтримку підприємців, зацікавлених у регіоні.



Багаторічний план роботи:

у плані роботи на 2022–2025 роки особлива увага приділяється узгодженості та узгодженню з регіональними пріоритетами, визначаючи стратегічні дії для досягнення максимальної віддачі.



Реагування на потреби заінтересованих сторін:

здатність OOST NL надавати індивідуальні послуги, як-от задоволення конкретних вимог ключових акціонерів на зразок провінції Гелдерланд, підкреслює її гнучкість і підхід, орієнтований на інтереси заінтересованих сторін.



Північно-Східний
регіон Румунії



36 850 км²



3,3 млн осіб

ADR ®

Agentia pentru Dezvoltare Regională
N O R D - E S T

АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІВНІЧНО-СХІДНОЇ РУМУНІЇ (ADR N.E.)



1998



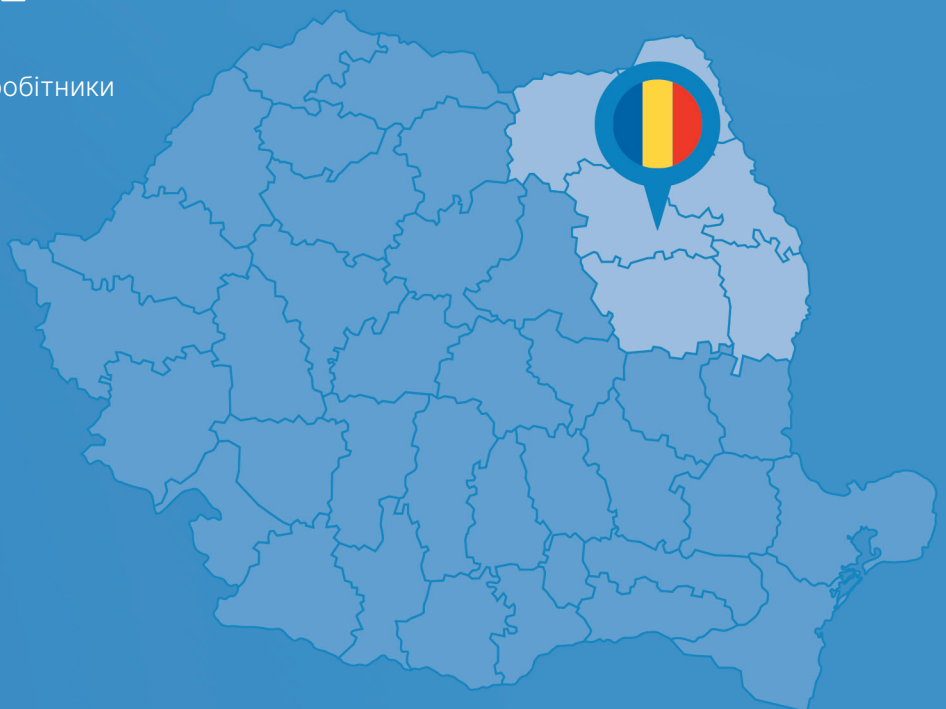
242
співробітники



неурядова комерційна
організація, що діє в
громадських інтересах



у 2023 фінансовому році
операційний бюджет
склав **11,3** млн євро



Огляд



Агенція регіонального розвитку Північно-Східної Румунії (ADR N. E.) є наріжним каменем регіонального розвитку Румунії. Створена для стимулювання соціально-економічного зростання, сталого розвитку та інновацій, ADR N. E. зіграла трансформаційну роль у залученні фінансування Європейського Союзу (ЄС) для перетворення Північно-Східного регіону Румунії з одного з найбільш слаборозвинених регіонів у центр інновацій та конкурентоспроможності, що розвивається.

Історія



ADR N. E. була заснована в 1998 році як перша Агенція регіонального розвитку Румунії відповідно до національного закону про регіональний розвиток (Закон № 151/1998). З моменту створення агенція постійно розширювала свій інституційний потенціал, використовуючи можливості, що надаються програмами ЄС у Центральній та Східній Європі (PHARE) та програмами НДПКР, грантовими контрактами, міністерськими інвестиційними ініціативами та угодами про надання послуг.

У 2007 році ADR N. E. підписала контракт з Урядом Румунії як виконавчий орган регіональної операційної програми (РОП) європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) на 2007–2013 роки. Ця віха зміцнила її роль в управлінні фондами ЄС та сприянні соціально-економічному розвитку регіону.

Відтоді агенція розширила сферу своєї діяльності та обов'язки, ставши керуючим органом регіональної програми «Північний схід» на 2021–2027 роки. На сьогодні вона контролює фінансування ЄС у розмірі 1,75 мільярда євро, зосереджуючись на таких стратегічних пріоритетах, як сталий розвиток, цифрова трансформація та міська мобільність. ADR N. E. як і раніше прагне підвищувати регіональну конкурентоспроможність, зміцнювати партнерські відносини і просувати ініціативи, що сприяють економічному і соціальному зростанню.

Правова форма



ADR N. E. є неурядовою комерційною організацією, що діє в громадських інтересах і створена відповідно до Закону № 315/2004. Агенція, яка повністю належить державним органам, діє автономно, але водночас відповідно до національної та регіональної політики розвитку.

Акціонерами агенції є: керівники повітів, мери повітових центрів, мери малих і середніх міст і мери сільських громад.

Як державна організація ADR N. E. співпрацює зі своїми заінтересованими сторонами для реалізації регіональних стратегій та управління програмами, що фінансуються ЄС, забезпечуючи прямий зв'язок своєї діяльності з громадськими інтересами та соціально-економічним зростанням Північно-Східного регіону.

Географічне охоплення

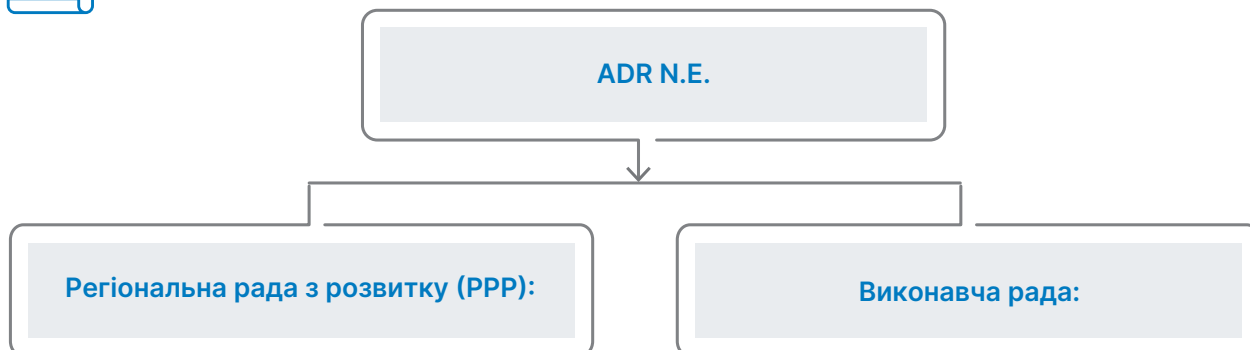


ADR N. E. обслуговує Північно-Східний регіон Румунії, зону NUTS 2, що охоплює шість повітів: Бакеу, Ботошани, Яси, Нямц, Сучаву і Васлуй. Північно-Східний регіон займає площу 36 850 квадратних кілометрів і має населення близько 3,3 млн, що становить 16,6% від загальної кількості населення Румунії. Незважаючи на історичні соціально-економічні труднощі, регіон перетворився на центр інновацій та сталого розвитку, чому сприяли ініціативи ADR N. E. у галузі охорони здоров'я, туризму, зеленої енергетики та цифрової трансформації.

Управління



Модель управління ADR N. E., розроблена відповідно до румунського Закону № 315/2004, надає пріоритет інклюзивності та регіональному представництву, діючи через два центральні органи:



складається з 24 членів (з яких 2 жінки), PPP представляє політичне та адміністративне керівництво регіону, зокрема:

- 6 президентів повітів
- 6 мерів повітових центрів
- 6 мерів малих і середніх міст
- 6 мерів сільських громад

PPP визначає стратегічний напрямок діяльності ADR N. E., затверджує регіональні плани розвитку та забезпечує відповідність регіональним пріоритетам. Керівництво щороку змінюється серед президентів повітів. Президент PPP обирається з числа президентів повітів і щорічно проходить ротацію, забезпечуючи рівноправне представництво і лідерство всіх повітів. Президентство також змінюється залежно від результатів виборів, відображаючи поточний політичний ландшафт і забезпечуючи, щоб рада залишалася репрезентативною щодо структури управління регіоном.

ця рада складається з економічних директорів з кожного повіту та контролює фінансові й операційні показники, зокрема затвердження бюджету та реалізацію стратегічних ініціатив.

Директор ADR N.E. також є президентом румунської асоціації APP.

Організаційна структура



Організаційна структура ADR N. E. розроблена таким чином, щоб ефективно виконувати свою місію зі стимулювання соціально-економічного розвитку в Північно-Східному регіоні Румунії. Агенція працює через спеціалізовані директорати, забезпечуючи стратегічну, оперативну й адміністративну досконалість. В ADR N. E. працює спеціалізована команда з 242 співробітників, розподілених по 10 дирекціям для підтримки різноманітних операцій. Управлінська команда підтримує гендерний баланс: п'ять жінок і п'ять чоловіків очолюють 10 дирекцій. Ці дирекції та їхні функції включають:

1

Генеральна дирекція:

забезпечує загальне керівництво, узгоджуючи операції з місією та стратегічними цілями агенції. Генеральна дирекція забезпечує дотримання етичних норм, професійну поведінку та співпрацю в команді.

2

Дирекція Північно-Східної регіональної програми (2021–2027):

відповідає за управління та реалізацію Регіональної програми, забезпечення відповідності нормативним актам ЄС, моніторинг ходу реалізації проєкту та підтримання відповідності регіональним пріоритетам.

4

Дирекція з комунікацій, інновацій та зовнішнього співробітництва:

ця дирекція керує комунікаційною стратегією агенції, просуваючи бренд ADR N. E. та зміцнюючи зовнішні партнерські відносини. Вона також підтримує регіональні інновації та сприяє транскордонному співробітництву.

3

Дирекція посередницького органу регіональної операційної програми:

ця дирекція відіграє важливу роль у координації та реалізації проєктів, що фінансуються ЄС в рамках РОП, нагляді за затвердженням проєктів, розподілом фінансування та дотриманням цілей програми.

5

Дирекція регіонального центру північно-східних досліджень:

цей центр агенції виступає в якості дослідницького й аналітичного центру, що проводить дослідження економічного, соціального та територіального розвитку. Він надає інформацію, засновану на доказовій базі, для розробки політики та стратегічного планування.

6

Дирекція з розвитку бізнесу:

ця дирекція управляє підприємницькою екосистемою регіону, пропонуючи підприємствам індивідуальну підтримку. Це передбачає стимулювання інновацій, сприяння створенню стартапів та підвищення конкурентоспроможності регіональних МСП.

7

Економічна дирекція:

здійснює нагляд за фінансовим управлінням, розподілом ресурсів та складанням бюджету для підтримки діяльності агенції та забезпечення сталості її ініціатив.

8

Дирекція внутрішнього аудиту:

ця дирекція забезпечує дотримання стандартів ефективності та етики шляхом проведення регулярних аудитів. Вона також підвищує прозорість та операційну ефективність.

9

Дирекція юридичних питань та кадрових ресурсів:

ця дирекція надає юридичні консультаційні послуги та управляє кадровими ресурсами агенції. Це включає забезпечення дотримання трудового законодавства, створення сприятливого робочого середовища та сприяння розвитку персоналу.

10

Дирекція охорони здоров'я:

здійснює нагляд за реалізацією Програми охорони здоров'я в Північно-Східному регіоні, приділяючи особливу увагу поліпшенню інфраструктури охорони здоров'я, інноваціям та доступності за допомогою ініціатив, що фінансуються ЄС.

Операційні засоби



Бюджет, що виділяється на ведення діяльності ADR N.E., значно зріс, що відображає розширення її обов'язків та видів діяльності. Операційний бюджет агенції збільшився приблизно з 45 683 євро у 1999 році до приблизно 11,3 млн євро у 2023 році. Цей бюджет підтримує як реалізацію програм, так й інституційну діяльність, включаючи заробітну плату персоналу, адміністративні функції та основні операційні витрати, такі як офісна інфраструктура та комунальні послуги. Це зростання підкреслює здатність ADR N. E. адаптуватися до своєї ролі, яка розвивається, та ефективно керувати масштабними регіональними програмами та програмами, що фінансуються ЄС.

Як керуючий орган Північно-Східної регіональної програми на 2021–2027 роки, ADR N. E. контролює бюджет у розмірі 1,75 млрд євро, розподілений за вісьмома стратегічними пріоритетами:



Регіональна конкурентоспроможність
(420,07 млн євро)



Цифровізація
(101,11 млн євро)



Сталий розвиток, енергетика та біорізноманіття
(301,88 млн євро)



Міська мобільність
(277,31 млн євро)



Доступність та регіональні зв'язки
(182,16 млн євро)



Освіта
(192,10 млн євро)



Регіональна привабливість (туризм, культура та креативність)
(120,41 млн євро)



Технічна допомога в нарощуванні потенціалу державного управління
(74,23 млн євро)

Окрім управління Регіональною оперативною програмою, ADR N.E. є посередницьким органом для програми ЄС у сфері охорони здоров'я (2021–2027 рр.) з бюджетом 729 млн євро, а також бере активну участь у 112 міжнародних проєктах із загальним бюджетом 14,13 млн євро, сприяючи транскордонній співпраці в галузі енергетичного переходу, цифрової трансформації та підприємництва. З них 10 фінансуються такими донорами, як DFID (Департамент міжнародного розвитку), Міністерство закордонних справ та у справах Співдружності, Активатор стартапів, Діаспора рестарт.

Ці проєкти демонструють здатність Агенції залучати додаткове фінансування ЄС та сприяти регіональній інтеграції в європейські мережі.

Великий досвід ADR N. E. як Посередницького органу регіональної операційної програми (2007–2013 та 2014–2020) заклав основу для її нинішньої керівної ролі, продемонструвавши її оперативний та стратегічний потенціал для ефективного управління фондами Політики згуртованості ЄС.

З 2020 року ADR N. E. відкрила представництво в Брюсселі, щоб зміцнити свою взаємодію з європейськими інститутами і налагодити співпрацю з міжнародними партнерами. Цей офіс відіграє ключову роль у забезпеченні можливостей фінансування ЄС та забезпеченні того, щоб Північно-Східний регіон отримував вигоду від програм транскордонного співробітництва.

Місія



ADR N. E. прагне стимулювати економічний та соціальний розвиток Північно-Східного регіону Румунії. Розробляючи та просуваючи інноваційні стратегії, залучаючи ресурси та користуючись ними, а також зміцнюючи партнерські відносини на основі співпраці, ADR N. E. прагне створити стійку, інклюзивну та конкурентоспроможну регіональну економіку.

Місія агенції визначається такими ключовими цілями:



Розвиток стратегічної інфраструктури:

покращення регіональної інфраструктури за рахунок ефективного використання фінансування ЄС для забезпечення міської мобільності, цифрового зв'язку та державних послуг.



Планування та програмування:

розробка і реалізація стратегічних планів і програм, які використовують сильні сторони регіону, відповідають пріоритетам ЄС і максимізують можливості фінансування.



Нарощування потенціалу та розробка проєктів:

зміцнення навичок регіональних заінтересованих сторін у розробці, реалізації та управлінні успішними проєктами при одночасному наданні індивідуальної підтримки державним і приватним структурам у підготовці проєктів і подачі заявок на фінансування.



Сприяння інноваціям та підприємництву:

підтримка стартапів, малих та середніх підприємств та науково-дослідних інститутів для стимулювання інновацій у секторах цифрової трансформації та зеленої енергетики.



Залучення інвестицій з високою вартістю

позиціонування регіону як конкурентоспроможного напрямку для вітчизняних і міжнародних інвесторів, створення робочих місць і передових технологій.



Підвищення регіональної конкурентоспроможності:

сприяння розвитку партнерських відносин та використання SMART стратегій спеціалізації для посилення економічних переваг.



Розвиток культури і туризму:

стимулювання екотуризму, креативних індустрій та регіонального брендингу для залучення відвідувачів та інвесторів.



Уповноваження громад:

залучення громадян та місцевих громад до забезпечення інклюзивного розвитку у сільських та міських районах.

Портфель діяльності



Як керуючий орган регіональної оперативної програми ERDF, ARD N. E. відіграє центральну роль у формуванні та реалізації регіональних стратегій, забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та стимулюванні територіального розвитку.

Діяльність ARD N. E. структурована за шістьма ключовими напрямками, які зосереджуються на інноваціях, зростанні бізнесу, сталому розвитку та регіональній конкурентоспроможності. Ці ініціативи відповідають національним пріоритетам та пріоритетам ЄС, підтримують економічний розвиток, розширюють регіональний потенціал та полегшують доступ на ринки та залучення інвестицій.

Портфель діяльності можна згрупувати за шістьма ключовими темами:

Ключові теми діяльності

Види діяльності

Розробка та реалізація стратегії	Виступає керуючим органом регіональної операційної програми ERDF. Керує діяльністю з просторового планування та складання програм, зокрема щодо розвитку міст і туризму. Сприяє розробці та впровадженню стратегії SMART спеціалізації. Забезпечує професійно-технічну підготовку для нарощування місцевого потенціалу та приведення у відповідність з регіональними пріоритетами. Здійснює нагляд за управлінням програмами регіонального розвитку та охорони здоров'я.
Підтримка бізнесу	Підтримує підприємницьку екосистему шляхом надання індивідуальної допомоги стартапам, МСП та масштабованим підприємствам. Сприяє співпраці між компаніями, державними органами й університетами. Надає комплексну підтримку туристичному сектору, зокрема для нарощування потенціалу.
Інновації	Сприяє розвитку інноваційної екосистеми шляхом сприяння передачі технологій та підтримки інноваційних проєктів. Здійснює аудит інноваційного потенціалу фірм та підтримує інноваційні проєкти. Об'єднує компанії та центри НДПКР для сприяння співпраці та інноваціям.
Сталий розвиток	Реалізує стратегію S3 шляхом привернення уваги до таких проєктів, як інновації в галузі енергопостачання та низьковуглецеве виробництво. Підтримує екологічно чистий туризм.
Інтернаціоналізація	Залучає іноземні інвестиції до регіону. Підтримує інтернаціоналізацію компаній і надає їм допомогу у виході на світові ринки. Сприяє стратегічному партнерству та транскордонному співробітництву з метою зміцнення взаємодії та регіональної інтеграції.
Фінансові інструменти	ADR N. E. безпосередньо не надає підтримку акціонерному капіталу.

Досягнення



ADR N. E. продемонструвала значні досягнення у своїх ключових сферах діяльності, зарекомендувавши себе як лідера регіонального розвитку в Румунії. Використовуючи кошти ЄС, заохочуючи інновації та підтримуючи сталий розвиток, агенція досягла значних результатів у Північно-Східному регіоні. Основні досягнення охоплюють:

Лідерство в управлінні фондами ЄС

- Управління регіональною операційною Програмою на 2021–2027 роки: ADR N. E. управляє бюджетом у розмірі 1,75 млрд. євро за вісьмома стратегічними пріоритетами, зосереджуючись на регіональній конкурентоспроможності, цифровізації, сталому розвитку, міській мобільності та освіті.
- Успішний посередницький орган для програм ЄС: протягом програмних періодів 2007–2013 та 2014–2020 років, ADR N. E. ефективно реалізовувала регіональну операційну програму, заклавши основу для своєї ролі як керівного органу.

Сприяння інноваціям та підприємництву

- Ініціатива RubikHub: розпочата в 2017 році, RubikHub стала найбільшим підприємницьким простором на північному сході Румунії, підтримуючи понад 300 засновників стартапів та залучивши понад 55 млн євро інвестицій для стартапів у різних секторах, зокрема медицини, штучного інтелекту та аерокосмічної промисловості.
- Зона цифрових інновацій: ADR N. E. створила перший європейський центр цифрових інновацій в Румунії, усуваючи прогалини в цифрових навичках і сприяючи перетворенню за допомогою сучасних інструментів, оптимізованих послуг і державно-приватного партнерства.
- Програми прискорення стартапів: підтримка понад 4000 учасників в рамках спеціалізованих стартап-програм, організація понад 120 стартап-заходів, 100 контактів з інвесторами і наставництво понад 300 стартапів у сфері нових технологій.

Сприяння сталому розвитку

- Стратегія SMART спеціалізації (S3): ADR N. E. керує впровадженням стратегії S3, зосереджуючись на таких ключових секторах, як охорона здоров'я, цифровізація та зелені інновації, приводячи регіон у відповідність до пріоритетів ЄС щодо сталого розвитку.
- Ініціативи щодо зеленої міської мобільності: розроблено проекти в галузі екотуризму та сталого транспорту, які сприяють переходу до зеленої економіки в міських районах та відповідають принципам економіки замкнутого циклу.
- Хаби розумної енергетики: ініційовані програми з інтеграції рішень в галузі поновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності в обробній промисловості та сільському господарстві.

Підвищення регіональної конкурентоспроможності

- Центр північно-східних регіональних досліджень: цей центр надає інформацію на основі доказів для розробки політики та підтримки стратегічного планування. Він став найважливішим інструментом нарощування потенціалу державних адміністраторів і керівників підприємств.
- Кластер IMAGO-MOL: створено провідний Румунський кластер медичної візуалізації, який об'єднує 71 учасника, що пропонують передові рішення для телемедицини та медичної візуалізації на базі штучного інтелекту, що позиціонує регіон як лідера в сфері інновацій у галузі охорони здоров'я.

Посилення інтернаціоналізації

- Транскордонне співробітництво: ADR N. E. брала участь у 88 міжнародних проєктах з бюджетом 11 млн євро, сприяючи співпраці у сфері енергетичного переходу, цифрової трансформації та підприємництва.
- Представництво в Брюсселі: відкрите в 2020 році, це представництво зміцнює взаємодію ADR N. E. з європейськими інститутами та міжнародними партнерами і полегшує доступ до додаткових можливостей фінансування.
- Залучення прямих іноземних інвестицій: ADR N. E. позиціонує регіон як привабливий напрям для міжнародних інвесторів, сприяючи економічному зростанню та створенню робочих місць завдяки своїм ініціативам.

Розвиток культури і туризму

- Ініціативи щодо регіональної привабливості: здійснено інвестиції в туризм та креативні індустрії, виділено 120,41 млн євро в рамках Регіональної операційної програми на 2021–2027 роки для просування культурної спадщини регіону та екотуризму.
- Платформи екотуризму: розроблені проєкти, що сприяють екологічному туризму, забезпечуючи стійкий економічний розвиток у сільській місцевості.

Зміцнення адміністративного потенціалу

- Співпраця з ОЕСР: у партнерстві з ОЕСР була розроблена Дорожня карта розвитку адміністративного потенціалу, в якій викладені заходи щодо підвищення ефективності регіональних діячів та державних установ в управлінні фондами ЄС.
- Навчання регіональних заінтересованих сторін: реалізація програм з нарощування потенціалу для поліпшення навичок розробки проєктів і управління ними в інтересах місцевих органів влади і малих та середніх підприємств.

Елементи ADR N. E., що надихають

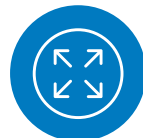


ADR N. E. є прикладом кількох найкращих практик та передумов успіху, що робить її цінною моделлю для агенцій регіонального розвитку. Ключові елементи охоплюють:



Від ініціативи до ключового регіонального гравця:

ADR N. E. виросла з ініціативи, очолюваної громадянами, та стала наріжним каменем регіонального розвитку, демонструючи ефективність інновацій на низовому рівні в поєднанні з інституційною підтримкою.



Перетворення агенції в орган управління ЄС:

перетворення агенції з ініціативи, що надає базову регіональну підтримку, в повноцінний орган управління Регіональною операційною програмою ERDF підкреслює її здатність адаптуватися, масштабуватися і відігравати провідну роль в реалізації програм, що фінансуються ЄС.



Інклюзивна модель управління:

ADR N. E. забезпечує широке представництво регіональних і місцевих органів влади в своїх структурах управління, сприяючи узгодженню з пріоритетами заінтересованих сторін і зміцнюючи свою легітимність як організації, що представляє громадські інтереси.



ВИСНОВОК

Тематичні дослідження, проаналізовані в цьому звіті, ілюструють різні правові рамки, моделі управління, місії та види діяльності, фінансові стратегії та операційні підходи, які визначають успішність АРР по всій Європі. Незважаючи на відмінності в національному та регіональному контекстах, виявляються загальні закономірності, які дають цінну інформацію Україні в міру того, як вона вдосконалює свій підхід до регіонального розвитку. Ці висновки підкреслюють необхідність збалансованої структури управління, чітко визначених завдань, стійких механізмів фінансування і добре структурованих операційних структур, які дозволяють АРР ефективно підвищувати економічну стійкість і впроваджувати регіональні інновації.

Правова база



АРР по всій Європі діють на основі різної правової бази, що відображає різні рівні децентралізації та пріоритети економічної політики. Незважаючи на відмінності в їх структурах, державна власність залишається основоположною, що забезпечує відповідність довгостроковим регіональним економічним стратегіям і цілям національної політики.

Існує кілька юридичних форм, відповідно до яких діють АРР:

Створені державою АРР:

створені безпосередньо національними урядами, іноді у партнерстві з регіональними та провінційними урядами, ці агенції функціонують як механізми економічного розвитку, що сприяють зростанню бізнесу, залученню інвестицій та конкурентоспроможності. АРР в Нідерландах, як-от модель OOST NL, спільно фінансуються національним урядом та регіональними провінціями, щоб забезпечити відповідність їх стратегій національним економічним цілям та пріоритетам регіонального розвитку.

АРР, створені відповідно до національних нормативів:

деякі установи, наприклад колишні англійські АРР, були створені в рамках державної політики як частина більш широкої стратегії передачі повноважень. Національний уряд безпосередньо не керував цими установами, а натомість ними керували регіональні ради, до складу яких входили керівники бізнесу, місцева влада та інші заінтересовані сторони регіону. Незважаючи на те, що такі АРР фінансувались та регулювались на національному рівні, вони були створені для незалежної роботи.

АРР, створені в результаті децентралізації:

у країнах з сильною участю регіональних органів влади, таких як Іспанія (IVACE+I) та Італія (ART-ER), АРР функціонують як елементи регіонального економічного управління, що регулюють регіональні інновації, інвестиційну політику та стратегії SMART спеціалізації (S3). Хоча їх створення пов'язане з процесами децентралізації, вони також були офіційно засновані на основі спеціального регіонального законодавства, яке забезпечує конкретну правову основу для їх функціонування.

АРР на праві об'єднання:

створюються у формі державно-приватних партнерств або асоціацій, як у Румунії (ADR Nord-Est), Болгарії, Бельгії та Франції, де регіональні уряди та/або регіональні заінтересовані сторони спільно володіють та співфінансують АРР для забезпечення досягнення місцевих пріоритетів економічного розвитку.

Спеціальні державні законодавчі акти щодо АРР:

створюються на основі спеціалізованої правової бази, що дозволяє муніципалітетам і державним структурам спільно володіти АРР. Ця модель особливо поширена в Бельгії, де муніципалітети та регіональні державні органи спільно створюють АРР як кооперативні структури, іноді у партнерстві з бізнесовими палатами чи іншими організаціями економічного розвитку. Ці АРР функціонують як державні установи, що управляються на місцевому рівні, зосереджуючись на регіональному економічному розвитку, залученні інвестицій, підтримці бізнесу та розвитку кластерів.

Управління та Ради директорів



¹ Це скоріше виняток, ніж правило.

Структури управління APP забезпечують стратегічний нагляд, підзвітність та відповідність національним і регіональним економічним пріоритетам. Переважно APP працюють у рамках моделей управління за участю багатьох заінтересованих сторін, зокрема представників національних¹ та регіональних органів влади, муніципалітетів, бізнес-асоціацій, університетів та фінансових установ. Така структура сприяє спільному прийняттю рішень та гарантує, що APP так само реагуватиме на потреби державного та приватного секторів.

Ради директорів APP призначаються за допомогою різних механізмів, залежно від системи управління в кожній країні. Шотландське підприємство є прикладом APP, що керується централізовано, де національний уряд призначає Раду директорів, а незалежні бізнес-лідери надають стратегічні пропозиції. Подібним чином, в Італії та Іспанії регіональні уряди несуть відповідальність за призначення рад директорів таких APP, як ART-ER та IVACE+I, забезпечуючи відповідність регіональних економічних стратегій пріоритетам місцевого самоврядування. OOST NL працює в Нідерландах за моделлю спільного управління між національним урядом та урядом провінції, що відображає її роль у регіональних та національних економічних стратегіях.

Деякі APP дотримуються заздалегідь визначених моделей участі, за яких склад ради директорів визначається законодавством або статутом. ADR Nord-Est в Румунії працює відповідно до такої структури, в раді директорів якої представлені ключові регіональні державні установи.

У деяких системах управління ради директорів можуть також мати механізми самопризначення або бути структурованими в асоційованих мережах, де конкретні організації займають певні місця для забезпечення збалансованого представництва та стратегічної спадкоємності. Такі підходи до управління забезпечують інституційну стабільність і послідовність політики в довгостроковій перспективі, дозволяючи APP адаптуватися до мінливих економічних пріоритетів при збереженні підзвітності.

Хоча моделі управління різняться в різних країнах Європи, гендерна різноманітність у керівництві залишається досягненням для одних APP та проблемою для інших. Наприклад, в ART-ER в Італії існує збалансована за гендерною ознакою рада директорів, що складається з трьох жінок і двох чоловіків. Водночас у керівництві ADR Nord-Est в Румунії чоловіки і жінки представлені в рівній мірі. Однак у багатьох APP все ще переважають чоловіки в керівних структурах, що робить гендерний баланс ключовою сферою для вдосконалення.

Зрештою, різноманітність моделей призначення членів рад директорів по всій Європі підкреслює важливість приведення структур управління у відповідність з національними та регіональними стратегіями економічного розвитку. Хоча деякі APP працюють під суворим контролем уряду, інші наголошують на управлінні, орієнтованому на заінтересовані сторони, посилюючи важливу роль співпраці державного та приватного секторів у формуванні регіональної економічної політики.

Місії та заходи



АРР відіграють центральну роль у формуванні економічного розвитку, підтримуючи зростання бізнесу, стимулюючи інновації, залучаючи інвестиції та впроваджуючи ініціативи сталого розвитку. Їхні завдання відображають регіональні та національні пріоритети, часто узгоджуючись з політикою ЄС, такою як стратегії розумної спеціалізації (S3) і зеленого переходу. Хоча їх специфічна спрямованість різна, загальні цілі включають підвищення конкурентоспроможності МСП, сприяння співпраці між науковими колами та промисловістю, розвиток людського капіталу, розробку регіональних інвестиційних стратегій та прогнозування нових тенденцій та викликів для активного задоволення майбутніх економічних потреб.

Для досягнення цих цілей АРР беруть участь у широкому спектрі заходів, адаптованих до їх економічних умов. Вони надають послуги з підтримки бізнесу, сприяють залученню венчурного капіталу та грантового фінансування, а також керують програмами бізнес-інкубації та акселерації. Багато з них також виступають агенціями з залучення інвестицій для залучення прямих іноземних інвестицій та інтеграції регіональних економік на глобальні ринки.

Інновації є ще однією ключовою сферою, де АРР виступають посередниками між підприємствами, науково-дослідними інститутами та державними органами для сприяння передачі та комерціалізації технологій. АРР все частіше включають Цілі сталого розвитку, допомагаючи підприємствам переходити на низьковуглецеві моделі економіки замкнутого циклу, одночасно керуючи програмами регіонального розвитку, спрямованими на підвищення енергоефективності та зелене зростання.

На додаток до своїх функцій економічного розвитку, АРР беруть участь у регіональному стратегічному плануванні та консультуванні з питань політики, часто керуючи програмами, що фінансуються ЄС, та координуючи державно-приватні партнерства. Вони підтримують ініціативи з розвитку робочої сили та підвищення навичок, гарантуючи, що регіональні ринки праці зможуть задовольнити мінливі потреби галузі. Багато АРР також зосереджуються на брендингу територій та регіональному маркетингу, позиціонуючи свої регіони як привабливі напрямки для інвестицій, інновацій та підприємництва.

Ці заходи зміцнюють роль АРР як ключових факторів, що сприяють економічним перетворенням. Вони адаптують свої місії до мінливих економічних умов, забезпечуючи при цьому відповідність національним та європейським стратегічним пріоритетам.

Фінансова сталість: основне державне фінансування



Багато APP управляють значними державними бюджетами, причому основне фінансування переважно забезпечується національними та регіональними урядами та внесками регіональних заінтересованих сторін, таких як муніципалітети. Це забезпечує стабільну фінансову базу для довгострокового економічного планування та впровадження, дозволяючи APP ефективно працювати в межах своїх мандатів. Додаткове фінансування надходить від європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF), доходів від проєктів та джерел доходу, що генеруються власними силами, як-от венчурний капітал, консультаційні послуги та програми підтримки бізнесу.

Розмір бюджету APP суттєво варіюється залежно від його масштабів, економічного контексту та політичного мандату.

У той час як національні та регіональні уряди забезпечують необхідне базове фінансування, ESIF та інші механізми зовнішнього фінансування дозволяють APP розширювати свій вплив за рахунок цільових інвестицій в інфраструктуру, інновації та розвиток малого та середнього бізнесу. Такий баланс між основним державним фінансуванням та додатковими джерелами доходів забезпечує фінансову сталість, дозволяючи APP гнучко реагувати на регіональні економічні пріоритети.

Наприклад:

У 2023 році загальний обсяг коштів Scottish Enterprise становив 351 млн фунтів стерлінгів, з яких 106 млн фунтів стерлінгів було спрямовано на операційні витрати, включаючи заробітну плату персоналу, послуги з управління, офісну інфраструктуру, ІКТ та комунальні послуги.

ARD Nord Est в Румунії мала операційний бюджет у розмірі 11,3 млн євро у 2023 році та управляє 1,75 млрд євро в рамках Регіональної програми «Північний Схід» на 2021–2027 роки, а також виступає посередницьким органом для Програми ЄС у сфері охорони здоров'я на 2021–2027 роки з загальним обсягом фінансування 729 млн євро.

У 2023 році IVACE+I управляє 252 мільйонами євро для підтримки інституційної діяльності та реалізації програм, використовуючи внески регіонального уряду та доходи від надання послуг.

ART-ER в Італії мав операційний бюджет у розмірі 23,5 млн євро у 2023 році, з яких 20,4 млн євро надала регіональна влада, а додаткові 3,1 млн євро – європейські проєкти.

Oost NL у Нідерландах мала операційний бюджет у розмірі 6,8 млн євро у 2023 році та управляє інвестиційними фондами на суму понад 65 млн євро.

Ці цифри підкреслюють значну фінансову відповідальність APP за управління державними та європейськими фондами. Державне фінансування все ще має важливе значення для підтримки основних операцій та реалізації стратегії, а також для забезпечення довгострокового впливу на регіон.

Найбільш ефективні APP працюють на основі багаторічних фінансових угод, що дозволяє їм реалізовувати трансформаційні проєкти без невизначеності, пов'язаної з короткостроковими бюджетними циклами.

Операційна структура: спеціалізовані команди для виконання



Для ефективної реалізації своїх економічних стратегій APP потребують наявності структурованих внутрішніх команд з чіткими функціональними повноваженнями. Більшість агенцій слідує моделі, при якій Центральна дирекція здійснює стратегічний нагляд, забезпечуючи узгодження політики, інституційну координацію і відповідність вимогам врядування. У межах цієї структури спеціалізовані підрозділи займаються розвитком бізнесу, залученням інвестицій, підтримкою інновацій та управлінням регіональними програмами.

З огляду на широкий спектр обов'язків APP, вони вимагають значних кадрових ресурсів, які варіюються залежно від масштабу регіональних операцій. Найбільші APP в Європі зазвичай налічують від кількох сотень до понад тисячі співробітників, тоді як менші агенції працюють з більш компактними командами.

Наприклад, Шотландське підприємство у Великобританії та ADR Nord-Est у Румунії є одними з найбільш забезпечених ресурсами APP. ШП, що охоплює Шотландію з населенням 4,9 млн, має понад 1 310 співробітників, що відображає її широкі повноваження щодо підтримки бізнесу, розвитку навичок, залучення інвестицій та інновацій. Аналогічним чином, ADR Nord-Est обслуговує 3,3 млн жителів Північно-Східної Румунії та має команду з 242 співробітників, які переважно займаються управлінням структурними фондами ЄС.

Інші APP працюють у менших масштабах, але залишаються високоспеціалізованими. IVACE+I в Іспанії, що обслуговує 5-мільйонну громаду Валенсії, налічує 135 співробітників і управляє галузевими інноваційними центрами, проєктами з перетворення енергетики та ініціативами з інтернаціоналізації. Водночас в ART-ER в Італії, яка охоплює регіон Емілія-Романья з населенням 4,5 млн осіб, працюють 224 співробітники, а також спеціалізовані команди з розвитку кластерів, управління проєктами ЄС і промислових інновацій. Компанія OOST NL у Нідерландах, яка обслуговує провінції Гелдерланд та Оверейсел з населенням 3,7 млн, має 179 співробітників, які спеціалізуються на венчурному капіталі, заохоченні інвестицій та підприємництві.

На меншому кінці діапазону, ROM Утрехт у Нідерландах, що обслуговує регіон з населенням в 1,5 млн осіб, налічує 57 співробітників і переважно займається підтримкою бізнес-інкубації та фінансуванням інновацій.

Структура діяльності APP тісно пов'язана з їхньою стратегічною спрямованістю і регіональними економічними пріоритетами. APP з широкими повноваженнями та різноманітною економічною відповідальністю, як-от Шотландське підприємство та ADR Nord-Est, потребують великих команд з міжгалузевим досвідом для підтримки розвитку бізнесу, іноземних інвестицій, навчання навичкам, інфраструктурних проєктів та управління програмами фінансування ЄС.

Натомість більш спеціалізовані APP, як-от IVACE+I, ART-ER та OOST NL, надають пріоритет інноваціям, розвитку кластерів та венчурним інвестиціям, що вимагає команд, які мають технічні знання щодо комерціалізації досліджень, цифрової трансформації та масштабування бізнесу. Їхні структури розроблені для підтримки ключових регіональних галузей промисловості та

відповідають стратегіям SMART спеціалізації (S3), забезпечуючи спрямування ресурсів у сектори економіки з високою доданою вартістю.

Розмаїття правових рамок, моделей управління, місій, фінансових стратегій та операційних структур європейських агенцій регіонального розвитку (АРР) відображає динамічний характер регіонального розвитку в різних контекстах. Попри цю різноманітність, можна виділити загальні елементи: сильна залученість держави, управління за участю багатьох заінтересованих сторін, стійкі механізми фінансування та спеціалізовані операційні команди, що дає цінні уроки для України.

Ключові уроки для України



1 Чітке визначення взаємин і обов'язків

Важливо чітко визначити ролі та взаємини між АРР та державними органами — хто відповідає за виконання яких завдань і як вони повинні працювати разом. Чіткі структури управління сприяють підзвітності, зменшують дублювання та покращують координацію ініціатив розвитку. Створення офіційних механізмів співпраці між АРР, регіональними органами влади та національними міністерствами сприятиме узгодженому підходу до реалізації регіональної політики.

2 Приведення ресурсів у відповідність із завданнями та забезпечення фінансової сталості

Для АРР, щоб виконувати свої мандати, важливо, щоб їхні ресурси відповідали покладеним на них завданням, забезпечуючи при цьому фінансову сталість. Кожна із цілей — зокрема поліпшення бізнес-інфраструктури, підтримка зростання МСП або підвищення інноваційного потенціалу — вимагає спеціальних навичок і значних ресурсів. Розробники політики повинні забезпечити, щоб АРР були оснащені достатніми фінансовими, людськими та технічними ресурсами для досягнення своїх цілей.

Розподіл ресурсів має носити стратегічний характер, відображаючи як масштаби діяльності, так і конкретні соціально-економічні потреби кожного регіону. Водночас забезпечення стабільного фінансування з боку державних органів як на національному, так і на регіональному рівнях забезпечує основу для довгострокового планування та реалізації. Диверсифікація джерел фінансування, включаючи залучення коштів ЄС, міжнародну донорську підтримку та партнерські відносини з приватним сектором, має вирішальне значення для підвищення фінансової стійкості. У сукупності ці елементи створюють надійну основу, яка дозволяє АРР ефективно функціонувати, адаптуватися до мінливих обставин і досягати результатів сталого регіонального розвитку.

3 Трансформація регіональної політики в прикладну науку

АРР повинні застосовувати доказовий підхід до регіонального розвитку, перетворюючи політику на прикладну науку. Це передбачає надійний збір даних, застосування штучного інтелекту та використання даних про регіональну конкурентоспроможність для розробки стратегій, орієнтованих на результат. Прийняття рішень на основі даних дозволяє АРР визначати пріоритетні сфери, адаптувати діяльність до регіональних умов та ефективно оцінювати вплив своїх ініціатив. Неперервне навчання на емпіричних даних допоможе АРР адаптуватися до нових викликів та можливостей.

4 Сприяння місцевим стратегіям інклюзивного розвитку

Успішність АРР залежить від їх здатності проводити політику, орієнтовану на місцевий рівень, яка відображає унікальні соціально-економічні характеристики кожного регіону. Надаючи пріоритет сильним сторонам регіону, вирішуючи конкретні виклики та просуваючи інклюзивні стратегії розвитку «знизу вгору», АРР можуть сприяти стійкому зростанню. Залучення місцевих заінтересованих сторін, включаючи громадянське суспільство, підприємства та академічні інститути, гарантує, що ініціативи розвитку будуть засновані на реаліях громад, яким вони служать.

5 Зміцнення національної координації та узгодженості політики

Координація на національному рівні є життєво важливою для передачі знань, узгодження політики та запобігання непотрібній конкуренції між регіонами. Добре структурована національна рамкова структура може сприяти обміну найкращими практиками, сприянню міжрегіональному співробітництву та забезпеченню відповідності регіональних зусиль більш загальним національним цілям розвитку. Підтримка на національному рівні повинна також охоплювати програми з розбудови потенціалу та технічну допомогу для зміцнення інституційних можливостей АРР.

6 Сприяння інноваціям високого рівня та трансформаційним змінам

АРР повинні зберігати стратегічну орієнтацію на інновації високого рівня, позиціонуючи себе каталізаторами трансформаційних змін, а не дублювати ринкову діяльність. Створюючи екосистеми, які підтримують передові дослідження, технологічний прогрес і підприємницьке зростання, АРР можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності регіону. Підтримка інноваційних кластерів, промислових, науково-технічних парків та екосистем стартапів забезпечить значний внесок у сталий розвиток України.



ГЛОСАРІЙ

Адміністративний регіон: територіальна одиниця, визначена для урядових та статистичних цілей, часто відповідає класифікаціям NUTS в Європі.

Спеціальне державне законодавство: спеціальна правова база, створена для регулювання створення та функціонування АРР.

Програми підвищення привабливості: стратегії, спрямовані на підвищення привабливості регіону для інвесторів, бізнесу і талановитих фахівців.

Бізнес-екосистема: мережа організацій, що взаємодіють, включає постачальників, клієнтів і регуляторні органи в межах регіону.

Бізнес-інкубатор: установа або програма, призначена для підтримки компаній-початківців шляхом спільного використання ресурсів, наставництва та фінансової допомоги.

Кластер: групи взаємопов'язаних підприємств, постачальників і асоційованих установ у певній області, що підвищують конкурентоспроможність регіону.

Політика згуртованості: політика Європейського Союзу, спрямована на зменшення нерівності між регіонами за допомогою таких фінансових інструментів, як ERDF та ESF.

Аналіз конкурентоспроможності: аналіз на основі даних для оцінки та посилення економічних переваг регіону.

Децентралізація: передача повноважень від центральних органів влади регіональним або місцевим органам влади.

Цифровий перехід: перехід до інтеграції цифрових технологій у всі аспекти економічної та соціальної діяльності.

Організація економічного розвитку (EDO): організації, орієнтовані на економічне зростання за допомогою підтримки бізнесу та залучення інвестицій.

Підприємницька інфраструктура: допоміжні структури, як-от інкубатори, індустриальні парки та коворкінг-простори, що сприяють зростанню бізнесу.

Структурні фонди ЄС: фінансові інструменти, що надаються Європейським Союзом для підтримки регіонального розвитку та згуртованості.

EURADA — Європейська асоціація агенцій розвитку.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ): інвестиції, здійснювані іноземною організацією у вітчизняний бізнес або регіон.

Foro ADR — Національна асоціація агенцій регіонального розвитку Іспанії.

Механізми фінансування: різні джерела фінансової підтримки, доступні АРР, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та фонди ЄС.

Структура управління: система правил, практик і процесів, які спрямовують діяльність АРР.

Зелений перехід: політика та ініціативи, спрямовані на сприяння сталому розвитку та екологічній відповідальності в регіональному розвитку.

Інноваційна екосистема: взаємопов'язане середовище науково-дослідних інститутів, підприємств і політиків, що підтримують інновації.

Посередницький орган: організація, яка управляє та розподіляє кошти ЄС від імені керуючого органу.

Схема інвестиційної готовності: програми, призначені для підготовки бізнесу до залучення інвестиційного капіталу.

Місцеві ініціативні групи (LAG): ініціативи з розвитку сільських районів під керівництвом громад,

що фінансуються Європейським сільськогосподарським фондом розвитку сільських районів (EAFRD).

Логічно-інтервенційний підхід: структурована методологія визначення цілей, процесів і результатів у плануванні регіонального розвитку.

Керуючий орган: організація, відповідальна за нагляд за реалізацією програм, що фінансуються ЄС.

Заява про місію: офіційний виклад цілей APP та сфери діяльності.

Багаторівневе управління: система, в якій відповідальність за прийняття рішень розподіляється між різними рівнями державного управління.

Номенклатура територіальних одиниць статистики (NUTS): система класифікації, яка використовується ЄС для стандартизації регіональних підрозділів з метою економічного аналізу та розподілу фінансування.

Операційні засоби: інструменти, фінансові ресурси та політика, що використовуються APP для виконання своїх мандатів.

Організаційна структура: ієрархія та функціональні підрозділи в рамках APP.

Стратегія, орієнтована на конкретні місця: підхід до регіонального розвитку, який адаптує політику до місцевих економічних та соціальних умов.

Портфель заходів: спектр послуг та проєктів, що здійснюються APP, включаючи підтримку бізнесу, залучення інвестицій та регіональний маркетинг.

Державно-приватне партнерство (ДПП): угода про співпрацю між державними установами приватного сектору для фінансування та реалізації проєктів.

Регіональний брендинг: стратегії, спрямовані на покращення іміджу регіону з метою залучення інвестицій, талантів і туризму.

Регіональна обізнаність: збір та аналіз даних, що використовуються для прийняття рішень у сфері регіональної політики.

Репатріація: процес повернення виробництва і послуг в регіон з-за кордону.

APP: агенція регіонального розвитку.

Стратегії SMART спеціалізації (S3): основа політики ЄС, яка заохочує регіони розвивати унікальні переваги в конкретних галузях.

Соціальна економіка: економічна система, орієнтована на соціальний вплив, а не на прибуток, включає кооперативи та соціальні підприємства.

Статутні органи: офіційні керівні структури, відповідальні за нагляд за діяльністю APP.

Залучення та утримання талантів: ініціативи, спрямовані на залучення кваліфікованих фахівців у регіон і їх залученість у місцеву економіку.

Територіальний маркетинг: рекламні заходи, спрямовані на те, щоб підкреслити економічні переваги регіону і залучити інвесторів.

Передача технологій: процес комерціалізації інновацій науково-дослідними інститутами в готові до продажу продукти і послуги.

Унітарна держава: централізована урядова система, в якій функції регіонального управління обмежені або делеговані національним урядом.

Фонди венчурного капіталу: фінансові механізми, що використовуються APP для підтримки стартапів та інноваційних підприємств.

Розвиток трудових ресурсів: програми професійної підготовки й освіти, спрямовані на підвищення рівня кваліфікації регіональної робочої сили.

Молодіжне підприємництво: програми, які заохочують молодих людей починати та розвивати свій бізнес за допомогою фінансової та менторської підтримки.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

The logo for NIRAS, featuring the word "NIRAS" in a bold, white, sans-serif font. Above the letter "A" is a stylized white graphic element resembling a curved line or a partial circle.