



Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні

Проект фінансується Європейським Союзом

---

# ПОСІБНИК З ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

<b>B2B</b>	взаємодія бізнес-бізнес
<b>KPPP</b>	Координаційна рада розвитку регіону
<b>КД</b>	компакт-диск
<b>CV</b>	автобіографія
<b>ЄС</b>	Європейський Союз
<b>EXCEL</b>	Програма обчислень і обробки електронних таблиць (Microsoft)
<b>НАССР</b>	Аналіз ризиків і критичні контрольні точки (еталон якості)
<b>ІКТ</b>	інформаційно-комунікаційні технології
<b>ПО</b>	посвідчення особи
<b>ISO</b>	Міжнародна організація по стандартизації (еталон якості)
<b>м/р</b>	місяць/рік
<b>MBA</b>	магістр ділового адміністрування
<b>MPP</b>	міністерство / центральний орган, відповідальний за регіональний розвиток
<b>НКPPP</b>	Національна координаційна рада регіонального розвитку
<b>УПЦ</b>	Управління проектом циклом (метод планування і оцінки)
<b>PP</b>	регіональний розвиток
<b>APP</b>	агенція регіонального розвитку
<b>ДФРР</b>	Державний фонд регіонального розвитку
<b>SMART</b>	конкретний, вимірний, досяжний, реалістичний, своєчасний (див. «Захід» у Глосарії)
<b>МСП</b>	малі та середні підприємства
<b>ПСПР</b>	Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні (фінансований ЄС проект)
<b>SWOT</b>	сильні та слабкі сторони, можливості, загрози (метод аналізу)
<b>грн., UAH</b>	гривня (українська валюта)
<b>COT</b>	Світова організація торгівлі



## ГЛОСАРІЙ

<b>Захід</b>	конкретна дія для досягнення стратегічної цілі. Усі заходи повинні відповідати критеріям SMART <sup>1</sup> !
<b>Припущення</b>	питання, яке є важливим для досягнення мети, але на яке APP не може вплинути
<b>Конкурент</b>	установа, що надає аналогічні послуги на тому ж самому ринку
<b>Координаційна рада, національна</b>	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на національному рівні
<b>Координаційна рада, регіональна</b>	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на регіональному рівні
<b>Партнер із співробітництва</b>	установа, зацікавлена у співробітництві з APP
<b>Засновник</b>	установа, що створила APP
<b>Рада засновників</b>	орган у складі засновників, сформований для створення APP
<b>Ціль</b>	бажаний результат, що його має досягти APP
<b>Показники</b>	значення, що дозволяють виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі
<b>Місія</b>	«акт надсилання» - основа для стратегій, що мають розроблятися з урахуванням причини створення APP
<b>Задача</b>	мета, що має бути досягнута у заданий строк за наявні кошти
<b>Оперативний посібник</b>	управлінський документ, що містить огляд функціонування APP і опис її внутрішніх процедур та інституційних керівних принципів
<b>Організаційна структура</b>	опис внутрішньої структури APP і зв'язків між різними рівнями ієрархії
<b>Організаційна схема</b>	діаграма, на якій показано структуру штату APP
<b>Плановий період</b>	період, на який готується бізнес-план
<b>Проект</b>	комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання однієї або декількох окремих проблем в обмежені строки й для реалізації принаймні одного рішення даної проблеми (проблем)
<b>Обґрунтування</b>	причина створення APP
<b>Керівництво APP</b>	Директор і (або) Наглядова рада APP
<b>Регіон</b>	територіальне утворення субнаціонального рівня, визначене законом, з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування – часто область
<b>Регіональний</b>	процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та

<sup>1</sup> SMART = конкретний (Specific), вимірний (Measurable), досяжний (Achievable), реалістичний (Realistic), своєчасний (Timely)



<b>розвиток</b>	інших змін у регіоні
<b>Стратегія розвитку регіону</b>	стратегія, в якій окреслені напрями розвитку регіону
<b>Ризик</b>	питання, яке може мати негативні наслідки для проекту, але на яке APP не може вплинути
<b>Надавач послуг</b>	установа чи фірма, що надає послуги клієнтам, наприклад, консультаційна фірма, громадська організація тощо
<b>Стратегічна ціль</b>	ціль, що має бути досягнута за плановий період
<b>Наглядова рада</b>	орган у складі 12 представників установ, який наглядає та контролює діяльність APP і управління нею
<b>Сталість</b>	спроможність APP вести діяльність у довготривалій перспективі
<b>Цільова група</b>	особи, які отримують пряму та непряму вигоду від послуг або заходів APP
<b>Бачення</b>	«мрія» або «перспектива» - бажане, але досяжне становище, якого має досягти APP



## ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ

<b>Регіон</b>	територіальне утворення субнаціонального рівня, визначене законом, з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (Автономна Республіка Крим, області)
<b>Державна регіональна політика</b>	сукупність цілей, заходів, засобів та взаємоузгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для створення повноцінного середовища життєдіяльності людей на всій території України
<b>Регіональний розвиток</b>	процес соціальних, економічних, екологічних та інших змін у регіонах
<b>Суб'єкти регіонального розвитку</b>	органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їх об'єднання, організації громадянського суспільства, інші недержавні суб'єкти та установи, створення та функціонування яких не спрямовано на отримання прибутку, суб'єкти господарювання, інші юридичні та фізичні особи, які беруть участь у розробленні та реалізації регіонального розвитку
<b>Проект регіонального розвитку</b>	комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений у документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів
<b>Програма регіонального розвитку</b>	комплекс взаємопов'язаних проектів, які спрямовані на досягнення визначених цілей регіонального розвитку, що готується та затверджується у встановленому законодавством порядку
<b>Просторове узгодження</b>	процес та результат гармонізації на конкретній географічній території соціально-економічних, екологічних, інформаційних і територіальних факторів регіонального розвитку та інтересів усіх його суб'єктів.



## ЗМІСТ

<b>1</b>	<b>ВСТУП .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>ПРИЗНАЧЕННЯ І ЦІЛІ ПОСІБНИКА ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>ІНТЕГРАЦІЯ АРР У СИСТЕМУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ .....</b>	<b>11</b>
1.2.1	ОСНОВИ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ .....	11
1.2.2	СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК .....	13
1.2.3	ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЛАНДШАФТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ .....	16
<b>2.</b>	<b>СТВОРЕННЯ І ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АРР .....</b>	<b>19</b>
2.1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	19
2.2	ПРИЧИНА СТВОРЕННЯ АРР І ОБМЕЖЕННЯ .....	19
2.3	СТРАТЕГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ АРР .....	19
2.4	ЗАСНОВНИКИ АРР .....	20
2.5	ПРАВО ВЛАСНОСТІ, МАЙНО І КОШТИ АРР .....	21
2.6	ПРАВА І ОБОВ'ЯЗКИ АРР .....	22
2.7	ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО АКТУ ПРО ЗАСНУВАННЯ АРР .....	23
2.8	ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АБО РЕОРГАНІЗАЦІЯ АРР .....	23
<b>3.</b>	<b>ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА АРР .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА (БІЗНЕС-ПЛАН) .....</b>	<b>24</b>
3.1.1	ПРИЗНАЧЕННЯ АРР .....	24
3.1.2	ЦІЛЬ АРР .....	24
3.1.3	ЗАДАЧІ АРР .....	24
<b>3.2</b>	<b>ОСНОВНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ, ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>26</b>
3.2.1	ОСНОВНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ АРР .....	26
3.2.2	ФУНКЦІЇ АРР .....	26
3.2.3	ЗАВДАННЯ .....	28
<b>4</b>	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ АРР .....</b>	<b>32</b>
4.1.1	РАДА ЗАСНОВНИКІВ .....	32
4.1.2	НАГЛЯДОВА РАДА .....	32
4.1.3	ДИРЕКТОР .....	35
<b>4.2</b>	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3</b>	<b>ПЕРСОНАЛ АРР .....</b>	<b>38</b>
4.3.1	ДИРЕКТОР .....	38
4.3.2	МЕНЕДЖЕР ІЗ СТРАТЕГІЇ .....	41
4.3.3	МЕНЕДЖЕР З ПРОЕКТІВ .....	42
4.3.4	МЕНЕДЖЕР З ПОСЛУГ .....	43
4.3.5	ОФІС-МЕНЕДЖЕР АРР .....	44
<b>5.1</b>	<b>СФЕРИ УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2</b>	<b>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ .....</b>	<b>46</b>
5.2.1	СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ АРР .....	47
5.2.2	КОМУНІКАЦІЯ В УСТАНОВІ .....	49
5.2.3	УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ .....	52
5.2.4	ПРАВИЛА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАОЧНОСТІ .....	54
<b>5.3</b>	<b>УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ .....</b>	<b>55</b>



5.3.1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	55
5.3.2	ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ .....	55
5.3.3	ТРУДОВИЙ ДОГОВІР .....	59
5.3.4	ВНУТРІШНЄ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЕРСОНАЛ .....	59
5.3.5	ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ.....	62
5.3.6	УМОВИ ПРАЦІ.....	62
5.3.7	ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ АБО КОЛО ОБОВ'ЯЗКІВ .....	62
5.3.8	СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ .....	63
5.3.9	ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	65
5.3.10	ПІДГОТОВКА КАДРІВ .....	68
<b>5.4</b>	<b>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ .....</b>	<b>69</b>
5.4.1	ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ.....	69
5.4.2	ФІНАНСОВИЙ АУДИТ .....	71
<b>6. ЗМІНИ ДО ОПЕРАТИВНОГО ПОСІБНИКА.....</b>		<b>71</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>		<b>72</b>
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ.....		72
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ .....		82
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ .....		108



## ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

РИС. 1. СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ.....	13
РИС. 2. ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ .....	16
РИС. 3. ФУНКЦІЇ РІЗНИХ УСТАНОВ .....	17
РИС. 4. ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЛАНДШАФТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	18
РИС. 5. ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ АРР .....	20
РИС. 6. ЗАСНОВНИКИ АРР .....	20
РИС. 7. КОШТИ АРР .....	22
РИС. 8. ЗАДАЧІ АРР .....	24
РИС. 9. ОСНОВНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ АРР .....	26
РИС. 10. ФУНКЦІЇ АРР .....	27
РИС. 11. ЗАГАЛЬНІ ЗАВДАННЯ АРР .....	28
РИС. 12. СТРУКТУРА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ .....	32
РИС. 13. СКЛАД НАГЛЯДОВОЇ РАДИ .....	33
РИС. 14. ОСНОВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ .....	35
РИС. 15. ОСНОВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ ДИРЕКТОРА.....	36
РИС. 16. СТРУКТУРА КАДРІВ АРР .....	37
РИС. 17. ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА АРР .....	37
РИС. 18. СФЕРИ УПРАВЛІННЯ АРР .....	45
РИС. 19. УПРАВЛІННЯ АРР .....	45
РИС. 20. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ – РІВНІ УПРАВЛІННЯ .....	47
РИС. 21. УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ АРР .....	47
РИС. 22. КОМУНІКАЦІЯ .....	49
РИС. 23. ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПОТІК .....	50
РИС. 24. ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЙНІ ПОТОКИ.....	51
РИС. 25. ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ .....	52
РИС. 26. ОЦІНОЧНА ТАБЛИЦЯ .....	57
РИС. 27. ІНФОРМАЦІЯ, ЯКУ ПОТРІБНО ЗІБРАТИ В ХОДІ СПІВБЕСІДИ .....	58
РИС. 28. ЕЛЕМЕНТИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ .....	59
РИС. 29. ВНУТРІШНЄ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЕРСОНАЛ .....	60
РИС. 30. СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ .....	64
РИС. 31. ТАБЛИЦЯ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ РОЗМІРУ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	67
РИС. 32. КОНТРОЛЬНА ВІДОМІСТЬ ДРІБНИХ ВИТРАТ .....	69
РИС. 33. ПРОСТИЙ БЮДЖЕТ .....	70





## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

ТАБЛ. 1. ОГЛЯД СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ ІЗ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ УСТАНОВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	14
ТАБЛ. 2. СКЛАД НАГЛЯДОВОЇ РАДИ .....	33
ТАБЛ. 3. ВИМОГИ ДО ДИРЕКТОРА .....	40
ТАБЛ. 4. ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА ІЗ СТРАТЕГІЇ .....	41
ТАБЛ. 5. ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА З ПРОЕКТІВ .....	42
ТАБЛ. 6. ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА З ПОСЛУГ .....	43
ТАБЛ. 7. ВИМОГИ ДО ОФІС-МЕНЕДЖЕРА .....	44
ТАБЛ. 8. ЗІСТАВЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ІЗ ЗАСОБАМИ КОМУНІКАЦІЇ .....	52
ТАБЛ. 9. СХЕМА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	65



## 1 ВСТУП

### 1.1 ПРИЗНАЧЕННЯ І ЦІЛІ ПОСІБНИКА ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

Призначення цього Посібника – забезпечити відповідність діяльності агенцій регіонального розвитку (АРР) законодавству України з регіонального розвитку, враховуючи сферу компетенції АРР, їхні права і обов'язки. Він також повинен забезпечити обізнаність персоналу АРР та інших зацікавлених сторін із внутрішніми процедурами організації та управління АРР.

Посібник підготовлений, перш за все, для працівників АРР, але він стане в нагоді й тим, хто працює з АРР в якості консультантів або експертів. Він може також бути корисним для посадовців відповідного міністерства та інших зацікавлених установ, наприклад, Національної координаційної ради регіонального розвитку та відповідних координаційних рад розвитку регіонів, інших зацікавлених сторін регіонального розвитку, зокрема, тих, робота яких пов'язана з діяльністю АРР.

Цілі даного Посібника є наступними:

- описати внутрішні процедури, що їх має дотримуватися персонал АРР;
- забезпечити дотримання внутрішніх процедур персоналом АРР;
- забезпечити реалізацію всіх повноважень, прав і обов'язків АРР;
- надати інституційні настанови персоналу АРР;
- надати огляд функціонування АРР тим, хто прямо або опосередковано задіяний у заходах з регіонального розвитку.

Процедури, викладені у Посібнику, повинні застосовуватися всім персоналом, прямо або опосередковано задіяним у заходах, пов'язаних з реалізацією програм і проектів регіонального розвитку в Україні.

Посібник не виключає застосування інших процедур, передбачених у рамках діяльності інших українських установ, які відповідають керівним документам інших організацій, задіяних в аналогічних заходах, пов'язаних із регіональним розвитком в Україні, та узгоджуються з такими керівними документами.



## 1.2 ІНТЕГРАЦІЯ АРР У СИСТЕМУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ<sup>2</sup>

### 1.2.1 ОСНОВИ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Регіональний розвиток в Україні регулюється, перш за все, Законом України «Про засади державної регіональної політики». Мета закону полягає у створенні повноцінного середовища життєдіяльності людей на усій території України, забезпеченні просторової єдності та сталого розвитку держави та її регіонів.

Крім того, існують інші правові документи, що визначають державну політику регіонального розвитку, зокрема:

- Закон України «Про планування і забудову територій»;
- Закон України «Про Генеральну схему планування території України»;
- Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів»;

а також інші закони України, акти Президента України і Кабінету Міністрів України.

Метою державної регіональної політики є забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання, зміцнення соціальної згуртованості та економічної єдності держави.

Розвиток регіонів має забезпечуватися шляхом:

- 1) розвитку регіонів, їхніх міст і сільських територій;
- 2) створення умов для збалансованого розвитку регіонів;
- 3) співробітництва між регіонами та їхніми територіальними одиницями;
- 4) ефективного використання потенціалу регіонів з урахуванням їх географічних, природних, історичних, економічних, екологічних, демографічних та інших особливостей, етнічних і культурних традицій, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності регіонів;
- 5) прикордонного та міжнародного співробітництва.

Регіональний розвиток здійснюється на основі таких принципів:

- 1) конституційності та законності – відповідності Конституції та законам України, актам Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України;
- 2) рівності – всі громадяни України, незалежно від місця проживання, мають рівні права і доступ до публічних послуг, економічних, соціальних і культурних благ;
- 3) сталості – всі заходи, програми та підпрограми, фінансовані з метою підтримання регіонального розвитку, повинні бути технічно, фінансово та інституційно сталими;
- 4) узгодженості та відповідності – всі заходи та задачі щодо підтримки регіонального розвитку мають узгоджуватися на національному й регіональному рівнях і відповідати задачам вищих рівнів;
- 5) прозорості – відкритості у процесах виділення, розподілу та використання ресурсів, спрямованих на реалізацію регіонального розвитку;

<sup>2</sup> Додаткова інформація з цього питання наведена у проектному документі «Позиційний документ ПСРР» на веб-сайті [www.ssrđ.org.ua](http://www.ssrđ.org.ua)



6) субсидіарності – прийняття рішень та надання публічних послуг на найближчому до громадянина рівні, відповідні повноваження можуть передаватись на вищий рівень управління лише із міркувань ефективності;

7) партнерства – реалізації регіонального розвитку на основі партнерства між центральними та місцевими органами влади, партнерства між державним, приватним секторами і сектором громадянського суспільства;

8) сталого розвитку – розвитку суспільства, що дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;

9) спадкоємності – врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку регіонів;

10) солідарності – регіони, що мають визнані проблеми розвитку, є об'єктом адресної підтримки з боку держави, розвинених регіонів і територій з метою подолання цих проблем та їхніх причин.

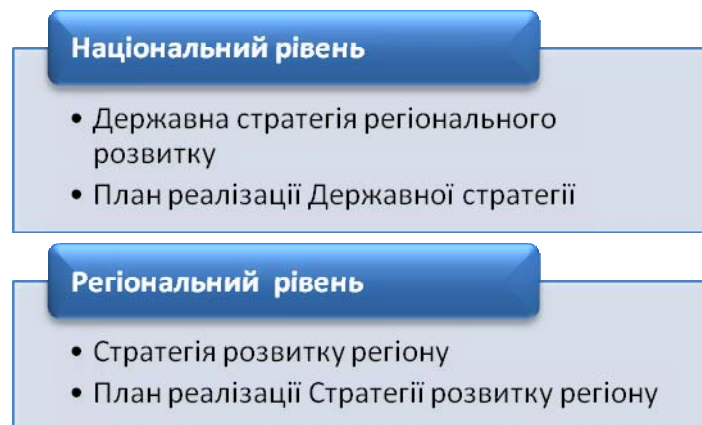
Об'єктами державної регіональної політики є області країни, а також міста Київ та Севастополь і Автономна Республіка Крим. Акторами державної регіональної політики (або «суб'єктами», як визначено у Законі «Про засади державної регіональної політики») є, зокрема, Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, обласні державні адміністрації, місцеві адміністрації, Верховна Рада та Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, центральні та місцеві органи виконавчої влади, наприклад, міністерства та їхні регіональні та місцеві органи. У плануванні та реалізації політики можуть брати участь інші суб'єкти.



### 1.2.2 СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Регіональний розвиток визначається системою взаємопов'язаних документів. Усі вони базуються на Державній стратегії регіонального розвитку. Ці документи доповнюються стратегіями розвитку регіонів, а також відповідними планами реалізації цих стратегій.

Рис. 1. Стратегічні документи, що регулюють регіональний розвиток в Україні



У стратегіях ураховуються всі інші документи прогнозування та стратегічного планування на відповідних рівнях.



Табл. 1. Огляд стратегічних документів із регіонального розвитку та обов'язків установ регіонального розвитку

	Державна стратегія регіонального розвитку	Стратегія розвитку регіону
<b>Розроблення</b>	Міністерство регіонального розвитку, разом з Міністерством економіки	Агенція регіонального розвитку
<b>Схвалення</b>	Національна координаційна рада регіонального розвитку	Координаційна рада розвитку регіону Області, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради
<b>Прийняття</b>	Кабінет Міністрів України	Обласні ради, Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації за рішенням відповідно Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських рад
<b>Зацікавлені сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Міністерства:<ul style="list-style-type: none"><li>- економічної політики</li><li>- фінансів</li></ul></li><li>Національна координаційна рада регіонального розвитку</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Регіональні підрозділи міністерств:<ul style="list-style-type: none"><li>- регіональної політики</li><li>- економічної політики</li><li>- фінансів</li></ul></li><li>Координаційні ради розвитку регіонів</li></ul>

**Охоплені сфери**

Державна стратегія повинна містити:

- 1) аналіз ситуації у країні, комплексний SWOT-аналіз і відповідну матрицю;
- 2) аналіз стану розвитку всіх регіонів, їхніх проблем і можливостей щодо розвитку;
- 3) аналіз макроекономічного, спеціального і фінансового середовища розвитку регіонів;
- 4) аналіз секторальної політики та стратегій, які впливають на розвиток регіонів та інших територій;
- 5) пріоритети, стратегічні цілі та заходи регіонального розвитку з показниками результатів;
- 6) цілі міжрегіонального і прикордонного співробітництва;
- 7) заходи з підвищення конкурентоспроможності регіонів;
- 8) механізми реалізації ДСРР;
- 9) систему моніторингу реалізації.

Стратегія розвитку регіону відповідає пріоритетам і стратегічним цілям Державної стратегії регіонального розвитку та має містити:

- 1) аналіз ситуації та потенціалу розвитку із SWOT-аналізом і відповідною матрицею;
- 2) бачення розвитку, стратегічні цілі та заходи розвитку з показниками результатів;
- 3) механізми реалізації та систему моніторингу.



Стратегії розробляються на семирічний період. Плани реалізації (або регіональні оперативні плани, РОП) готуються у двох частинах: одна на перші три роки, друга – на інші чотири роки.



### 1.2.3 ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЛАНДШАФТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

АРР інтегрована в інституційну структуру регіонального розвитку в Україні та є його невід'ємною частиною. У цілому регіональний розвиток відбувається на двох рівнях – національному і регіональному. АРР є частиною регіонального рівня.

Рис. 2. Інституційна структура регіонального розвитку в Україні



\* у т.ч. Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Київська і Севастопольська міські ради

\*\* у т.ч. Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації





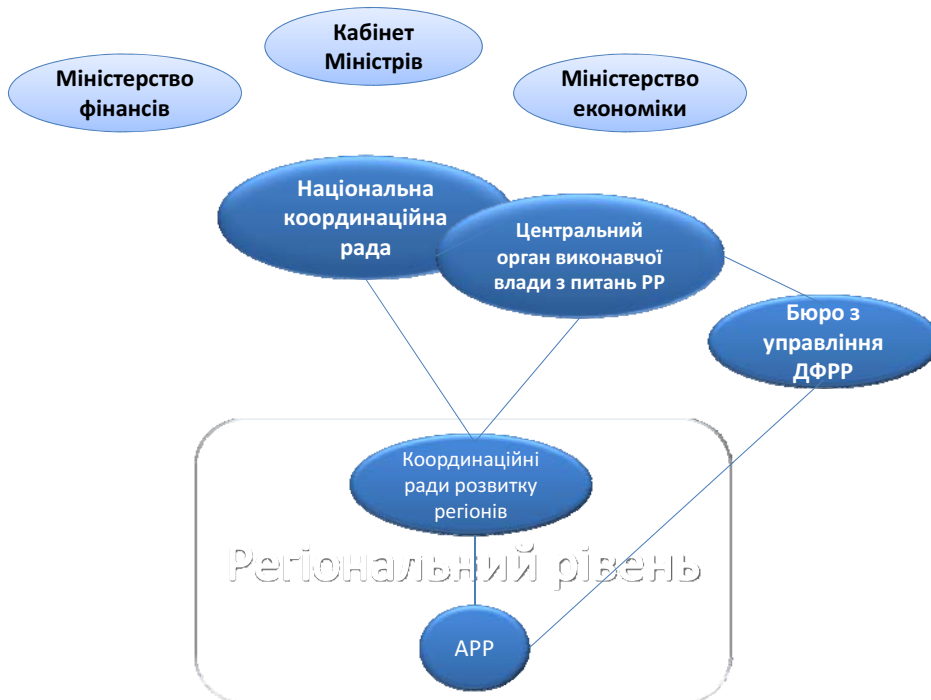
Рис. 3. Функції різних установ



АРР здійснює планування, формування, нагляд і моніторинг реалізації політики регіонального розвитку на територіальному рівні. Вона звітує перед відповідною Координаційною радою розвитку регіону, яка також здійснює моніторинг діяльності та впливу АРР.



Рис. 4. Інституційний ландшафт регіонального розвитку



АРР – найважливіша виконавча установа регіонального розвитку на регіональному рівні, яка забезпечує реалізацію політики регіонального розвитку країни на місці.



## 2. СТВОРЕННЯ І ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АРР

### 2.1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

АРР створюється як незалежна неприбуткова організація у формі установи на засадах партнерства між установами державного, приватного та громадського сектора. АРР створюється на підставі Закону України «Про засади державної регіональної політики». Згідно з цим законом, у кожному регіоні країни може бути створена і функціонувати лише одна АРР.

Організаційна структура та функції АРР визначаються Цивільним кодексом України, Законом України «Про засади державної регіональної політики», Актом про заснування та Положенням про агенцію регіонального розвитку (далі – «Акт про заснування»), що розробляється на підставі Типового положення про агенцію регіонального розвитку, затвердженого відповідним міністерством.

### 2.2 ПРИЧИНА СТВОРЕННЯ АРР І ОБМЕЖЕННЯ

Головна причина створення АРР полягає у необхідності наявності установи, яка б підтримувала і організовувала регіональний розвиток, розвиток конкретних територій областей, громад та розвиток їхньої інфраструктури на основі об'єднання організаційних і територіальних ресурсів області та інших територій. Друга причина створення АРР полягає у необхідності в установі, яка б сприяла просуванню регіону, співробітництву всередині регіону та між регіонами, залученню інвестицій та коштів, покращенню інвестиційного клімату, а також спрямовувала і надавала інформацію та послуги.

У своїй діяльності АРР не конкурує ані з обласними та місцевими адміністраціями, ані з організаціями громадянського суспільства (неурядовими організаціями). Крім того, концепція і роль АРР полягає у тісній співпраці з ними, об'єднанні їх як партнерів, бенефіціарів і навіть елементів схеми управління. АРР не конкурує з приватним сектором і не надає основні послуги, тому що вони відносяться до компетенції місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування. Проте, одне з головних завдань АРР полягає у залученні компетентних установ і організацій регіону до створення і функціонування регіональної мережі для реалізації заходів регіонального розвитку шляхом підписання меморандуму про взаєморозуміння. З цією метою АРР створює фонд спроможностей (експертів і фахівців), який забезпечить виконання передбачених заходів, зокрема тих, для виконання яких в АРР немає достатньої спроможності або достатньо кваліфікованих кадрів.

### 2.3 СТРАТЕГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ АРР

Діяльність АРР регулюється пакетом документів, а саме Законом України «Про засади державної регіональної політики», Типовим положенням про АРР, затвердженим відповідним міністерством, Актом про заснування, схваленим засновниками АРР і цим Посібником. Крім того, є й інші документи, що стосуються окремих функцій АРР, наприклад, Керівні рекомендації з оцінки результатів роботи та бізнес-план, а також інші плани щодо діяльності АРР.



Рис. 5. Документи, що регулюють діяльність АРР



#### 2.4 ЗАСНОВНИКИ АРР

АРР засновується відповідними регіональними адміністраціями, регіональною радою, Верховною Радою та Радою Міністрів Автономної Республіки Крим і муніципалітетами. Співзасновниками АРР можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади та наукові установи регіону.

Рис. 6. Засновники АРР



## 2.5 ПРАВО ВЛАСНОСТІ, МАЙНО І КОШТИ АРР

АРР може мати у власності, реалізувати та використовувати рухоме та нерухоме майно, зокрема приміщення, кошти в національній та іноземній валюті, цінні папери, нематеріальні активи, транспортні засоби, землю та інше майно, необхідно для її функціонування.

Для створення і початку діяльності засновники зобов'язані передати у володіння й на баланс АРР майно та кошти у мінімальному розмірі, необхідному АРР для виконання встановлених задач і функцій. Ці активи можуть мати форму:

- 1) нерухомості загальною площею не менш ніж 100 кв. м, без надання АРР права на її відчуження;
- 2) кошти в розмірі 300 тис. грн., які повинні бути перераховані протягом десяти робочих днів після відкриття банківського рахунку установи.

Крім того, засновники можуть надати АРР адміністративні приміщення площею не менше 20 кв. м для потреб АРР.

Джерелами формування коштів і майна АРР можуть бути<sup>3</sup>:

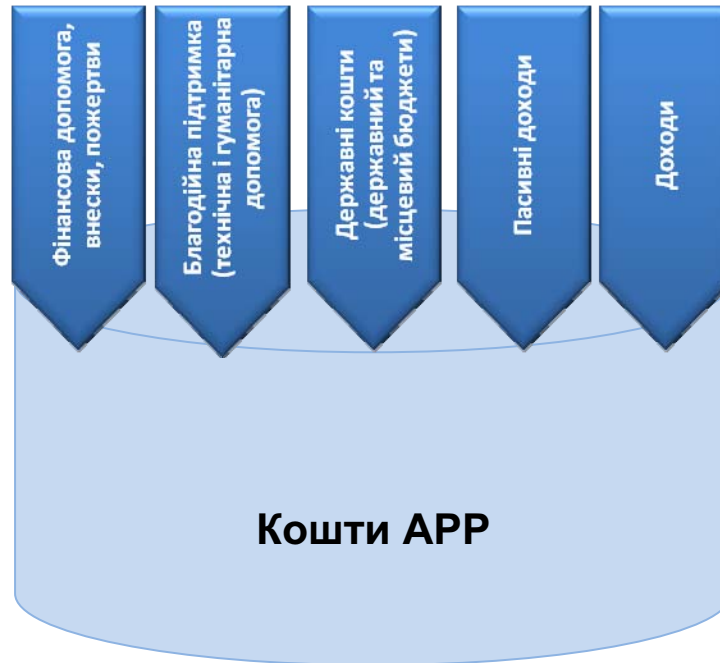
- а) кошти та майно, одержані як безповоротна фінансова допомога, добровільні внески та пожертви засновників та інших резидентів і нерезидентів України;
- б) кошти та майно, одержані як благодійна допомога від резидентів і нерезидентів, включаючи міжнародну технічну і гуманітарну допомогу;
- в) адресні кошти з державного та місцевого бюджетів, зокрема із спеціальних фондів;
- г) пасивні доходи відповідно до чинного законодавства України;

<sup>3</sup> Пункт 9 ст.18 Закону, ідентичний ст. 24 Типового положення і ст. 5.4 Акту про заснування.



- д) доходи від діяльності, виконуваної згідно з чинним законодавством і бізнес-планом АРР, а також інші кошти, одержані з джерел, що не заборонені законодавством.

Рис. 7. Кошти АРР



Діяльність кожної АРР підлягає фінансовому аудиту, який здійснюють незалежні аудитори, обрані на підставі відкритого конкурсу. АРР також підлягають фінансовому контролю з боку органів державної виконавчої влади в установленому законодавством порядку. АРР не відповідає по зобов'язаннях її засновників, а засновники АРР не можуть бути притягнуті до відповідальності по зобов'язаннях Агенції.

## 2.6 ПРАВА І ОБОВ'ЯЗКИ АРР

Для забезпечення функціонування і працездатності АРР має наступні права і обов'язки:

1. Для ведення своєї діяльності АРР має право і зобов'язана взаємодіяти та співпрацювати з міністерствами, іншими спеціалізованими центральними, регіональними та місцевими державними адміністративними органами, соціальними та економічними суб'єктами регіонального розвитку, а також з іншими юридичними та фізичними особами.
2. АРР має право володіти та управляти активами, що передані їй або накопичені нею в результаті її діяльності.
3. АРР має право отримувати матеріальну та фінансову допомогу, в тому числі державні та благодійні внески, а також внески місцевих і міжнародних донорів або інших міжнародних організацій. Ці кошти та внески повинні використовуватися агенцією для виконання своїх задач і функцій.
4. АРР має право отримувати технічну допомогу для розвитку своєї спроможності з метою підвищення ефективності своєї роботи.
5. АРР має право відкривати представництва на території регіону.



6. АРР має право ставати членом або партнером регіональних і міжнародних асоціацій та організацій.
7. АРР має право вимагати і одержувати від державних органів, установ і організацій інформацію та документи, необхідні для виконання її функцій і задач.
8. Для досягнення своїх цілей АРР має право укладати договори та інші угоди з приватними та юридичними особами.
9. Якщо конкретні задачі, що їх має виконувати АРР, або послуги, що їх має надавати АРР, потребують сертифікації або ліцензування, АРР має право отримати сертифікат або ліцензію у порядку, встановленому чинним законодавством.
10. АРР зобов'язана проаналізувати соціально-економічний розвиток відповідного регіону та розробити проект Стратегії розвитку регіону та відповідні плани її реалізації.
11. АРР зобов'язана організувати, координувати, контролювати і оцінювати реалізацію Стратегії розвитку регіону та виконання відповідних планів реалізації.
12. АРР зобов'язана регулярно подавати звіти про виконання проектів регіонального розвитку в регіоні, виконання яких покладено на неї за контрактом з Бюро з управління ДФРР, до Координаційної ради розвитку регіону та Міністерства регіонального розвитку.
13. АРР зобов'язана заохочувати співробітництво з боку громадянського суспільства у сфері соціально-економічного розвитку відповідного регіону.
14. АРР зобов'язана надавати всім зацікавленим сторонам регіонального розвитку на місцевому, регіональному й національному рівнях інформацію та підтримку, спрямовану на забезпечення збалансованого і сталого розвитку.
15. АРР зобов'язана залучати позабюджетні кошти для виконання Стратегії розвитку регіону та відповідних планів її реалізації.
16. АРР зобов'язана надавати адміністративні послуги Координаційній раді розвитку регіону, діючи в ролі її секретаріату.

## 2.7 ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО АКТУ ПРО ЗАСНУВАННЯ АРР

Внесення змін до Акту про заснування АРР здійснюється на підставі рішення Наглядової ради, крім випадків, коли внесення змін передбачено рішеннями або актами органів законодавчої влади. Усі зміни мають відповідати чинному законодавству України.

АРР повідомляє про зміни органів державної реєстрації у термін, передбачений законодавством України. Зміни набирають чинності з моменту їх державної реєстрації.

## 2.8 ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АБО РЕОРГАНІЗАЦІЯ АРР

Діяльність АРР може бути припинена або призупинена на підставі рішення Зборів засновників. Реорганізація і ліквідація АРР відбувається у порядку, встановленому чинним законодавством. У випадку припинення діяльності АРР усі залишки її коштів і майна передаються засновникам пропорційно їхнім часткам у фінансуванні створення і діяльності АРР.

Діяльність АРР вважається припиненою з дня внесення відповідного запису у Державний реєстр.



### 3. ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА АРР

#### 3.1 СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА (БІЗНЕС-ПЛАН)

##### 3.1.1 ПРИЗНАЧЕННЯ АРР

Призначення АРР – підтримувати і організовувати розвиток відповідного регіону.

##### 3.1.2 ЦІЛЬ АРР

Ціль АРР – забезпечити збалансований і сталий розвиток відповідного регіону шляхом координації всіх дій та заходів, спрямованих на розвиток цього регіону.

##### 3.1.3 ЗАДАЧІ АРР

Щоб відповідати своєму призначенню та досягти своєї цілі, АРР має виконати наступні три задачі:

1. АРР повинна бути здатною аналізувати соціально-економічне становище відповідного регіону та розробляти стратегічні документи з регіонального розвитку на основі наявних даних та інформації, в тому числі стратегію розвитку регіону та відповідних планів реалізації.
2. АРР повинна бути здатною планувати, координувати, реалізувати, контролювати і оцінювати програми та проекти згідно із Стратегією розвитку регіону та відповідних планів реалізації, спрямовані на розвиток регіону, та звітувати про досягнення Координаційній раді розвитку регіону й відповідному міністерству регіонального розвитку. Крім того, АРР повинна бути здатною залучати кошти на виконання програм і проектів регіонального розвитку та генерувати доходи для покриття поточних витрат АРР шляхом реалізації проектів, виконання яких покладено на АРР, або моніторингу проектів, виконання яких покладено на інші установи і організації регіону (якщо це передбачено контрактом).
3. АРР повинна надавати інформацію та послуги з урахуванням розвитку і зростання економіки регіону, включаючи мережеву підтримку на місцевому рівні та міжрегіональне співробітництво.

Рис. 8. Задачі АРР

#### Стратегічне планування

- Стратегічне планування розвитку відповідного регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу

#### Управління проектами

- Планування, реалізація, моніторинг і оцінка програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону

#### Надання послуг

- Надання послуг з урахуванням розвитку і зростання економіки регіону, включаючи налагодження інституційних зв'язків







## 3.2 ОСНОВНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ, ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

### 3.2.1 ОСНОВНІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ АРР

Ураховуючи призначення, ціль і задачі АРР, Агенція має три основні сфери діяльності:

- 1) розроблення стратегій;
- 2) управління проектами;
- 3) надання послуг.

Ці основні сфери діяльності доповнюються заходами, що стосуються представництва а також управлінськими та адміністративними задачами.

Рис. 9. Основні сфери діяльності АРР



### 3.2.2 ФУНКЦІЇ АРР

У межах своїх повноважень АРР здійснює функції відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та підзаконних актів. Наведені нижче функції є орієнтовними, і АРР може виконувати також інші функції.

- 1. Розроблення стратегій:**
  - координація і ведення процесу планування регіонального розвитку;
  - аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону;
  - розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації;
  - управління базою соціально-економічних даних і спостереження за динамікою розвитку.
- 2. Управління проектами:**
  - розроблення каталогу/портфелю проектів і управління ним;
  - мобілізація і просування проектів регіонального розвитку;
  - навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів;
  - моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку;
  - залучення коштів під проекти;
  - придбання і реалізація проектів.



### 3. Надання послуг:

- збирання даних та інформації про підприємців і управління цими даними;
- навчання і консультування з питань регіонального розвитку;
- брендинг і рекламування регіону;
- розроблення і реалізація кластерів;
- сприяння інвестиціям і залучення інвестицій.

### 4. Представництво:

- участь у заходах та їх організація;
- представництво APP.

Залежно від вимог конкретного регіону APP може виконувати інші функції, зокрема у сфері «Надання послуг», наприклад щодо розвитку бізнесу, розвитку туризму, охорони довкілля тощо.

Рис. 10. Функції APP





### 3.2.3 ЗАВДАННЯ

Щоб здійснювати свої функції, APP повинна виконувати ряд завдань. Нижче наведено невичерпний перелік прикладів таких завдань, поділених за різними функціями.

Рис. 11. Загальні завдання APP



Слід зазначити, що не всі завдання необхідно буде виконувати постійно. Конкретні завдання визначаються відповідним бізнес-планом і супутнім планом діяльності в цілому, а конкретніше – у регулярних планах роботи, які розроблятиме APP.

Нижче наведено розподіл завдань по різних цілях і функціях.

#### 1. Розроблення стратегій

##### 1.1. Координація і ведення процесу планування регіонального розвитку

- сприяння і підтримка координації діяльності з регіонального розвитку різних зацікавлених сторін на регіональному та місцевому рівнях;
- налагодження зв'язків для створення і координації партнерств / схем участі щодо регіонального розвитку, зокрема робочих груп із стратегічного планування;
- навчання та інструктаж регіональних робочих груп і партнерств;
- підготовка і організація процесу планування регіонального розвитку;
- документування процесу планування.

##### 1.2. Аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону

- визначення даних, які необхідно збирати;
- організація проведення досліджень і обстежень щодо розвитку регіону;
- організація надання інформації та даних;



- управління стратегічними статистичними даними та їх моніторинг;
- підготовка аналітичних звітів або документів;
- організація консультативної підтримки з урахуванням соціально-економічного розвитку регіону.

*1.3. Розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації*

- розроблення Стратегії розвитку регіону;
- розроблення планів реалізації Стратегії розвитку регіону;
- підготовка схем моніторингу і оцінки планів реалізації;
- збирання інформації для впровадження схем моніторингу і оцінки;
- обробка даних щодо Стратегії розвитку регіону та виконання відповідного Плану реалізації;
- підготовка і подання річних звітів про виконання Стратегії розвитку регіону та відповідного Плану реалізації.

*1.4. Спостереження за соціально-економічною динамікою та змінами у регіоні*

- збирання інформації про зміни та їхні причини;
- аналіз впливу зміненого сегмента і еталонних показників;
- пропонування рішень і дій.

**2. Управління проектами**

*2.1. Розроблення каталогу проектів і управління ним*

- підготовка інформації для програмування реалізації СРР;
- підготовка резюме проектів;
- зведення розроблених резюме проектів у каталог або портфель проектів;

*2.2. Мобілізація проектів і організація у регіоні спроможності щодо проведення конкурсу пропозицій*

- збирання ідей щодо проектів, необхідних для реалізації Стратегії розвитку регіону;
- підготовка інформації про національні конкурси проектів (конкурси пропозицій);
- підготовка інформаційних кампаній та заходів з національного конкурсу проектів після публікації відповідного оголошення;
- розповсюдження досьє конкурсу пропозицій;
- оприлюднення оголошень про проекти з метою проведення конкурсу пропозицій.

*2.3. Навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів*

- розбудова спроможності щодо освоєння;
- підготовка керівних рекомендацій щодо проектних пропозицій та відповідних шаблонів;
- організація навчальних заходів і семінарів стосовно вимог конкурсу пропозицій;
- підготовка регулярних навчальних заходів для відібраних установ і організацій стосовно засобів розроблення, подання проектних заявок, визначення, обґрунтування і проектування (УПЦ);
- консультування і надання допомоги у розробленні проектних документів і досьє;
- інструктаж з розроблення проектних пропозицій.

*2.4. Моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку*

- визначення критеріїв моніторингу і оцінки проектів регіонального розвитку;
- підготовка методики та схем моніторингу (графіку) поточних проектів;
- підготовка методики та схем оцінки завершених проектів;



- створення системи огляду виконання проектів і програм;
- розроблення звітів про результати моніторингу проектів;
- підготовка і впровадження методики забезпечення оптимізації результатів проекту згідно з Планом реалізації та Стратегії розвитку регіону.

#### 2.5. *Залучення коштів під проекти*

- визначення регіональних, національних і міжнародних фінансових ресурсів на підтримку проектів регіонального розвитку в регіоні;
- залучення позабюджетних коштів для реалізації стратегії, плану, програм і проектів регіонального розвитку;
- підтримання міжнародних і національних донорів, які працюють у регіоні.

#### 2.6. *Придбання і реалізація проектів*

- створення системи збирання і регулярного поширення інформації про конкурси проектів регіонального розвитку;
- аналіз наявних спроможностей та зацікавленості у виконанні регіональних проектів у зв'язку з конкурсом пропозицій;
- підготовка проектних пропозицій на конкурс пропозицій;
- реалізація відібраних проектів.

### **3. Надання послуг**

#### 3.1. *Збирання даних та інформації і управління цими даними*

- створення системи збирання даних та інформації (для регіонального інформаційного центру);
- створення і оновлення баз даних;
- створення і ведення бібліотек і каталогів публікацій;
- створення і ведення регіонального веб-сайта;
- створення системи обміну інформацією з іншими АРР;
- надання інформації регіональній адміністрації, місцевим адміністраціям, координаційним радам, донорам, підприємцям та іншим зацікавленим сторонам у регіоні;
- підготовка інформаційних досьє або документів для зацікавлених сторін (на запит).

#### 3.2. *Навчання і консультування з питань регіонального розвитку*

- створення системи визначення, відбору, моніторингу і оцінки осіб і фірм, які надають консультації та послуги;
- аналіз ринку консультацій та послуг;
- об'єднання надавачів консультацій та послуг у регіоні та побудова схеми співробітництва;
- визначення навчальних і консультаційних потреб у регіоні;
- підготовка і проведення навчальних заходів з конкретних тем на основі визначених потреб;
- створення реєстру консультантів та експертів.

#### 3.3. *Брендинг і рекламування регіону*

- визначення найважливіших комерційних аргументів регіону та його конкурентної переваги над іншими регіонами;
- підготовка характеристики регіону;
- підготовка іміджевого буклету регіону;
- розробка бренду регіону;
- підготовка промоційних кампаній для регіону.



#### 3.4. *Налагодження зв'язків*

- надання допомоги кластерам і розбудова їх спроможності;
- визначення потенційних партнерів для кластера на регіональному або національному рівні;
- надання допомоги у визначенні спільного інтересу та розбудові громадських мереж.

#### 3.5. *Сприяння інвестиціям і відповідні послуги*

- визначення інвестиційного потенціалу регіону;
- підготовка інвестиційного посібника для регіону;
- сприяння інвестиціям, особливо іноземним, у різні сектори;
- розробка пропозицій щодо покращення інвестиційного клімату в регіоні;
- надання допомоги у визначенні потенційних інвесторів;
- підготовка інформаційних матеріалів щодо інвестицій для кожного з суб'єктів;
- підготовка інвесторських місій;
- сприяння потенційним інвесторам, місцевій адміністрації та регіональним партнерам у започаткуванні діяльності.

### 4. **Представництво**

#### 4.1. *Участь в організаціях і заходах*

- налагодження зв'язків з аналогічними організаціями, наприклад, для своєчасного отримання інформації про заходи та навчання на практиці;
- участь у заходах, зокрема щодо розбудови спроможності;
- участь у регіональних, національних і міжнародних мережах;
- підтримка євро регіонів, міжрегіональних і прикордонних ініціатив і участь у них;
- участь у мережах Євро Інфо Центру.

#### 4.2. *Представництво APP*

- представництво APP у національній мережі APP;
- представництво APP у Координаційній раді розвитку регіону та у Національній координаційній раді регіонального розвитку;
- представництво APP в усіх органах виконавчої влади на регіональному, національному та міжнародному рівнях;
- представництво APP у різних мережах.

На додаток до вищенаведених зовнішніх функцій та завдань, APP також виконує внутрішні функції та завдання, спрямовані переважно на координацію різних основних сфер, а також на забезпечення належного функціонування Агенції.

Крім того, на APP можуть покладатися додаткові функції та завдання, зокрема Національною координаційною радою регіонального розвитку, Координаційною радою розвитку регіону або відповідним Міністерством регіонального розвитку; додаткові функції та завдання також можуть впливати з потреб, визначених у регіонах, зокрема в основній сфері «Надання послуг», наприклад щодо розвитку туризму, покращення умов для ведення бізнесу, покращення стану довкілля тощо.

Усі завдання зазвичай виконуються у тісній співпраці з міністерствами, іншими центральними спеціалізованими адміністративними органами, місцевими та регіональними державними адміністраціями, соціально-економічними суб'єктами, іншими юридичними та фізичними особами.



## 4 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Структура і організація АРР формуються так, щоб відобразити й забезпечувати виконання вимог, обумовлених її ціллю, задачами, основними сферами, функціями та завданнями.

### 4.1 ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ АРР

АРР має три органи управління і контролю. Це:

- 1) Рада засновників;
- 2) Наглядова рада;
- 3) директор – або Рада директорів.

Рис. 12. Структура органів управління



#### 4.1.1 РАДА ЗАСНОВНИКІВ

Склад Ради засновників визначений у п. 3 ст. 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики», згаданому в п. 2.4 цього документа. Членами Ради є установи, а не особи. Вона створюється тільки для створення АРР. У процесі діяльності АРР Рада засновників не відіграє активної ролі в управлінні Агенцією та нагляді за її діяльністю, тому що члени Ради засновників делегували свої функції Наглядовій раді.

#### 4.1.2 НАГЛЯДОВА РАДА

Нагляд за діяльністю АРР здійснює Наглядова рада. До її складу входять дванадцять членів; першу Наглядову раду призначають засновники в наступному складі:





Табл. 2. Склад Наглядової ради

	К-ть	%
Регіональна рада	2	17%
Регіональна державна адміністрація	2	17%
Регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування	1	8%
Асоціація органів місцевого самоврядування регіону	1	8%
Асоціація громадських організацій регіону	2	17%
Регіональна асоціація підприємців	2	17%
Торгово-промислова палата регіону	1	8%
Асоціація вищих навчальних закладів і наукових установ регіону	1	8%
<b>УСЬОГО</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Рис. 13. Склад Наглядової ради



Члени Наглядової ради призначаються відповідними установами та виконують свої обов'язки на громадських засадах. Цими представниками можуть бути як українські, так і іноземні громадяни. Термін їх повноважень спливає через три роки, якщо його не подовжено, або коли установа, що делегувала свого представника, замінює його зовсім або тимчасово, або якщо компетентний суд визнає представника винним у скоєнні злочину, передбаченого Кримінальним кодексом України.

Наглядова рада висуває з числа своїх членів особу, яка діє як Голова Наглядової ради. Ця особа обирається на дворічний термін і головує на засіданнях Наглядової ради.

Регулярні засідання Наглядової ради проводяться принаймні чотири рази на рік або на вимогу члена Наглядової ради чи директора АРР. Ці позачергові засідання скликаються діючим Головою Наглядової ради у десятиденний термін після отримання вимоги. Голосування на засіданнях проводиться особисто. Голосування можна проводити за



допомогою засобів зв'язку або шляхом надання письмової згоди, якщо це погоджено з усіма членами Наглядової ради.

Засідання Наглядової ради є правомочним, якщо на ньому присутні  $\frac{3}{4}$  її членів. Рішення Наглядової ради ухвалюються  $\frac{3}{4}$  членів з правом голосу, які присутні на засіданні.

Директор та інші особи можуть запрошуватися на засідання Наглядової ради з правом дорадчого голосу.

Коло повноважень Наглядової ради включає:

- 1) здійснення нагляду за діяльністю АРР і забезпечення її відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів;
- 2) пропонування, схвалення і затвердження змін до статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність АРР (наприклад, оперативного посібника, політики та правил працевлаштування, політики оплати праці);
- 3) схвалення і затвердження головних управлінських документів, наприклад, бізнес-плану, річних планів роботи, річних звітів, річних бюджетів, річних фінансових звітів тощо;
- 4) затвердження засобів забезпечення наочності АРР, наприклад, печаток, штампів, бланків тощо;
- 5) підбір, призначення і звільнення директора АРР;
- 6) призначення аудиторів і затвердження строків проведення аудиту;
- 7) створення тимчасових або постійно діючих допоміжних органів, представництв або філіалів;
- 8) розроблення положень і процедур залучення і використання нових коштів та майна;
- 9) затвердження рішень щодо придбання і реалізації активів АРР;
- 10) здійснення контролю над належним використанням коштів і майна;
- 11) затвердження членства в асоціаціях, організаціях та інших об'єднаннях;
- 12) затвердження угод обсягом, що перевищує 25% вартості основних фондів АРР;
- 13) затвердження засекреченої інформації для розкриття і публікування;
- 14) виконання інших функцій та завдань, окреслених у статутних та інших нормативних внутрішніх і зовнішніх документах, зокрема у рішеннях Наглядової ради.



Рис. 14. Основні повноваження Наглядової ради



#### 4.1.3 ДИРЕКТОР

На даний час АРР матиме тільки одного директора. Пізніше, коли АРР виросте в установу із штатом більше 50 працівників, може виникнути необхідність диверсифікувати задачі директора і створити Раду директорів або призначити заступника директора. Створення такої Ради директорів потребуватиме одностайного рішення Наглядової ради й затвердження Координаційною радою розвитку регіону. Створення Ради директорів вимагатиме внесення змін у цій Оперативний посібник.

Першого директора призначають засновники. Директор виконує свої функції, як правило, протягом дворічного терміну, або до прийняття Наглядовою радою рішення про його тимчасову або постійну заміну, або якщо його буде визнано винним у скоєнні злочину, передбаченого Кримінальним кодексом України. Директор має право подати у відставку. У випадку звільнення або відставки директор повинен повідомити про це Наглядовій раді за першої нагоди. Наглядова рада спробує знайти заміну якомога скоріше. Наприкінці дворічного терміну повноважень директора Наглядова рада ухвалює рішення про продовження контракту директора на новий дворічний період або про знайдення відповідної заміни. Якщо Наглядова рада своєчасно не ухвалить рішення, вона може призначити тимчасового директора або покласти виконання функцій директора на Голову Наглядової ради. Тимчасове управління може тривати шість місяців, і якщо за цей час нового директора не призначено, Наглядова рада АРР повинна внести пропозицію про ліквідацію.

Директор відповідає за управління АРР і організацію її роботи згідно з чинним законодавством і положеннями про створення і діяльність АРР, викладеними в Акті про заснування та інших нормативних актах і управлінських документах. Директор також забезпечує виконання рішень і резолюцій Наглядової ради.

Коло повноважень директора включає:

- 1) управління, адміністративне керівництво, координацію і контроль щодо всієї діяльності АРР відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради;



- 2) управління, адміністративне керівництво, координацію і контроль щодо людських ресурсів, зокрема призначення і звільнення працівників відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради;
  - 3) управління, адміністративне керівництво і контроль щодо фінансових ресурсів, зокрема розподіл коштів і майна відповідно до статутних документів і рішень Наглядової ради; ця функція включає також відкриття і закриття банківських рахунків APP;
  - 4) підготовку стратегічних управлінських документів (бізнес-плану, плану роботи, бюджетів, звітів тощо) та інших документів для подання їх Наглядовій раді;
  - 5) виконання рішень Наглядової ради, Координаційної ради розвитку регіону, профільного міністерства та інших відповідних установ;
  - 6) підписання контрактів, угод і договорів, а також видачу довіреностей та (або) доручень на представництво APP;
  - 7) представництво APP у судах, а також перед іншими державними органами і органами місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами;
  - 8) взаємодію з Координаційною радою розвитку регіону, профільним міністерством, місцевими, обласними та центральними державними органами, а також іншими зацікавленими учасниками регіонального розвитку;
  - 9) підготовку та забезпечення засідань Наглядової ради;
  - 10) виконання інших функцій та завдань, окреслених у статутних та інших нормативних внутрішніх і зовнішніх документах, зокрема у рішеннях Наглядової ради.
- За відсутності директора його обов'язки виконує особа, призначена директором на підставі письмово оформленої довіреності.

Рис. 15. Основні повноваження директора





## 4.2 ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА

На початку штат APP нараховуватиме 5 осіб. Це:

- a) директор Агенції (далі – директор);
- b) спеціаліст з питань стратегії та планування (менеджер із стратегії);
- c) спеціаліст із розроблення, впровадження і моніторингу проектів (менеджер з проектів);
- d) спеціаліст із зв'язків та управління інформацією (менеджер з послуг);
- e) технічний працівник, здатний також задовольняти потреби APP у веденні обліку та управлінні кадрами (офіс-менеджер).

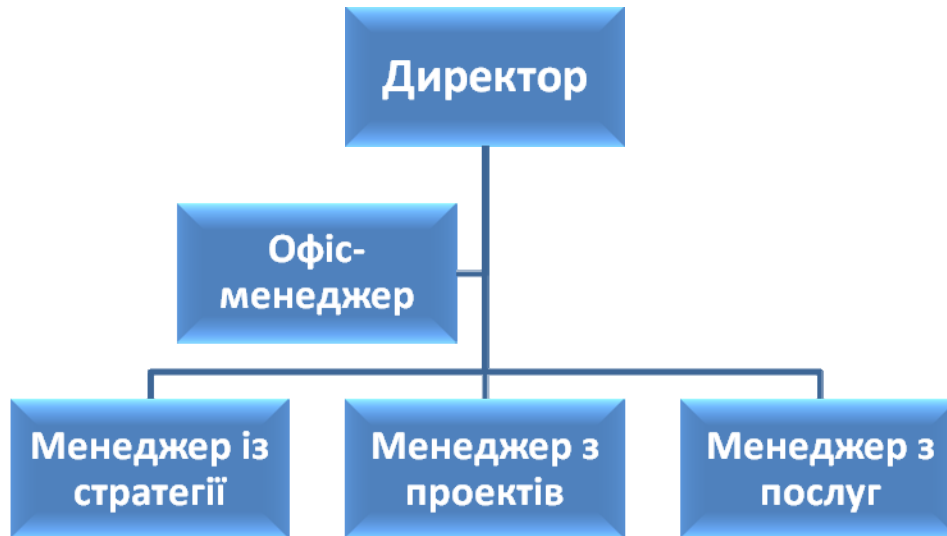
Крім штатних працівників, APP працюватиме, зокрема для надання послуг, а також в інших напрямках, з широким колом зовнішніх експертів і консультаційних фірм. Вони будуть найматися на вимогу, виходячи з поточних потреб.

Рис. 16. Структура кадрів APP



APP матиме, як мінімум, наступну структуру.

Рис. 17. Організаційна схема APP



Залежно від ходу процесу регіонального розвитку та розширення ролі, задач і функцій АРР Агенція найматиме додатковий персонал і може створювати додаткові департаменти, напрями та (або) сектори, а також додаткові організаційні підрозділи. Це не в останню чергу залежить від наявності фінансування.

Менеджери відповідають за роботу своїх підрозділів. Підрозділи працюють згідно з функціями, окресленими вище.

Усі підрозділи у роботі з досягнення поставленої цілі та задач залежить один від одного. З цією метою дуже важливим є тісне співробітництво і чітко налагоджена координація між підрозділами, тому що вони залежать від інформації та матеріалів інших підрозділів, наприклад, стратегічному підрозділу терміново потрібна інформація підрозділу послуг та підрозділу проектів, тоді як останньому – інформація стратегічного підрозділу. Відповідальність за цю координацію несе директор АРР.

#### 4.3 ПЕРСОНАЛ АРР

Персонал АРР складається з двох категорій: кадрових працівників, які працюють на підставі трудових договорів, і тимчасових працівників, які працюють на підставі контрактів на консультаційні послуги, укладених з окремими експертами або з консультаційними фірмами.

Усі кадрові працівники та, наскільки можливо, тимчасові працівники призначаються директором АРР на конкурсній основі. Жоден працівник АРР не має права мати статус державного службовця.

Посадові інструкції, а також оголошення про роботу для публікації в пресі наведені у Додатку.

##### 4.3.1 ДИРЕКТОР

Директор АРР відповідає за повсякденне управління діяльністю АРР. Директор координує та контролює роботу Агенції та її персоналу, а також є законним представником АРР. Директор



підбирає, приймає на роботу, звільняє персонал і координує його роботу. Директор підзвітний безпосередньо Координаційній раді розвитку регіону.

Директор АРР повинен бути громадянином України, мати належну освітню підготовку в галузі економіки, фінансів або державного управління. Директор АРР відбирається за результатами національного конкурсу, організованого конкурсною комісією, яка призначається наказом профільного міністра, відповідального за регіональний розвиток. Особа, яка стала переможцем конкурсу, затверджується відповідною Координаційною радою розвитку регіону.



Табл. 3. Вимоги до директора

ДИРЕКТОР	
<b>ОБОВ'ЯЗКИ:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Управління діяльністю, кадрами та фінансовими ресурсами установи</li><li>2. Забезпечення орієнтації роботи АРР на досягнення поставлених цілей</li><li>3. Забезпечення належного використання коштів АРР</li><li>4. Координація діяльності партнерів і зацікавлених сторін регіонального розвитку</li><li>5. Представництво АРР у державних органах, установах і організаціях, а також перед фізичними та юридичними особами</li><li>6. Укладення контрактів, угод і договорів, видача довіреностей</li><li>7. Призначення і звільнення працівників АРР</li></ol>	
ЗАДАЧІ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Управління</li><li>• Представництво</li><li>• Координація</li><li>• Налагодження зв'язків</li><li>• Управління фінансами</li><li>• Управління кадрами</li><li>• Стратегічне планування</li><li>• Планування програм</li><li>• Контроль і загальний моніторинг</li><li>• Політичний діалог</li><li>• Звітність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вища освіта (економіка/фінанси/державне управління/МВА)</li><li>• Досвід управління / керівництва (мінімум 5 років)</li><li>• Досвід управління кадрами</li><li>• Ґрунтовне знання правил закупівель ЄС, СОТ і України</li><li>• Чудові навички стратегічного планування</li><li>• Чудові аналітичні навички</li><li>• Чудові навички налагодження зв'язків (хороші стосунки)</li><li>• Чудові міжособистісні та міжкультурні навички</li><li>• Дуже добрі навички спілкування</li><li>• Добрі мовні навички (укр./рос./англ.)</li><li>• Добрі навички складання звітів (у т.ч. англ.)</li><li>• Добрі комп'ютерні навички</li><li>• Ініціативність; зрілість суджень; здатність брати на себе відповідальність і виконувати обов'язки</li></ul>





#### 4.3.2 МЕНЕДЖЕР ІЗ СТРАТЕГІЇ

Менеджер із стратегії відповідає за координацію процесу стратегічного планування регіонального розвитку і відповідний інструктаж, а також за підготовку Стратегії розвитку регіону. Це включає також ініціювання, проведення і моніторинг соціально-економічного аналізу й досліджень. Менеджер із стратегії підзвітний безпосередньо директору АРР.

Табл. 4. Вимоги до менеджера із стратегії

МЕНЕДЖЕР ІЗ СТРАТЕГІЇ	
<b>ОБОВ'ЯЗКИ:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону</li><li>2. Розроблення Стратегії розвитку регіону</li><li>3. Координація реалізації Стратегії розвитку регіону</li><li>4. Моніторинг і оцінка реалізації Стратегії розвитку регіону</li><li>5. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР</li><li>6. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону</li></ol>	
ЗАДАЧІ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Управління</li><li>• Координація</li><li>• Стратегічне планування</li><li>• Планування програм</li><li>• Контроль і моніторинг</li><li>• Налаштування зв'язків</li><li>• Політичний діалог</li><li>• Звітність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вища університетська освіта (економіка/державне управління/МВА)</li><li>• Досвід управління (мінімум 3 роки)</li><li>• Досвід у сфері регіонального розвитку</li><li>• Досвід у сфері стратегічного консультування</li><li>• Здатність організувати та використовувати відомості про ринок</li><li>• Чудові навички стратегічного планування</li><li>• Чудові аналітичні навички й навички розв'язання проблем</li><li>• Чудові навички налагодження зв'язків (хороші стосунки)</li><li>• Дуже добрі навички спілкування</li><li>• Добрі навички складання звітів (у т.ч. англ.)</li><li>• Добрі комп'ютерні та мовні навички (укр./рос./англ.)</li><li>• Ініціативність; зосередженість, чіткість, переконливість, лідерські здібності</li></ul>



#### 4.3.3 МЕНЕДЖЕР З ПРОЕКТІВ

Менеджер з проектів відповідає за підготовку, мобілізацію, моніторинг і оцінку проектів і програм регіонального розвитку, за залучення коштів для цих проектів і програм, а також за придбання і впровадження проектів і програм сторонніх організацій. Він також відповідає за раціоналізацію проектів і програм згідно з Стратегією розвитку регіону, за розроблення каталогу проектів і за навчання заявників, які подають проектні заявки. Менеджер з проектів підзвітний безпосередньо директору АРР.

Табл. 5. Вимоги до менеджера з проектів

МЕНЕДЖЕР З ПРОЕКТІВ	
<b>ОБОВ'ЯЗКИ:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку</li><li>2. Навчання і консультування з питань розроблення і виконання проектів</li><li>3. Розроблення і ведення каталогу або портфелю проектів</li><li>4. Залучення коштів на проекти та програми</li><li>5. Придбання і впровадження проектів сторонніх організацій</li><li>7. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР</li><li>6. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону</li></ol>	
ЗАДАЧІ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Управління</li><li>• Координація</li><li>• Управління проектами</li><li>• Планування програм</li><li>• Навчання, консультування, інструктаж</li><li>• Залучення коштів</li><li>• Контроль і моніторинг</li><li>• Налагодження зв'язків</li><li>• Звітність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вища університетська освіта (економіка/соціальні науки/МВА)</li><li>• Досвід управління (мінімум 3 роки)</li><li>• Досвід у сфері регіонального розвитку</li><li>• Досвід у сфері управління проектами</li><li>• Чудові навички навчання/консультування</li><li>• Чудові навички складання проектних пропозицій</li><li>• Чудові аналітичні навички й навички розв'язання проблем</li><li>• Дуже добрі навички планування робочого часу</li><li>• Дуже добрі навички складання звітів (у т.ч. англ.)</li><li>• Чудові навички налагодження зв'язків (хороші стосунки)</li><li>• Добрі комп'ютерні та мовні навички (укр./рос./англ.)</li><li>• Ініціативність; зосередженість, відкритість, орієнтованість на результат, чіткість, лідерські здібності</li></ul>



#### 4.3.4 МЕНЕДЖЕР З ПОСЛУГ

Менеджер з послуг відповідає за управління інформацією та даними, створення і ведення реєстру експертів і консультантів, навчання і консультування з питань регіонального розвитку, а також за координацію і здійснення заходів, що стосуються рекламування і брендингу регіону, розробку кластерів, заохочення і залучення інвестицій та інші тематичні функції залежно від потреб, виявлених у регіоні. Менеджер з послуг підзвітний безпосередньо директору АРР.

Табл. 6. Вимоги до менеджера з послуг

МЕНЕДЖЕР З ПОСЛУГ	
<b>ОБОВ'ЯЗКИ:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Збирання даних та інформації й управління ними</li><li>2. Навчання і консультування з питань регіонального розвитку</li><li>3. Підготовка брендингу та реклами регіону</li><li>4. Підготовка і реалізація кластерів</li><li>5. Підготовка заходів з заохочення і залучення інвестицій</li><li>8. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР</li><li>6. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону</li></ol>	
ЗАДАЧІ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Управління</li><li>• Координація</li><li>• Збирання інформації</li><li>• Управління інформацією</li><li>• Оцінка регіональних потреб</li><li>• Налагодження зв'язків</li><li>• Навчання, консультування, інструктаж</li><li>• Контроль і моніторинг</li><li>• Звітність</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вища університетська освіта (економіка/МВА)</li><li>• Досвід управління (мінімум 3 роки)</li><li>• Досвід у сфері регіонального розвитку та (або) заохочення інвестицій та (або) брендингу регіону та (або) налагодженню інституційних зв'язків та (або) розробки кластерів</li><li>• Чудові навички управління інформацією та обробки інформації</li><li>• Чудові аналітичні навички й навички розв'язання проблем</li><li>• Чудові навички навчання/консультування</li><li>• Чудові навички спілкування і впливу</li><li>• Дуже добрі навички планування робочого часу</li><li>• Дуже добрі навички складання звітів (у т.ч. англ.)</li><li>• Добрі комп'ютерні та мовні навички (укр./рос./англ.)</li><li>• Ініціативність; зосередженість, відкритість, орієнтованість на результат, чіткість, лідерські здібності</li></ul>



#### 4.3.5 ОФІС-МЕНЕДЖЕР АРР

Офіс-менеджер забезпечує надання всієї необхідної організаційної та адміністративної підтримки групі експертів АРР. Він повинен мати спроможність задовольняти всі потреби АРР щодо управління кадровими та фінансовими ресурсами (зокрема щодо бухгалтерського обліку). Крім того, офіс-менеджер координує та здійснює всі необхідні заходи для забезпечення безперебійної роботи офісу. Офіс-менеджер підзвітний безпосередньо директору АРР.

Табл. 7. Вимоги до офіс-менеджера

ОФІС-МЕНЕДЖЕР	
<b>ОБОВ'ЯЗКИ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Управління офісом (зокрема ведення картотеки, кореспонденція, організація зустрічей, забезпечення відряджень і проживання)</li><li>• Усний та письмовий переклад</li><li>• Бухгалтерський облік</li><li>• Управління персоналом</li><li>• Організація заходів</li><li>• Введення і обробка даних</li><li>• Управління веб-сайтом</li><li>• Забезпечення підготовки протоколів зустрічей та презентацій</li><li>• Інші допоміжні задачі, зокрема супроводження вищого персоналу на зустрічах, заходах тощо</li></ul>	
ЗАДАЧІ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Управління офісом</li><li>• Переклади</li><li>• Бухгалтерський облік</li><li>• Управління персоналом</li><li>• Організація заходів</li><li>• Управління веб-сайтом</li><li>• Адміністративне та матеріально-технічне забезпечення</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Університетська або аналогічна освіта</li><li>• Досвід управління офісом</li><li>• Досвід бухгалтерського обліку</li><li>• Досвід управління персоналом</li><li>• Чудові організаційні навички та навички матеріально-технічного забезпечення</li><li>• Чудові мовні навички (укр./рос./англ.)</li><li>• Дуже добрі навички планування робочого часу</li><li>• Дуже добрі комп'ютерні навички</li><li>• Дуже добрі міжособистісні навички</li><li>• Ініціативність; відкритість, лояльність, орієнтованість на цілі, зосередженість</li></ul>



## 5 ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ АРР

Управління АРР спрямовано на забезпечення координації дій усіх співробітників АРР для досягнення поставленої цілі та виконання покладених на АРР завдань.

### 5.1 СФЕРИ УПРАВЛІННЯ

Управління АРР охоплює декілька сфер, зокрема:

- а) управління діяльністю;
- б) управління людськими ресурсами;
- в) управління фінансовими ресурсами.

Рис. 18. Сфери управління АРР



Управління включає наступні функції:

Рис. 19. Управління АРР



Визначення цих функцій наведені нижче.

**ПЛАНУВАННЯ** – процес визначення і вибору цілей та відбору відповідних дій для досягнення цих цілей.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** – створення структури робочих зв'язків для досягнення поставлених цілей.

**КООРДИНАЦІЯ** – синхронізація зусиль усіх членів групи з метою забезпечення єдності дій для досягнення поставлених цілей.

**КЕРІВНИЦТВО** – надання працівникам допомоги в розумінні їхньої ролі у досягненні поставлених цілей та здійснення на них впливу задля спрямування їх на досягнення цих цілей.

**КОНТРОЛЬ** – оцінювання прогресу в досягненні цілей та вжиття коригувальних заходів, якщо необхідно, для підвищення результативності, що безпосередньо веде до планування.

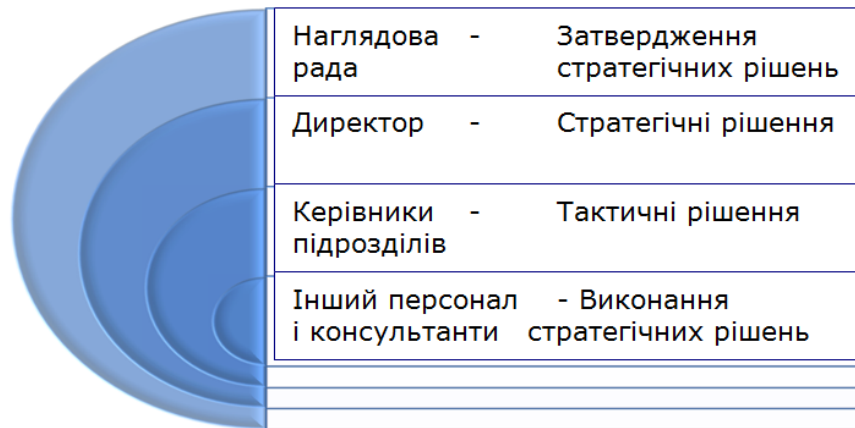
## 5.2 УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

Управління діяльністю необхідно для належного функціонування АРР. Воно визначається як нагляд, побудова і перебудова господарської діяльності та передбачає обов'язок щодо забезпечення ефективності господарської діяльності з точки зору використання якомога меншого обсягу ресурсів та її дієвості з точки зору задоволення вимог зацікавлених сторін і клієнтів. Управління діяльністю спрямовано на перетворення задіяних ресурсів у продукти в найбільш орієнтований на цілі спосіб. Управління діяльністю включає декілька рівнів. Найвищий рівень – вища ланка управління, а саме директор і Наглядова рада (перший – для вироблення режиму господарської діяльності, друга – для його затвердження); другий рівень – середня ланка управління, а саме різні керівники підрозділів, які ухвалюють переважно



тактичні рішення на підтримку реалізації стратегії; третій рівень – оперативний персонал, а саме всі співробітники, які працюють здебільшого над виконанням рішень.

Рис. 20. Управління діяльністю – рівні управління



### 5.2.1 СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ ДОКУМЕНТИ АРР

Управління діяльністю повинно ґрунтуватися на декількох стратегічних документах. Деякі з них мають нормативний статус і розробляються на національному рівні, як, наприклад, Акт про заснування і Закон «Про засади державної регіональної політики», а деякі є управлінськими інструментами для організації або установи як такої, як, наприклад, бізнес-план<sup>4</sup>, річний план роботи \*, комунікаційна стратегія\*, стратегія реклами та (або) маркетингу\*, керівні принципи забезпечення наочності, керівні принципи функціонування інформаційно-управлінської системи\*, керівні принципи моніторингу і оцінки, керівні принципи звітності тощо. Останні ідеально підходять для вищої ланки управління АРР, а саме для директора. У розробленні стратегічних документів директор великою мірою покладається на матеріали, надані іншими працівниками АРР.

Мінімальний пакет документів, потрібних для належного функціонування і управління АРР, включає:

- а) бізнес-план;
- б) річний план роботи;
- в) річний звіт про результати діяльності;
- г) квартальний план діяльності (внутрішній документ);
- д) квартальний звіт про результати діяльності (внутрішній документ).

Перші три документи визначені як необхідні Законом «Про засади державної регіональної політики», а інші два згадуються в Акті про заснування АРР. Крім того, кожній АРР настійно рекомендується розробити комунікаційну стратегію, стратегію маркетингу та стратегію реклами, а також керівні принципи управління інформацією.

Рис. 21. Управлінські документи АРР

<sup>4</sup> Для документів, позначених \*, у Додатку наведені шаблони структури.







Ці документи не слід плутати з регіональним планом розвитку та відповідними планами реалізації, котрі є стратегічними документами з планування, тоді як вищезазначені документи є управлінськими документами установи.

## 5.2.2 КОМУНІКАЦІЯ В УСТАНОВІ

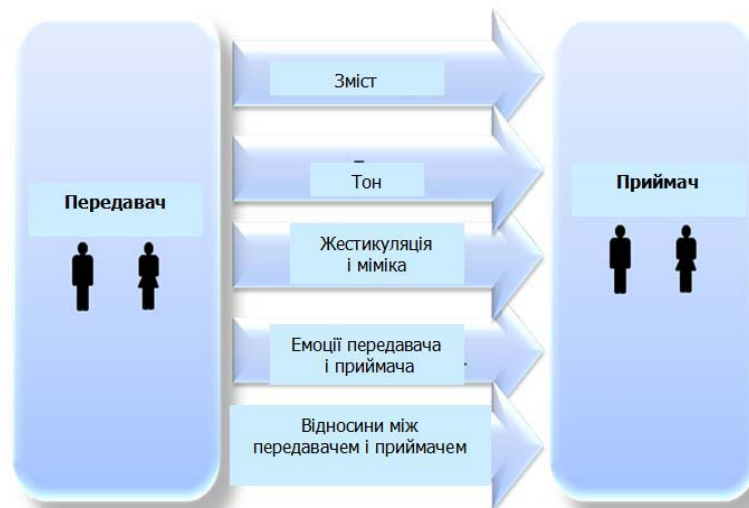
Оскільки робочі процедури сильно залежать від належної комунікації, спілкування між різними працівниками, причому не тільки постійними, а й тимчасовими, то комунікація всередині установи є обов'язковою.<sup>5</sup> Мета внутрішньої комунікації полягає в забезпеченні того, щоб кожна особа всередині АРР була поінформована про всі питання, які стосуються її роботи та сфер відповідальності. Ураховуючи комунікацію між АРР та іншими установами, пов'язаними з АРР, необхідно забезпечити обізнаність зацікавлених сторін АРР про те, що існує нормативна база щодо розкриття і використання офіційної інформації. У цілому всю чутливу та секретну інформацію необхідно тримати у конфіденційності. Це стосується також інформації, яка може спричинити викривлення ринку, наприклад ураховуючи конкурс пропозицій під час проведення тендеру на проекти.

### Основи комунікації

Комунікація буває вербальною та невербальною. Вона передбачає не тільки розмову та слухання, а й також жести, тон голосу, позу при розмові тощо і включає:

- а) жестикуляцію та міміку (жести, пози, вирази обличчя);
- б) емоції передавача і приймача;
- в) відношення до осіб, які беруть участь у комунікації.

Рис. 22. Комунікація



<sup>5</sup> У цій главі не розглядається зовнішня комунікація, тому що вона повинна висвітлюватися у комунікаційній стратегії установи, яка потребує ретельного аналізу змісту комунікації, цільової групи, впливу її на ЗМІ, медійного ландшафту, візуальної ідентичності цілей комунікації тощо. Цю роботу мають виконувати професіонали в цій галузі в тісному співробітництві з керівництвом АРР.



Тому важливо не тільки **ТЕ, ЩО** говориться, а й також **ЯК** це говориться.

Типовий процес комунікації включає принаймні одного передавача і одного приймача й може бути описаний наступним чином: передавач має певні ідеї, думки або почуття. Щоб передати їх, передавач, перш ніж передати їх, шифрує їх у символи (слова, жести). Приймач повинен розшифрувати ці символи, щоб зрозуміти їх, та поставити їх у власну соціальну ситуацію. В ідеальній ситуації повідомлення передавача підтверджується приймачем.

### Інформаційно-комунікаційний потік

Кожна установа, пов'язана з APP, матиме різні інформаційні потреби, які підлягатимуть коригуванню в процесі діяльності APP, тому їх необхідно регулярно адаптувати, наприклад у рамках оновлення бізнес-плану.

Внутрішній комунікаційний потік

- Усі працівники надають інформацію керівникам підрозділів
- Керівники підрозділів надають інформацію працівникам
- Керівники підрозділів дають накази працівникам
- Керівники підрозділів надають інформацію директору
- Директор надає інформацію керівникам підрозділів
- Директор дає накази керівникам підрозділів
- Директор надає інформацію працівникам
- Директор надає інформацію Наглядовій раді
- Наглядова рада надає інформацію директору
- Наглядова рада дає накази директору
- Наглядова рада контролює директора

Рис. 23. Внутрішній комунікаційний потік





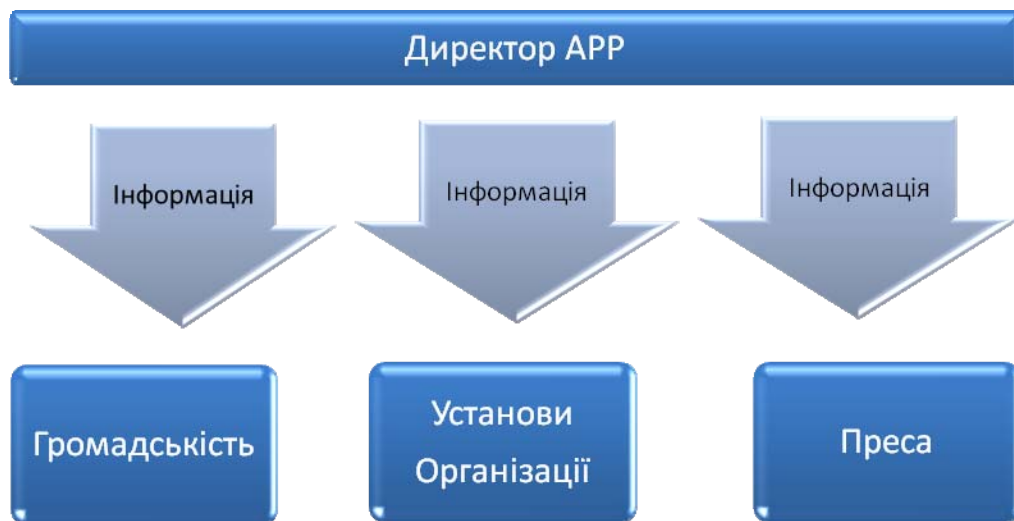
Комунікаційний потік із регіональними зацікавленими сторонами

- Директор надає інформацію Координаційній раді розвитку регіону
- Координаційна рада розвитку регіону дає накази директору
- Директор надає інформацію Міністерству регіонального розвитку на вимогу
- Директор надає інформацію регіональній та місцевим обласним адміністраціям
- Директор надає інформацію іншим зацікавленим сторонам на вимогу

Зовнішній комунікаційний потік

- Директор надає інформацію установам і організаціям
- Директор надає інформацію пресі та громадськості
- Директор відповідає на офіційні запити установ, фізичних і юридичних осіб

Рис. 24. Зовнішні комунікаційні потоки



Різні комунікаційні потоки для досягнення своїх цілей вимагають наявності комплексу засобів комунікації.



Рис. 25. Засоби комунікації

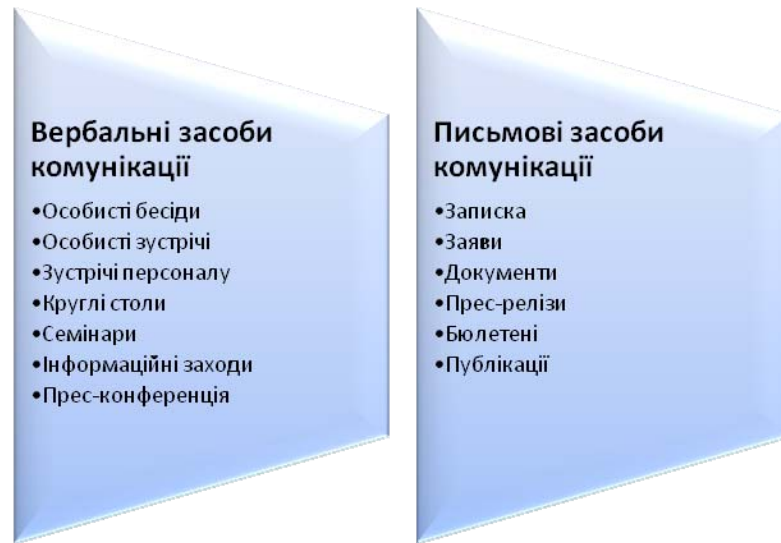


Табл. 8. Зіставлення комунікаційних потоків із засобами комунікації

Комунікаційний потік	Засоби комунікації
<b>Внутрішній комунікаційний потік</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Особисті бесіди</li><li>• Особисті зустрічі</li><li>• Круглі столи</li><li>• Записки</li></ul>
<b>Комунікаційний потік із регіональними зацікавленими сторонами</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Особисті бесіди</li><li>• Круглі столи</li><li>• Семінари</li><li>• Інформаційні заходи</li><li>• Записки</li><li>• Заяви</li><li>• Бюлетені</li><li>• Публікації / документи</li></ul>
<b>Зовнішній комунікаційний потік</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Особисті бесіди</li><li>• Круглі столи</li><li>• Семінари</li><li>• Інформаційні події</li><li>• Прес-конференція</li><li>• Прес-релізи</li><li>• Заяви</li><li>• Бюлетені</li><li>• Публікації/документи</li></ul>

### 5.2.3 УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ



Управління інформацією – це збирання даних та інформації з декількох джерел, управління цими даними та інформацією і спрямування цієї інформації до відповідної цільової групи. Мета управління інформацією в АРР, як в єдиній точці доступу, полягає у забезпеченні різним цільовим групам регіону, таким як місцеві органи влади та громади, установи, НУО та фірми, а також потенційні інвестори та донори, якнайкращого доступу до інформації стосовно, приміром, регіонального розвитку, економічного розвитку, соціального розвитку та управління проектами в регіоні. Керівні принципи створення системи управління даними та інформацією і відповідного моніторингу наведені у Додатку.

Нижче наведені приклади інформації, що має надаватися.

### ***Інформація для підтримання бізнесу***

- Перелік міжнародних і національних донорських програм
- Перелік навчальних курсів
- Перелік наявних кредитних ліній та джерел фінансування для бізнесу
- Перелік консультантів і надавачів послуг, зокрема рекламних і промоційних фірм
- Керівні принципи підготовки проектних пропозицій
- Посібник з виконання проекту та управління ними

### ***Правова інформація***

- Інформація про законодавство стосовно бізнесу
- Інформація про реєстрацію підприємств, ліцензії, дозволи, податкові вимоги тощо
- Перелік законів і урядових рішень
- Завантаження законів і нормативних актів
- Завантаження форм для реєстрації/закриття та інших форм

### ***Економічна і ділова інформація***

- Тендерна інформація
- Налагодження ділових контактів
- Митні тарифи
- Бізнес-каталог
- Обмін робочими місцями (зв'язування шукачів роботи з фірмами, які бажають найняти працівників)

### ***Маркетингова інформація***

- Інформація про ринки, звіти про галузеві ринки, звіти про дослідження щодо доступу до ринків
- Інвестиційні посібники, посібники з експорту
- Міжнародні торговельні угоди
- Інформація про національні та міжнародні торговельні ярмарки

### ***Виробнича інформація***

- Галузева інформація
- Джерела постачання сировини та матеріалів
- Перелік постачальників виробничого обладнання і машин
- Технологічна інформація
- Інформація про процес сертифікації за стандартами ISO та HACCP, зокрема перелік товарів і послуг, які потребують обов'язкової сертифікації
- Інформація про акредитовані установи, що можуть видавати сертифікати відповідності та сертифікати якості
- Порядок реєстрації інтелектуальної власності



- Порівняння цін на послуги з ІКТ (телефон, мобільний зв'язок, Інтернет, веб-сайт)
- Рекомендації з використання ІКТ та електронного бізнесу

### **Статистична інформація**

- Макроекономічні та загальні дані
- Дані щодо реалізації Стратегії розвитку регіону

### **Інша інформація**

- Бібліотека документів, розроблених у сфері розвитку регіону
- Державні стратегії
- Річні звіти про регіональний розвиток
- Посилання на інші установи та організації

Наведений вище перелік ніколи не буває вичерпним, тому що його необхідно регулярно адаптувати до запитів і потреб, висловлених клієнтами підрозділу послуг.

## **5.2.4 ПРАВИЛА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАОЧНОСТІ**

АРР повинна встановити чіткі правила і норми забезпечення наочності та застосовувати ці правила до всіх операцій, причому обов'язково – до операцій з зовнішніми партнерами. У цих керівних принципах треба навести логотип установи та текст, що вважається необхідним для найбільш важливих документів, таких як фірмовий бланк АРР – у книжковій та альбомній орієнтаціях, шаблон презентацій у форматі PowerPoint, шаблон банерів, шаблон прапорців – у книжковій та альбомній орієнтаціях, шаблон стікерів, шаблон для брендированих виробів, зокрема ручок, запальничок тощо. Ці правила повинні забезпечити чітку корпоративну ідентичність усіх АРР країни та АРР даного регіону зокрема. З цією метою необхідно тісно співпрацювати з іншими АРР в цьому відношенні.

### **Підготовка офіційних документів і заяв**

Головним засобом комунікації є офіційні публікації, документи та заяви. Усі ці матеріали повинні відповідати правилам забезпечення наочності, встановленим АРР. Ці офіційні документи та заяви включають, наприклад, записки, циркулярні листи, бюлетені, будь-які друковані та інтерактивні публікації, інші види документів.

### **Підготовка заходів**

Заходи – дуже добра можливість для підвищення обізнаності населення, інших установ і суб'єктів щодо існування і результатів роботи АРР. Застосування засобів наочності, зокрема широке використання логотипу та корпоративних кольорів, тут є дуже важливим. Крім того, настійно рекомендується мати принаймні один банер і один прапорець для посилення наочності. Заходи включають, приміром, прес-конференції, інформаційні заходи, навчальні заходи, семінари, круглі столи тощо.

### **Підготовка зустрічей**

Для того, щоб внутрішні та зовнішні зустрічі були плідними, їх треба добре готувати. Підготовка до зустрічі стосується не лише підготовки змісту, а й також:

- призначення часу і місця проведення;
- забезпечення належного приміщення для проведення зустрічі;
- забезпечення участі учасників, наприклад, шляхом своєчасної розсилки запрошень;
- забезпечення належної звітності про зустріч.



Усі зустрічі слід документувати. Форма звітності щодо зустрічі наведена у Додатку.

Настійно рекомендується хоча б раз на тиждень проводити зустріч персоналу, а принаймні раз на квартал – прес-конференцію.

### 5.3 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Управління людськими ресурсами – це управління працівниками АРР; воно включає всі функції, що стосуються зайнятості. Управління людськими ресурсами ґрунтується на відповідних законах, зокрема на законодавстві про працю, а також на відповідних колективних угодах і директивах керівництва АРР щодо людських ресурсів. Воно включає не тільки планування людських ресурсів, а й виконання процедур підбору нових працівників, управління персоналом, виконання процедур атестації персоналу, ведення переговорів з питань оплати праці та реалізацію рішень щодо звільнення. Загальну відповідальність за управління людськими ресурсами в АРР несе директор, якого у деяких адміністративних функціях підтримують офіс-менеджер і керівник відповідного підрозділу. Одна з головних задач в управлінні людськими ресурсами полягає у пошуку людей, котрі якнайкраще відповідають функціям і завданням, що їх вони мають виконувати.

#### 5.3.1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

У законодавстві про управління людськими ресурсами викладено ряд загальних правил, зокрема:

- члени Наглядової ради та працівники АРР зобов'язані зберігати конфіденційність будь-якої інформації, що може стати їм відома. Конфіденційність залишається в силі після припинення роботи працівника в АРР;
- будь-яка особиста або фінансова участь у партнерах АРР або інших організаціях, які мають право на виконання регіональних проектів та (або) будь-яких інших ділових ініціатив стосовно регіонального розвитку, вважається конфліктом інтересів, якщо такі організації беруть участь у конкурсах, оголошених АРР;
- активна участь персоналу АРР у політичній діяльності вважається конфліктом інтересів;
- персонал не має права мати статус державних службовців.

#### 5.3.2 ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

В ідеальному випадку АРР здійснюватиме планування робочої сили, ґрунтоване на потребах у персоналі. Таке планування зазвичай здійснюється в рамках бізнес-плану або річного плану діяльності.

##### **Оголошення про роботу**

Як правило, всі посади в АРР повинні заповнюватися на основі вільного і справедливого відкритого конкурсу з метою знаходження якнайкращих кандидатів на ці посади. Конкурс передбачає публікування оголошень про роботу як мінімум у місцевій пресі, але бажано публікувати їх і на національному рівні. В оголошеннях необхідно зазначити як мінімум наступне:



а) необхідні документи, що мають подаватися з заявою (супровідний лист, автобіографія, завірений диплом або інший документ про ступінь, посвідчення про роботу, інші документи згідно з чинним законодавством про працю або колективним договором);

б) обов'язки та (або) повноваження;

в) вимоги.

Приклади оголошень про роботу для п'яти посад наведені в Додатку.

### **Розгляд заяв**

Процес підбору персоналу повинен здійснюватися прозоро на основі оцінки отриманих заяв. З метою підбору принаймні три працівники АРР, у т.ч. директор, мають розглянути різні заяви окремо за оціночною таблицею (див. Додаток). Слід зібрати додаткову інформацію про кандидатів, наприклад із відкритих джерел або від колишніх працівників і колег.





Рис. 26. Оціночна таблиця

Приклад: директор АРР		Матриця підбору персоналу										
№	Критерії / кандидати	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	РЕЙТИНГ
		Знання з РР	Управлінські навички	Відносини з зацікавленими сторонами	Лідерські навички	Навички планування	Фінансові навички	Мовні навички	Навички складання звітів	Якість оформлення заяви	Примітки	
%		20	20	10	10	10	10	10	5	5		
1	Пані X	4	6	5	7	4	2	8	5	8		
		80	120	50	70	40	20	80	50	40		520
2	Пані Y	8	3	8	5	6	8	3	5	2		
		160	60	80	50	60	80	30	25	10		555
3	Пан Z	6	7	7	2	3	3	1	1	9		
		120	140	70	20	30	30	10	5	45		470
4	...											
5	...											
6	...											

**МЕТОДИКА РОБОТИ**

**Підготуйте одну оціночну таблицю для кожної посади!**

**1. Підготовка оціночної таблиці**

Визначте категорії для підбору кандидата згідно з характеристикою посади у рядку 2.

Визначте вагу категорій згідно з потребами характеристики посади у рядку 3 (у сумі вага категорій повинна дорівнювати 100%).

Запишіть прізвища кандидатів у стовпці 2.

КОЖНИЙ ОЦІНЮВАЧ ПОВИНЕН ОЦІНИТИ ВСІХ КАНДИДАТІВ НЕЗАЛЕЖНО – всі оцінювачі одержать одну окрему оціночну таблицю

**2. Оцінка кандидатів**

Поставте кожному кандидату в кожній категорії від 1 до 10 балів (1 – найнижча оцінка, 10 – найвища) (рядок 1 для кожного кандидата).

Ці бали автоматично помножуються на вагу (рядок 2 для кожного кандидата). Увага: формула розрахунку вже введена в кожну клітинку форми!

Зважені результати підсумовуються. Увага: формула розрахунку вже введена у відповідні клітинки!

Розставте результати за рейтингом.

Виключіть надто кваліфікованих кандидатів.

Знов перевірте заяви кандидатів по документах і, якщо треба, проведіть повторну оцінку.

**3. Відбір кандидатів Для співбесіди**

Ще раз перевірте результати всіх інших оцінювачів.

Порівняйте результати всіх оцінювачів.

Запросіть перших 5-10 кандидатів на співбесіду.



## Співбесіди з кандидатами

На основі результатів оцінки перших 5-10 кандидатів слід запросити на співбесіду. Співбесіди з кандидатами слід ретельно готувати. Шаблоном для звіту про співбесіду є оціночний аркуш, який повинен містити основну інформацію про кандидата – ім'я та прізвище, освіту, стаж роботи, стаж роботи за спеціальністю тощо. Шаблон оціночного аркушу наведений у Додатку.

Співбесіду як таку слід готувати на основі рекомендацій з проведення співбесіди (див. Додаток), охоплюючи наступні напрямки:

- мета подання заяви (чому ви хочете отримати цю роботу?)
- кваліфікацію (що ви можете запропонувати для цієї роботи?)
- особистість (що ви за людина?)
- порівнянню перевагу (у чому різниця між вами та іншими заявниками?)

Рис. 27. Інформація, яку потрібно зібрати в ході співбесіди



На основі співбесіди – та, можливо, повторної перехресної перевірки рекомендацій – слід відібрати найбільш підходящого кандидата. Важливо повідомити кандидату якомога швидше про рішення і укласти з ним/нею угоду, щоб він чи вона не пішли на іншу роботу.

## Лист-відмова

Особам, які не відібрані, слід повідомити письмово, формальним, але дуже ввічливим листом про те, що вони не відібрані для цієї посади. Ці листи слід розсилати тільки після підписання трудового договору між кандидатом-переможцем і АРР, щоб зберегти можливість прийняття кандидата, який посів друге місце, якщо переможець обере іншу роботу.



### 5.3.3 ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

Кожний працівник АРР працюватиме за трудовим договором або, як варіант, на основі договору на надання консультаційних послуг. Трудовий договір або договір на надання консультаційних послуг слід укласти у порядку, встановленому законодавством про працю, відповідною колективною угодою чи договором, іншими чинними правовими актами. На додаток до документів, обумовлених цими актами, АРР слід також мати у своєму розпорядженні трудову книжку та копію посвідчення особи нового працівника.

Трудовий договір складається з ряду документів, які зазначені нижче.

Рис. 28. Елементи трудового договору



Індивідуальний трудовий договір / договір на надання консультаційних послуг повинен охоплювати принаймні наступні питання:

- інституційні дані АРР та особи, яка підписує договір;
- особисті дані працівника;
- посада;
- строк дії договору;
- місце роботи;
- посилання на додатки до договору, такі як коло обов'язків, внутрішні правила і положення, правила поведінки, умови праці, якщо вони не зазначені у самому договорі;
- зазначення заробітної плати та допомоги, якщо це не зазначено у договорі;
- посилання на національні закони та відповідні суди для вирішення спорів;
- дата набрання чинності договором.

Додаткові питання регулюються внутрішніми положеннями, правилами поведінки, умовами праці та колом обов'язків. Шаблон договору наведений у Додатку.

### 5.3.4 ВНУТРІШНЄ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЕРСОНАЛ



У внутрішньому положенні про персонал викладаються умови та обов'язки всіх працівників, зовнішніх експертів і консультантів АРР. Воно є обов'язковим для виконання всіма працюючими в АРР і додається до індивідуальних трудових договорів. Оскільки це положення необхідно регулярно адаптувати, воно не є частиною трудового договору. Проте, щоб підкреслити прихильність нових працівників щодо дотримання цього положення, його мають підписувати обидві договірні сторони, разом з іншими додатками до трудового договору.

Рис. 29. Внутрішнє положення про персонал



Внутрішнє положення про персонал включає шість розділів.

#### 1. Обов'язки працівника:

- працівник здійснюватиме трудову діяльність у належний час та з відповідною якістю, користуватиметься майном згідно з принципами економічної ефективності та досягатиме позитивних результатів роботи;
- працівник забезпечуватиме регулярне та законне ведення господарської діяльності АРР відповідно до чинних нормативно-законодавчих актів;
- працівник дотримуватиметься загальних і спеціальних актів і документів, наказів, рекомендацій, інструкцій та рішень директора АРР та (або) свого безпосереднього керівника;
- працівник не змінюватиме зміст роботи без попереднього дозволу свого керівника або директора АРР;
- працівник заздалегідь обговорюватиме всі офіційні контакти з засобами масової інформації та заяви для них із директором АРР;
- працівник застосовуватиме всі свої здібності для виконання робочих завдань;



- працівник дотримуватиметься встановленого графіку роботи та передбачених заходів техніки безпеки;
- працівник поважатиме клієнтів та інших працівників;
- працівник сприятиме хорошій репутації АРР;
- працівник дотримуватиметься суворої конфіденційності всіх ділових і професійних питань.

## 2. Обов'язки АРР:

- АРР забезпечить працівнику належні умови праці для здійснення працівником трудової діяльності;
- АРР регулярно щомісяця виплачуватиме працівнику заробітну плату або інше узгоджене винагородження, а також інші види компенсацій та платежів згідно з законодавством, трудовим договором або договором на надання консультаційних послуг;
- АРР дотримуватиметься встановленого графіку роботи, надаватиме передбачені відпустки, зокрема щорічні, додержуватиметься встановлених заходів техніки безпеки, а також забезпечуватиме інші умови та права згідно з законодавством, трудовим договором або договором на надання консультаційних послуг.

## 3. Приклади порушень трудової дисципліни або трудових обов'язків:

- недотримання порядку роботи та трудової дисципліни;
- невиконання зобов'язань або обов'язків у встановлені строки;
- недотримання графіку та змісту роботи;
- відсутність на роботі протягом трьох робочих днів поспіль або відсутність протягом п'яти робочих днів за рік без причини, затвердженої директором АРР;
- зловживання відпусткою через хворобу;
- недодержання правил техніки безпеки;
- зловживання дозволами або користування ними понад передбачений ними час;
- розкриття офіційних виробничих або інших таємниць;
- недосягнення запланованих результатів роботи;
- зловживання робочим місцем із метою одержання особистої вигоди;
- часта відсутність на роботі без попереднього дозволу керівника;
- прийняття подарунків або пільг, які можуть вплинути або можуть бути розтлумачені як такі, що можуть вплинути на діяльність працівника.

## 4. Приклади причин звільнення без попередження:

- скоєння кримінального діяння;
- виконання будь-якої діяльності з недбалістю або з негативними намірами;
- виконання діяльності всупереч зобов'язанням і обов'язкам працівника, яка порушує законодавство, договір, акти та (або) документи або інструкції АРР.

## 5. Умови звільнення за власним бажанням:

- закінчення виконання діяльності, що вже виконана в обсязі, який керівник вважає очікуваним;



- здача до АРР усіх документів, які належать АРР або пов'язаним із нею зацікавленим сторонам;
- виконання всіх матеріальних і фінансових зобов'язань перед АРР.

#### 6. Умови відшкодування матеріальних збитків, завданих Агенції.

Повний правовий текст внутрішнього положення про персонал наведено у трудовому договорі в Додатку.

### 5.3.5 ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ

У правилах поведінки окреслюються основні загальні обов'язки та норми, застосовні до всіх працівників АРР. Правила містять сім пунктів:

1. Загальні умови договору, такі як загальний порядок коригування умов призначення, загальні положення про припинення та продовження дії договору, загальні питання щодо оплати праці та компенсації.
2. Права власності на матеріали та документи.
3. Застереження щодо відсутності конкуренції.
4. Конфіденційність.
5. Умови припинення діяльності установи.
6. Свідчення законної можливості працевлаштування.
7. Прийняття правил поведінки та згода на можливе внесення змін до них.

Повний правовий текст правил поведінки наведений у трудовому договорі в Додатку.

### 5.3.6 УМОВИ ПРАЦІ

Умови праці – поряд з посадовою інструкцією – є найбільш персоніфікованим документом договору, в якому визначені фактичні вигоди та умови для кожного працівника АРР. Він регулює наступні питання:

- 1) оплату праці;
- 2) робочий час;
- 3) щорічну відпустку;
- 4) додаткову відпустку в цілях навчання і підвищення кваліфікації;
- 5) оплату відряджень;
- 6) збереження заробітної плати у випадку хвороби або нещасного випадку.

Повний правовий текст умов праці наведений у трудовому договорі в Додатку.

Кожний працівник, який направляється у відрядження в інші населені пункти України або за кордон, перед виїздом повинен підготувати заявку на відрядження, яку затверджує директор АРР. Шаблон форми заявки наведений у Додатку.

### 5.3.7 ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ АБО КОЛО ОБОВ'ЯЗКІВ

У колі обов'язків наведена посадова інструкція для працівника. Цей документ повинен містити наступні положення:

- 1) посада;



- 2) передумови роботи або її обґрунтування;
- 3) мета роботи та посилення на загальну ціль APP;
- 4) загальний опис роботи;
- 5) права, зобов'язання, повноваження;
- 6) обов'язки та завдання;
- 7) потрібні результати, якщо необхідно;
- 8) безпосередній керівник;
- 9) вимоги щодо звітності;
- 10) організація роботи.

Як правило, коло обов'язків оформляється для консультантів або міжнародних експертів, а постійним працівникам надається посадова інструкція.

Для персоналу APP, який передбачений на даний час, посадові інструкції наведені у Додатку. Слід зазначити, що всі ці інструкції можуть піддаватися змінам, тому що роль і функції можуть з часом рухатися в одному чи іншому напрямку.

---

### 5.3.8 СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка ефективності роботи персоналу APP повинна забезпечити цілеспрямовану роботу працівників у напрямку виконання задач цієї установи. Вона спрямована на якнайкращий розвиток особистості в APP і повинна дозволяти правильно враховувати продуктивність працівника у схемі оплати праці.

Система оцінки ефективності роботи персоналу складається з двох частин. Перша частина – система моніторингу персоналу, тобто повсякденна діяльність, яка включає елементи наставництва та інструктажу. Ця робота, яку ведуть безпосередні керівники, є найважливішим компонентом, тому що вона, як правило, є найбільш ефективним способом підвищення продуктивності праці. Друга частина – система атестації персоналу, тобто управлінський інструмент для оцінки розвитку різних працівників у більш структурованій спосіб. Як правило, атестація проводиться у формі структурованої особистої співбесіди. У випадку APP, як установи, де наразі працює 5 осіб, атестацію слід проводити у формі співбесіди між директором APP і працівником. Якщо штат установи зросте більш ніж до 15 осіб, то співбесіди з персоналом повинні проводити безпосередні керівники, а саме керівники підрозділів. Мета системи оцінки персоналу полягає у визначенні та обопільному моніторингу цілей професійного розвитку, які сприяють підвищенню результативності роботи APP.



Рис. 30. Система оцінки персоналу



Моніторинг персоналу зазвичай здійснюється шляхом спостереження у процесі повсякденних робочих стосунків, а система атестації персоналу є більш формальною. Вона надає і працівнику, й керівництву АРР певний простір для отримання і надання зворотного зв'язку в структурованій формі; це дуже корисно для визначення навчальних потреб працівника і має враховуватися при коригуванні розміру оплати праці.

Під час співбесід у ході атестації слід охоплювати наступні теми.

- Вітання і представлення*
  - Пояснення цілі співбесіди
  - Уроки, отримані при останній атестації
- Оцінка безпосереднім керівником*
  - Зміст роботи
  - Робочі інструменти (по відношенню до обов'язків і людей)
  - Комунікація та міжособистісні стосунки
- Самооцінка працівником*
- Реакція безпосереднього керівника*
- Спільні моменти та відмінності між оцінкою керівником і самооцінкою*





6. Оцінка безпосереднім керівником
7. Реакція безпосереднього керівника
8. Визначення цілей на наступний період
  - Зміст роботи
  - Робочі інструменти
  - Комунікація та міжособистісні стосунки
9. Фактичне становище на роботі
10. Потреба у подальшому навчанні
11. Перспектива
12. Додаткові теми (висвітлюються за потреби)

Кожну атестаційну співбесіду повинні ретельно готувати як директор АРР або безпосередній керівник, так і працівник. Настійно рекомендується готувати співбесіду письмово. Слід узгодити певний час, наприклад, кожного червня, для проведення співбесід з персоналом. Усіх працівників слід попередити про співбесіду за два тижні до неї. Настійно рекомендується проводити всі співбесіди за відносно короткий термін. Крім того, директору АРР рекомендується скликати збори працівників і обговорити з ними проведення співбесід та відповіді на можливі запитання. На цих зборах усі працівники, з якими проводитимуться співбесіди, мають отримати рекомендації щодо проходження співбесіди та шаблон для заповнення. Такий шаблон і рекомендації наведені у Додатку.

Результати атестаційних співбесід із персоналом повинні зберігатися у таємниці між безпосереднім керівником і працівниками, але таблиця з особистими цілями розвитку та відповідними навчальними потребами (остання сторінка шаблону з підписом) має бути надана відповідному безпосередньому керівникові працівника та врахована у моніторингу персоналу. Настійно рекомендується регулярно звертатися на неї, зокрема щодо навчальних планів і досягнення особистих цілей.

### 5.3.9 ПОЛІТИКА ОПЛАТИ ПРАЦІ

АРР повинні впровадити спільну політику та систему оплати праці. Система оплати праці повинна відображати умови праці, а також досвід і вимоги АРР. Вона повинна містити принаймні дві частини – основну винагороду та премії за ефективність або досягнення результатів. Запропонована нижче система може застосовуватися до обох цих частин, тобто системи основної винагороди, якщо вона основана на ефективності, та для розрахунку премій.

Перший крок у створенні такої системи – визначення категорій, які слід розглядати при розрахунку оплати праці, а також критеріїв, які повинні лягти в основу оцінки та ваги кожної категорії. Схема системи оплати праці може виглядати так:

Табл. 9. Схема системи оплати праці

Категорія	Вага (коефіцієнт)	Критерії (балів)	Розрахунок
Функція	20	Управлінський рівень (10) Оперативний рівень (6)	20 x бали



		Адміністративний рівень (2)	
<b>Освіта</b>	10	Аспірантура (10) Міжнародний університет (8) Національний університет (6) Інший вчений ступінь (5) Середня школа (4) Основна середня освіта (3) Початкова освіта (2)	10 x бали
<b>Досвід роботи</b>	15	Понад 10 років, управління (10) 5-10 років, управління (8) 3-5 років, управління (6) До 3 років, управління (4) Понад 10 років, оперативний рівень (8) 5-10 років, оперативний рівень (6) 3-5 років, оперативний рівень (4) До 3 років, оперативний рівень (2) Понад 10 років, адміністрація (6) 5-10 років, адміністрація (4) 3-5 років, адміністрація (3) До 3 років, адміністрація (2)	15 x бали
<b>Досвід роботи в АРР</b>	10	Більше 10 років (10) 5-10 років (8) 3-5 років (6) 1-3 роки (4) До 1 року (2)	10 x бали
<b>Знання англійської мови</b>	5	Досконале (10) Дуже добре (6) Середнє (4) Базове (1)	5 x бали
<b>Знання комп'ютера</b>	5	Досконале (10) Дуже добре (6) Середнє (4) Базове (1)	5 x бали
<b>&lt;слід визначити&gt;</b>			

Визначивши найважливіші елементи системи оплати праці, слід визначити процедуру та підготувати відповідні засоби. Найважливіший засіб – вищезгадана атестаційна співбесіда, але можна розробити й інші засоби, якщо це вважається доречним або необхідним для підвищення ефективності роботи персоналу. Такими засобами можуть бути, приміром, розробка стимулу, впровадження винагороди або створення ваучерної системи на додаткові матеріальні або нематеріальні вигоди за результатами певних досягнень.

Для підготовки системи оплати праці необхідно розробити таблицю для розрахунку розміру оплати праці, виходячи з вищенаведеної інформації. Приклад такої таблиці поданий нижче та у Додатку.



Рис. 31. Таблиця для розрахунку розміру оплати праці

№	Прізвище	Бали / вага	Функція	Освіта	Досвід	Досвід РР	Англійська	ІТ-навички	...	...	...	...	УСЬОГО
1		Бали											
		Вага	10	6	10	5	5						
		Сума	0	0	0	0	0	0					0
2		Бали											
		Вага	10	4	10	5	5						
		Сума	0	0	0	0	0	0					0
3		Бали											
		Вага	10	3	10	5	5						
		Сума	0	0	0	0	0	0					0

#### МЕТОДИКА РОБОТИ

##### 1. Підготовка таблиці

Визначте категорії для встановлення розміру оплати праці та зазначте його у першому рядку. Визначте вагу категорій.

Запишіть прізвища працівників у ступці 2.

##### 2. Підготовка схеми оплати праці

Оцініть ефективність роботи кожного працівника по кожній категорії балами від 1 до 10 (1 – найнижча оцінка, 10 – найвища) (рядок 1 – бали кожного працівника)

Ці бали автоматично помножуються на вагу (рядок 2 для працівника). Увага: формула розрахунку вже введена в кожну клітинку форми!

Зважені результати підсумовуються. Увага: формула розрахунку вже введена у відповідні клітинки!

Розставте результати за рейтингом.

##### 3. Розрахунок розміру оплати праці

Визначте ціну одного балу.

Розрахуйте величину «кількість балів x ціна одного балу» і скоригуйте розмір оплати праці на премії або штрафи, якщо такі є.

Обговоріть результати із відповідним працівником і узгодьте остаточний розмір оплати праці.



На основі цієї таблиці кожний працівник проходить відповідну оцінку, бажано безпосередньо з боку директора, можливо за допомогою Голови Наглядової ради, і йому ставляться бали за визначеними критеріями.

Для розрахунку оплати праці або премії є два шляхи: визначити перед оцінкою ціну одного балу або ж визначити різні категорії оплати праці шляхом об'єднання балів у різні класи.

Систему оплати праці слід щорічно переглядати, якщо вона залишається доречною для АРР; настійно рекомендується узгодити систему оплати праці між усіма АРР України.

### 5.3.10 ПІДГОТОВКА КАДРІВ

Навчальні потреби оцінюються в рамках системи оцінки ефективності роботи персоналу, зокрема під час щорічних співбесід з працівниками. За результатами цих співбесід директор АРР або працівник, якому доручена ця робота, розробляє навчальний план для АРР. Шаблон навчального плану наведений у Додатку.

На основі оцінки навчальних потреб і розробленої навчальної програми слід прийняти рішення про те, яке саме навчання є цікавим і потрібним для широкого кола працівників, а яке – тільки для кількох із них. У випадку ширшої зацікавленості можна розглянути проведення навчальних заходів без відриву від виробництва, можливо разом з іншими АРР сусідніх регіонів. Що стосується інших навчальних заходів, то спочатку слід перевірити, чи існують аналогічні навчальні потреби в інших АРР країни. Якщо є достатня потреба у вивченні тієї чи іншої теми, то відповідні АРР слід згрупувати та провести спеціалізований навчальний курс для цих АРР. Якщо навчальні потреби дуже специфічні, то слід розглянути питання про участь у навчальних заходах, що проводяться спеціалізованими надавачами навчальних послуг на національному або міжнародному рівні.

Мета навчання повинна полягати у забезпеченні наявності у персоналу АРР усіх необхідних навичок для планування, виконання і оцінювання своєї роботи у найбільш ефективний та дієвий спосіб.

Усі навчальні заходи повинні проводити висококваліфіковані фахівці у відповідних галузях. Особливу увагу слід приділити належному документуванню навчального досвіду.

Цими фахівцями з навчання можуть бути зовнішні експерти, а також працівники АРР даного регіону або АРР інших регіонів. З цією метою настійно рекомендується підготувати перелік фахівців, здатних провести навчання у певних сферах для всіх АРР. Цей перелік фахівців слід також надати Національній координаційній раді та Міністерству регіонального розвитку. (Можна розглянути можливість включення представників інших установ з інституційної структури регіонального розвитку до участі у певних навчальних заходах АРР, оскільки це посилить взаєморозуміння щодо умов праці, якщо це доречно.)

Невичерпний перелік можливих навчальних тем для АРР наведений у Додатку.

Кожний працівник, зацікавлений в участі у зовнішньому навчальному заході, повинен підготувати запит на навчання з зазначенням причин того, чому він чи вона хоче взяти участь у даному конкретному заході. Цей запит має бути погоджений безпосереднім керівником, а директор АРР має ухвалити рішення щодо нього протягом двох тижнів. Для участі у зовнішніх навчальних заходах слід укласти договір про навчання; шаблон такого договору наведений у Додатку. Після проходження зовнішнього навчання кожний учасник повинен підготувати стислий звіт про навчання з оцінкою результатів навчання для своєї роботи, а також для інших працівників. Шаблон такого звіту наведений у Додатку.



## 5.4 УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Управління фінансами зазвичай включає планування, організацію, спрямування та контролювання фінансових ресурсів, а також фінансову діяльність, зокрема закупівлі та використання коштів.

### 5.4.1 ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ

АРР створює та використовує систему обліку згідно з вимогами законодавства України та правилами й нормами, визнаними на міжнародному рівні, наприклад, міжнародними стандартами бухгалтерського обліку або загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку. Фінансовий рік АРР триває з 1 січня до 31 грудня. Мінімум за один місяць до закінчення фінансового року АРР повинна подати до Наглядової ради повний звіт про всі фінансові операції, в тому числі бюджет на наступний рік. Цей звіт повинен відповідати всім правовим вимогам звітування перед державними органами та містити дані про використання бюджетних коштів, грантів, спеціальних внесків і пожертв.

#### Правила витрачання коштів

Як правило, витрати можуть здійснюватися тільки на основі відповідного документа, яким зазвичай є рахунок-фактура. Усі витрати повинні затверджуватися підписом директора АРР. Для витрат у розмірі понад 25% загальної вартості активів АРР потрібно рішення Наглядової ради.

Як правило, всі витрати здійснюються банківськими переказами. Оскільки директор АРР – єдина особа в АРР з правом підпису за банківським рахунком, то всі платежі через банк автоматично затверджує директор.

Якщо переказ коштів через банк неможливий або нездійснений, то у виняткових випадках можна здійснювати готівкові платежі, але сума таких платежів не повинна перевищувати 3000 грн. Рахунок-фактуру на оплату має письмово затвердити директор у формі платіжного доручення.

Для відшкодування платежів, здійснюваних працівниками АРР від імені АРР, наприклад під час службових відряджень, або малих сум готівкою, що мають сплачуватися для забезпечення повсякденної роботи АРР, слід створити систему дрібних витрат. Управляти цією системою повинен офіс-менеджер, який відповідатиме за дрібну готівку та контролюватиметься директором АРР. Максимальна сума оплати готівкою – 3000 грн. Щоб ця система була працездатною, офіс-менеджер подаватиме офіційний запит на кошти для дрібних витрат директору АРР, додаючи до запиту контрольну відомість дрібних витрат, яка доводить факт витрачання останньої отриманої суми. Простий приклад такої відомості показаний нижче.

Рис. 32. Контрольна відомість дрібних витрат

Опис	Кому/від кого	№ розписки	Бюджетний рахунок	Отримано	Витрачено	Сальдо
Сальдо на початок періоду						0
						0



Комплект форм для управління дрібною готівкою наведений у Додатку. Це, наприклад:

- Запит на дрібну готівку
- Розписка в отриманні дрібних готівкових сум
- Заказ на придбання
- Платіжне доручення
- Розписка

### Правила складання бюджету

Річний бюджет розробляється на основі річного плану роботи з урахуванням також експлуатаційних витрат АРР. Простий бюджет АРР може виглядати так:

Рис. 33. Простий бюджет

№	Категорія	Стаття	Ціна за од.	Одиниця	Кількість	Витрати	Зовнішні асигнування	Асигнування АРР
1	Витрати на утримання персоналу							
1.1	Постійний персонал	Директор		місяць		0		
1.2		Менеджер із стратегії		місяць		0		
1.3		Менеджер з проектів		місяць		0		
1.4		Менеджер з послуг		місяць		0		
1.5		Офіс-менеджер		місяць		0		
1.6	Консультанти	підлягає обговоренню						
1.7		п/о						
1.8		п/о						
2	Експлуатаційні витрати							
2.1		Оренда		місяць		0		
2.2		Комунальні послуги (вода, електроенергія)		місяць		0		
2.3		Зв'язок (Інтернет, факс, телефон)		місяць		0		
2.4		п/о				0		
2.5		п/о				0		
3	Капітальні витрати							
3.1		п/о				0		
3.2		п/о				0		
3.3		п/о				0		
4	Витрати на рекламу							
4.1		Листівки		шт.		0		
4.2		Брошура		шт.		0		
4.3		Публікації				0		
4.4		п/о				0		
4.5		п/о				0		
5	Інші витрати							
5.1		п/о				0		
5.2		п/о				0		
5.3		п/о				0		
	<b>УСЬОГО</b>					0	0	0

### Правила закупівель

Закупівля товарів і послуг здійснюється відповідно до вимог законодавства України щодо закупівель.



#### 5.4.2 ФІНАНСОВИЙ АУДИТ

АРР підлягає фінансовому аудиту з боку незалежних аудиторів принаймні раз на рік, не пізніше 31 березня року, що йде за фінансовим роком. Аудитори вибираються Наглядовою радою на підставі відкритого конкурсу. Аудит охоплює фінансову діяльність АРР, а також оцінку заходів, проведених бенефіціарами проектів і програм у сфері регіонального розвитку. Аудит проводиться згідно з вимогами законодавства України в цілому та вимогами законодавства про аудит державних органів зокрема. Він повинен враховувати також вимоги донорів, якщо Агенції виділялися донорські кошти. Результати зовнішнього аудиту подаються Наглядовій раді для відома, а також Координаційній раді розвитку регіону, Міністерству регіонального розвитку та Національній координаційній раді регіонального розвитку. Кожна АРР підлягає фінансовому контролю з боку органів державної виконавчої влади у порядку, визначеному чинним законодавством.

Крім того, мінімум раз на рік або стільки разів, скільки потрібно, зокрема на вимогу Координаційної ради розвитку регіону та (або) Міністерства регіонального розвитку, проводиться внутрішній аудит АРР. Внутрішній аудит проводиться працівником АРР, відповідальним за бухгалтерський облік. Цей працівник спочатку подає відповідний звіт директору АРР, який спрямовує цей документ до Координаційної ради розвитку регіону, Міністерства регіонального розвитку або іншого компетентного органу виконавчої влади з питань контролю та перевірки. При внутрішньому аудиті враховується передовий міжнародний досвід у цій галузі.

## 6. ЗМІНИ ДО ОПЕРАТИВНОГО ПОСІБНИКА

Цей посібник є документом, що розвивається, тому за потреби його слід доопрацьовувати. Запит на внесення змін може подаватися директором АРР, Наглядовою радою Координаційною радою розвитку регіону, відповідним міністерством або іншою зацікавленою стороною. Зміни готує директор АРР або працівник АРР, на якого покладено виконання цієї задачі. Проект змін подається до Наглядової ради на затвердження. Всі зміни набирають чинності у день затвердження Наглядовою радою, якщо іншого не зазначено.



## ДОДАТКИ

### УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

#### СХЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Робоче резюме
2. Економічний, політичний та інституційний контекст
  - 2.1 Огляд державної політики регіонального розвитку в Україні
  - 2.2 Довідкова інформація про регіон
  - 2.3 Принципи Стратегії розвитку регіону
  - 2.4 Інституційний ландшафт регіонального розвитку
3. Створення і розвиток АРР
  - 3.1 Інституційна структура АРР
  - 3.2 Можливі партнери для співробітництва
  - 3.3 Можливі надавачі послуг
4. Стратегічні рамки АРР
  - 4.1 Бачення АРР
  - 4.2 Місія АРР
  - 4.3 Ціль АРР
  - 4.4 Задачі АРР
5. Розроблення стратегії
  - 5.1 Основні напрями діяльності та функції АРР
  - 5.2 Стратегічні цілі на плановий період
  - 5.3 Надання послуг
  - 5.4 Цільові клієнти, замовники та бенефіціари
6. План дій та стратегічні ініціативи
  - 6.1 Планування діяльності на плановий період
  - 6.2 Стратегічні ініціативи та реформи
7. Людські ресурси АРР
  - 7.1 Організаційна структура АРР
  - 7.2 Організаційна схема АРР
  - 7.3 Штат АРР
  - 7.4 Потреби АРР у людських ресурсах
8. Фінансові ресурси АРР
  - 8.1 Оцінювання витрат
  - 8.2 Оцінювання доходів
  - 8.3 Фінансовий прогноз
9. Сталість
  - 9.1 Принципи сталості АРР
  - 9.2 Засоби забезпечення сталості
10. План дій





## РІЧНИЙ ПЛАН РОБОТИ НА 20XX/20XX РР.

Цей річний план роботи (РПР) Агенції регіонального розвитку <РЕГІОН> (АРР) охоплює період з 01.01.20XX до 31.12.20XX. Його розроблено відповідно до Стратегії регіонального розвитку.

Головні планові показники на цей рік визначені наступним чином:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



РІЧНИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ НА 20XX/20XX РР.																		
Агенція регіонального розвитку <РЕГІОН> Рік: 1										Плановий період: 01.01.20XX - 31.12.20YY Дата складання: 01.11.20XX								
<b>Загальна мета APP:</b> Мета APP полягає у підтриманні та організації розвитку відповідного регіону																		
№	Заходи	Результати заходів	Л	С	В	Ж	Л	Г	С	Л	Б	К	Т	Ч	Показники	Потрібні людські ресурси	Потрібні фінансові ресурси	Припущення і ризики



## ПЛАН КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

1. Довідка і загальна інформація про APP
2. Визначення продуктів і цілей APP
  - 2.1. Інформація про розташування APP
    - 2.1.1 Характеристики регіону
    - 2.1.2 Характеристики громад регіону
  - 2.2 SWOT-аналіз регіону
  - 2.3 Бачення і місія регіону
  - 2.4 Визначення продукту «Регіон» і зведення цілей розвитку
3. Визначення цільової групи та бенефіціарів
  - 3.1 Соціально-демографічний аналіз
  - 3.2 Психографічний аналіз
  - 3.3 Вплив засобів масової інформації
    - 3.3.1 Аналіз ЗМІ - телебачення
    - 3.3.2 Аналіз ЗМІ – друковані ЗМІ
    - 3.3.3 Аналіз ЗМІ - радіомовлення
    - 3.3.4 Аналіз ЗМІ – Інтернет
  - 3.4 Визначення і відбір цільової групи
4. Комунікаційна стратегія
  - 4.1 Цілі комунікації
  - 4.2 Канали комунікації
  - 4.3 Заходи комунікації
  - 4.4 Засоби комунікації
5. План заходів



## ПЛАН СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

1. Довідка і загальна інформація про АРР
2. Стислий огляд роботи АРР
  - 2.1 Пропоновані послуги
  - 2.2 Потрібні послуги
3. Оцінка користувачів послуг АРР
  - 3.1 Оцінка зацікавлених сторін
  - 3.2 Оцінка клієнтів
    - 3.2.1 Профіль клієнтів
    - 3.2.2 Ступінь задоволення споживачів
4. Визначення цільового ринку
  - 4.1 Географія
  - 4.2 Сектори
  - 4.3 Цільові групи
5. Стратегія маркетингу
  - 5.1 Пропоновані послуги
  - 5.2 Вартість послуг
  - 5.3 Розповсюдження послуг
  - 5.4 Просування послуг
6. План заходів



## ПЛАН СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ

1. Довідка і загальна інформація про АРР
2. Зведення стратегії маркетингу
  - 2.1 Продукт
  - 2.2 Витрати
  - 2.3 Розповсюдження
  - 2.4 Просування
3. Методика і очікувані результати
4. Позиціонування АРР на ринку
  - 4.1 Конкуренти
  - 4.2 Цільові групи
5. Брендинг АРР
  - 5.1 Основні цінності бренду
  - 5.2 Індивідуальність бренду
6. Корпоративний стиль
  - 6.1 Лозунги
  - 6.2 Корпоративні кольори
  - 6.3 Логотип
7. Інструменти просування
  - 7.1 Зв'язки з громадськістю
  - 7.2 Канали просування
  - 7.3 Рекламні матеріали
  - 7.4 Реклама
8. План заходів



## КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ТА ІНФОРМАЦІЄЮ ТА ЇХ МОНІТОРИНГУ

### 1. Групування інформації в офісі

Управління інформацією в офісі АРР можна організувати в розрізі:

- внутрішньої інформації;
- відкритої інформації.

Настійно рекомендується на додаток до комп'ютерної системи зберігання документів створити фізичну систему зберігання, щоб полегшити пошук документів і дозволити застосовувати цю систему для тих документів, які наявні тільки у друкованій формі.

#### 1.1 Внутрішня інформація

##### *Адміністрація*

1. Юридичні документи
  - a. Свідоцтво про реєстрацію
  - b. Рішення судів
2. Облік
  - a. Бюджет
  - b. Витрати
3. Договори
  - a. Трудові договори
  - b. Договори оренди та лізингу
  - c. Контракти на проекти
4. Комунікація
  - a. Вхідна комунікація
  - b. Вихідна комунікація
  - c. Перелік адрес АРР
5. Форми та шаблони
6. Документи з планування

##### *Питання, що стосуються персоналу*

1. Довгостроковий персонал (посадові інструкції, автобіографії, документи з відбору, табелі робочого часу)
2. Асоційовані працівники (посадові інструкції, автобіографії, документи з відбору, табелі робочого часу)
3. Консультанти (посадові інструкції, автобіографії, документи з відбору, табелі робочого часу)

##### *Портфель проектів*

1. Донори
4. Конкурс пропозицій
5. Портфель проектів
6. Проектні пропозиції

##### *Проекти*

1. Адміністрація проектів
2. Звіти по проектах



3. Результати проектів
4. Документи або продукти по проектах (часто окремі файли)

*Організації-партнери (по установах)*

1. Державні органи
2. НУО
3. Об'єднання
4. Фірми

*Маркетингові та промоційні матеріали*

1. Презентація APP
2. Концепція маркетингу
3. Листівки та плакати
4. Прес-релізи

*Графіки навчання та навчальні матеріали*

1. Графік навчання (по місяцях)
2. Запрошення і навчальні матеріали

*Засідання (по видах)*

1. Запрошення
2. Протокол засідання
3. Підтверджувальні документи та інформація

## **1.2 Відкриті документи**

*Правові документи щодо APP*

1. Закон «Про засади державної регіональної політики»
2. Типове положення
3. ???

*Бібліотека APP*

(див. перелік нижче)

## **2. Ведення і оновлення даних**

1. Збирання даних повинно здійснюватися на постійній основі; будь-яка наявна нова інформація підвищує точність бази даних.
2. Веб-сайт треба оновлювати принаймні раз на місяць, бажано раз на тиждень.
3. Кожні півроку слід переглядати концепцію інформаційного центра.
4. Кожні півроку слід переглядати концепцію веб-сайта.
5. Рекламування веб-сайту та інформаційних послуг треба здійснювати принаймні раз на рік.



### 3. Графік оновлення даних

(перелік не є вичерпним!)

Питання / тема	Інтервали оновлення
Закони щодо РР і з наступних питань (завантаження)	Щомісяця
Документи (перелік і завантаження)	За наявності
Перелік наявних навчальних курсів	Щотижня
Заявка на навчальні курси	При зміненні
Публікації APP	При зміненні
Інформація про кредитні лінії та джерела фінансування для підприємств і НУО	Щомісяця
Перелік консультантів, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця
Перелік рекламних агенцій, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця
Перелік фінансованих донорами проектів і національних агенцій підтримки бізнесу та НУО	Щомісяця
Перелік адвокатів, які надають послуги щодо бізнесу та НУО	Щомісяця
Перелік бухгалтерів, які надають послуги підприємствам і НУО	Щомісяця
Тендери з національних газет і установ	Щотижня
Митні тарифи	Кожні 3 місяці
Інформація про фірми у відповідному регіоні та поза його межами	Щомісяця
Інформація про ділові контакти (B2B)	Щомісяця
Інформація про фірми, які шукають партнерів	Щотижня
Інформація про національні та міжнародні торгові ярмарки	Щомісяця
Посередництво у працевлаштуванні	Щоденно
Брошури з оцінками ринків	При зміненні
Брошури з конкретних ринків	При зміненні





**ПРОТОКОЛ ЗАСІДАННЯ**

<УСТАНОВА / НАЗВА ЗАСІДАННЯ >

<ДАТА>

<Період часу >

<b>Учасники</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Головна мета засідання</b>	
<b>Обговорювані питання</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>○</li></ul>
<b>Обговорювані питання (продовження)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>○</li><li>○</li></ul>
<b>Заплановані заходи</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Загальні / особисті коментарі</b>	



УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

АВТОБІОГРАФІЯ - ШАБЛОН

1. Прізвище:
2. Ім'я:
3. Дата народження:
4. Національність:
5. Громадянський стан:
6. Адреса:
7. Адреса електронної пошти:
8. Телефон стаціонарний/мобільний:
9. Освіта:

*Назва установи*  
*Дата:*  
*Отриманий ступінь (ступені)*  
*або диплом(дипломи)*

*Назва установи*  
*Дата:*  
*Отриманий ступінь (ступені)*  
*або диплом(дипломи)*

*Назва установи*  
*Дата:*  
*Отриманий ступінь (ступені)*  
*або диплом(дипломи)*

*Назва установи*  
*Дата:*  
*Отриманий ступінь (ступені)*  
*або диплом(дипломи)*

10. Мовні навички (оцінки від 1 до 5):

<i>Мова</i>	<i>Читання</i>	<i>Мовлення</i>	<i>Письмо</i>
<i>Англійська</i>			

11. Членство у професійних органах
12. Інші навички (наприклад, комп'ютерна грамотність тощо)



13. Нинішня посада
14. Основні навички:
15. Конкретний доречний досвід:

Країна

Дата: з (місяць/рік) до (місяць/рік)

16. Стаж професійної діяльності

Дата: з (м/р) до (м/р)

Місце

Компанія/організація

Посада

Опис

Дата: з (м/р) до (м/р)

Місце

Компанія/організація

Посада

Опис

Дата: з (м/р) до (м/р)

Місце

Компанія/організація

Посада

Опис

Дата: з (м/р) до (м/р)

Місце

Компанія/організація

Посада

Опис



## ОГОЛОШЕННЯ ПРО ВАКАНСІЇ

### Директор АРР

АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. АРР у <РЕГІОН> хоче найняти **ДИРЕКТОРА**.

#### Обов'язки

1. Управління діяльністю, кадрами та фінансовими ресурсами установи
2. Забезпечення орієнтації роботи АРР на досягнення поставлених цілей
3. Забезпечення належного використання коштів АРР
4. Координація діяльності партнерів і зацікавлених сторін регіонального розвитку
5. Представництво АРР у державних установах і організаціях, а також перед фізичними та юридичними особами
6. Укладення контрактів, угод і договорів, видача довіреностей
7. Призначення і звільнення працівників АРР

#### Вимоги

- a) Вища освіта (бізнес/економіка/фінанси та (або) державне управління)
- b) Ґрунтовне знання правил закупівель ЄС і СОТ та законодавства України
- c) Здатність планувати та організовувати робоче навантаження для дотримання строків
- d) Високий рівень особистої дисциплінованості та організованості
- e) Здатність працювати самостійно
- f) Досвід створення колективу та координації його роботи
- g) Досвід в усіх аспектах управління людськими ресурсами
- h) Повне знання письмової та розмовної англійської мови
- i) Високий рівень кваліфікації у перевірці навичок
- j) Чудові презентаційні навички
- k) Чудові навички складення звітів
- l) Високий рівень комп'ютерної грамотності
- m) Аналітичні навички, ініціативність, коректність, дисциплінованість
- n) Стійкість і гнучкий підхід до роботи
- o) Чітка прихильність до належного управління державними коштами



### Менеджер із стратегії

APP є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета APP полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. APP у <РЕГІОН> хоче найняти **МЕНЕДЖЕРА ІЗ СТРАТЕГІЇ**.

#### Обов'язки

1. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів
2. Розроблення Стратегій розвитку регіонів
3. Координація реалізації Стратегії розвитку регіону
4. Моніторинг і оцінка реалізації Стратегії розвитку регіону
5. Підготовка щомісячних звітів для директора APP
6. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Вимоги

- p) Мінімум 3 роки досвіду роботи/Функції щодо стратегії або комерційні функції зі стратегічними обов'язками
- q) Досвід стратегічного консультування
- r) В ідеалі - аспірантура
- s) Доведена здатність і впевненість у розвитку та виконанні роботи
- t) Здатність складати документи, організовувати їх та представляти у чіткій та стислий спосіб
- u) Чудові аналітичні навички
- v) Чудові навички людського розвитку та лідерства
- w) Чудові навички спілкування та впливу



### Менеджер з проектів

APP є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета APP полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. APP у <РЕГІОН> хоче найняти **МЕНЕДЖЕРА З ПРОЕКТІВ**.

#### Обов'язки

1. Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку
2. Навчання і консультування з питань розроблення і виконання проектів
3. Розроблення і ведення каталогу або портфелю проектів
4. Залучення коштів на проекти та програми
5. Придбання і впровадження проектів сторонніх організацій
6. Підготовка щомісячних звітів для директора APP
7. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Вимоги

- a) Мінімум 3 роки досвіду роботи з управління проектами та на інших посадах, пов'язаних із виконанням вищезазначених завдань
- b) Безпосередньо доречний досвід
- c) Бажано - аспірантура
- d) Спроможність щодо розрахунків; навички оброблення даних і аналітичні здібності
- e) Орієнтованість на результати з сильним акцентом на надання рішень
- f) Чудові навички спілкування, здатність розуміти складні поняття і технічний матеріал
- g) Здатність використовувати власну ініціативу для просування проектів
- h) Далекоглядність, мислення, орієнтоване на розв'язання проблем
- i) Сильні організаційні навички та навички управління робочим часом
- j) Здатність розуміти вимоги клієнтів, визначати та прогнозувати потрібні результати
- k) Здатність готувати докладні звіти про хід виконання проектів і результати



### Менеджер з послуг

АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. АРР у <РЕГІОН> хоче найняти **МЕНЕДЖЕРА З ПОСЛУГ**.

#### Обов'язки

1. Збирання даних та інформації й управління ними
2. Навчання і консультування з питань регіонального розвитку
3. Підготовка брендингу та реклами регіону
4. Підготовка і реалізація кластерів
5. Підготовка заходів з заохочення і залучення інвестицій
6. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР
7. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Вимоги

- a) Мінімум 3 роки досвіду роботи в якості менеджера з інформації або в галузі регіонального розвитку
- b) Досвід роботи у сфері регіонального розвитку та (або) заохочення інвестицій та (або) брендингу регіону
- c) Досвід роботи з мережами та управління інформацією
- d) Досвід навчання і консультування
- e) В ідеалі - аспірантура
- f) Доведена здатність і впевненість у розвитку та виконанні роботи
- g) Чудові аналітичні навички
- h) Чудові навички оброблення даних
- i) Чудові навички людського розвитку і лідерства
- j) Чудові навички спілкування і впливу



### Офіс-менеджер APP

APP є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета APP полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. APP у <РЕГІОН> хоче найняти **ОФІС-МЕНЕДЖЕРА**.

#### Обов'язки

- Управління офісом (зокрема ведення картотеки, кореспонденція, організація зустрічей, забезпечення відряджень і проживання)
- Усний та письмовий переклад
- Бухгалтерський облік
- Управління персоналом
- Організація заходів
- Введення і обробка даних
- Управління веб-сайтом
- Забезпечення підготовки протоколів зустрічей та презентацій
- Інші допоміжні задачі, зокрема супроводження вищого персоналу на зустрічах, заходах тощо

#### Вимоги

- a) Вища освіта з бізнесу або гуманітарних наук
- b) Здатність користуватися широким спектром пакетів програм для підготовки кореспонденції та документів, ведення презентацій, електронних таблиць і баз даних
- c) Здатність професійно організувати офіс та керувати ним, включаючи управління системою зберігання документів, управління документами, управління постачанням офісу, організацію відряджень, організацію та координацію зустрічей, ведення нотаток і протоколів засідань, організацію робочого часу керівництва тощо)
- d) Створення і ведення простої системи бухгалтерського обліку та обліку дрібних витрат
- e) Створення і ведення простої системи адміністративного управління персоналом
- f) Створення і ведення веб-сайта
- g) Важливою перевагою буде знання стенографії та запису з магнітної стрічки





## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІД ПРИ ВІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

### Чому ви хочете отримати цю роботу?

- Чому ви подали заяву на цю роботу?
- Чому ви вирішили обрати цей кар'єрний шлях?
- Що ви вивчали?
- Чому ви вирішили вивчати цей предмет?
- Які предмети в університеті були у вас найулюбленішими?

### Що ви можете запропонувати для цієї роботи?

- Будь ласка, за 10 хвилин стисло опишіть свій професійний шлях.
- Якими були ваші найважливіші «історії успіху» до цього часу?
- Які найважливіші завдання у роботі \_\_\_\_\_?
- Ви можете описати звичайний робочий день на роботі \_\_\_\_\_?
- Що ви знаєте про регіональний розвиток в Україні?
- Що ви знаєте про організації регіонального розвитку?
- Як ви бачите свій внесок у роботу APP?
- Який досвід ви можете запропонувати для підвищення ефективності APP?
- Який ви маєте досвід роботи з державними установами?
- Який ви маєте досвід роботи з міжнародними донорськими проектами?
- Який ви маєте досвід за <див. профіль посади>?
- Який ви маєте досвід за <див. профіль посади>?
- Який ви маєте досвід за <див. профіль посади>?
- Який ви маєте досвід роботи з матеріально-технічного забезпечення і організаційної роботи?

### Що ви за людина?

- Що вам найбільш подобалося у роботі \_\_\_\_\_?
- Якими особистими досягненнями ви найбільше пишаєтеся?
- Яке рішення у вашому житті до цього часу було найбільш складним?

### У чому різниця між вами та іншими заявниками?

- Чому APP має обрати вас?
- Що ви можете запропонувати для проекту з того, що не можуть запропонувати інші?



## ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

між двома сторонами

**АРР <РЕГІОН>**  
АДРЕСА  
УКРАЇНА  
(далі – Роботодавець)

**Працівник**  
АДРЕСА  
УКРАЇНА  
(далі - Працівник)

<ПРИЗВИЩЕ ДИРЕКТОРА>, посвідчення особи № \_\_, видане <ДАТА> <КИМ ВИДАНО> у <МІСЦЕ ВИДАЧІ>, як представник Роботодавця та <ПРИЗВИЩЕ ПРАЦІВНИКА>, який (яка) народився (народилася) <ДАТА НАРОДЖЕННЯ>, посвідчення особи № 251057, видане <КИМ ВИДАНО> у <МІСЦЕ ВИДАЧІ>, адреса постійного проживання <АДРЕСА>, як Працівник, домовилися про наступне.

1. Працівник працюватиме в АРР <РЕГІОН> на посаді <НАЗВА ПОСАДИ>.
2. Цей трудовий договір набирає чинності <ДАТА> і зберігатиме чинність до <ДАТА або «подальшого повідомлення»> з урахуванням положень про припинення дії, викладених у доданих умовах праці. Він повністю замінює всі попередні трудові договори або договори на надання консультаційних послуг із будь-якою іншою АРР.
3. Місце роботи знаходитиметься у <МІСЦЕ>, Україна.
4. Коло обов'язків Працівника додається до цього договору як додаток. Сторони розуміють, що Роботодавець може змінити коло обов'язків за потреби та доручити Працівнику виконання додаткової роботи згідно з кваліфікацією та досвідом Працівника.
5. Робота повинна виконуватися згідно з умовами праці, доданими до цього договору. Ці умови можуть за потреби переглядатися Роботодавцем. Будь-яка зміна набирає чинності шляхом внесення письмової поправки з обов'язковим повідомленням за один місяць до її внесення або при поновленні цього договору.
6. Заробітна плата та інші виплати здійснюватимуться згідно з додатком 4 до цього Договору.
7. Додатки 1-4 є невід'ємною частиною цього договору.
8. Цей трудовий договір регулюється і тлумачиться згідно з законодавством України. Суперечки та претензії, що випливають із нього або пов'язані з ним або з його порушенням, врегульовуються компетентними судами міста <МІСТО>. Проте, до звернення до судових процедур Сторони цим погоджуються докласти всіх зусиль та провести обговорення з метою знайдення взаємоприйняттого рішення такого спору шляхом безпосередніх переговорів.

Цей трудовий договір набирає чинності з дня його підписання.

За Роботодавця

Працівник

.....

.....



## ДОДАТКИ ДО ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

### Додаток I Внутрішні положення про персонал

1. У Внутрішньому положенні про персонал установлені умови та обов'язки всіх працівників, внутрішніх консультантів і внутрішніх надавачів послуг (далі – співробітники) АРР. Воно є обов'язковим для виконання всіма співробітниками, які працюють у вищезгаданій установі, та є невід'ємною частиною всіх договорів.
2. Кожний співробітник приймає на себе обов'язки, що випливають із законодавства про працю, трудового договору або договору на надання консультаційних послуг та інших нормативних актів, а також з інших актів і документів, якими регламентуються умови праці в АРР. Кожний співробітник:
  - здійснюватиме трудову діяльність у належний час та з відповідною якістю, користуватиметься майном згідно з принципами економічної ефективності та досягатиме позитивних результатів роботи;
  - забезпечуватиме регулярне та законне ведення господарської діяльності АРР відповідно до чинних нормативно-законодавчих актів;
  - дотримуватиметься загальних і спеціальних актів і документів, наказів, рекомендацій, інструкцій та рішень директора АРР та (або) свого безпосереднього керівника;
  - не змінюватиме зміст роботи без попереднього дозволу свого керівника або директора АРР;
  - заздалегідь обговорюватиме всі офіційні контакти з засобами масової інформації та заяви для них із директором АРР;
  - застосовуватиме всі свої здібності для виконання робочих завдань;
  - дотримуватиметься встановленого графіку роботи та передбачених заходів техніки безпеки;
  - поважатиме клієнтів та інших співробітників;
  - сприятиме хорошій репутації АРР;
  - дотримуватиметься суворої конфіденційності всіх ділових і професійних питань.
3. АРР виконуватиме обов'язки, що випливають із законодавства про працю, трудового договору або договору на надання консультаційних послуг та інших нормативних актів, а також з інших актів і документів АРР. АРР:
  - забезпечить співробітнику належні умови праці для здійснення співробітником трудової діяльності;
  - дотримуватиметься встановленого графіку роботи, надаватиме передбачені відпустки, зокрема щорічні, додержуватиметься встановлених заходів техніки безпеки, а також забезпечуватиме інші умови та права згідно з законодавством, трудовим договором або договором на надання консультаційних послуг.
  - регулярно щомісяця виплачуватиме співробітнику заробітну плату або інше узгоджене винагородження, а також інші види компенсацій та платежів згідно з законодавством, трудовим договором або договором на надання консультаційних послуг.
4. Договір із співробітником може бути розірваний у випадку порушення трудової дисципліни. Нижче наведений невичерпний перелік прикладів порушення трудової дисципліни та трудових обов'язків:
  - недотримання порядку роботи та трудової дисципліни;



- невиконання зобов'язань або обов'язків у встановлені строки;
  - недотримання графіку та змісту роботи;
  - відсутність на роботі протягом трьох робочих днів поспіль або відсутність протягом п'яти робочих днів за рік без причини, затвердженої директором АРР;
  - зловживання відпусткою через хворобу;
  - недодержання правил техніки безпеки;
  - зловживання дозволами або користування ними понад передбачений ними час;
  - розкриття офіційних виробничих або інших таємниць;
  - недосягнення запланованих результатів роботи;
  - зловживання робочим місцем із метою одержання особистої вигоди;
  - часта відсутність на роботі без попереднього дозволу керівника;
  - прийняття подарунків або пільг, які можуть вплинути або можуть бути розтлумачені як такі, що можуть вплинути на діяльність співробітника.
5. Директор АРР може у будь-який момент розірвати трудовий договір або договір на надання консультаційних послуг без попереднього повідомлення, якщо діяльність співробітника завдає істотної шкоди АРР або впливає на її репутацію. Крім того, співробітник може бути звільнений без попередження у випадку:
- скоєння кримінального діяння;
  - виконання будь-якої діяльності з недбалістю або з негативними намірами;
  - виконання діяльності всупереч зобов'язанням і обов'язкам співробітника, яка порушує законодавство, договір, акти та (або) документи або інструкції АРР.
6. Співробітник та АРР може розірвати трудові відносини з дотриманням встановлення терміну попередження. Якщо термін попередження не погоджений, то діє юридична підстава для розірвання договору, передбачена у законодавстві про працю. Попередження надсилається у письмовій формі. Співробітник, який добровільно припиняє свої трудові відносини, повинен:
- закінчити виконання діяльності, що вже виконана в обсязі, який керівник вважає очікуваним;
  - офіційно здати до АРР усі документи, які належать АРР або пов'язаним із нею зацікавленим сторонам;
  - виконати всі матеріальні та фінансові зобов'язання перед АРР.
7. У випадках несанкціонованої відсутності, втрати або навмисного пошкодження майна, обладнання або коштів директор АРР може утримати заробітну плату або інші платежі, належні співробітнику, або навіть зажадати відшкодування. У жодному випадку заявлена чи утримана сума не може перевищити тривалість відсутності або завдану шкоду.

**Внутрішнє положення про персонал може змінюватися керівництвом АРР за умови повідомлення за один місяць до внесення змін.**



## Додаток II Правила поведінки

1. Кожний працівник або консультант повинен узгодити з АРР договір на виконання свого завдання згідно з колом обов'язків. Якщо АРР визнає необхідним, вона зберігатиме за собою право коригувати умови завдання. Дія призначення закінчується наприкінці періоду, зазначеного у договорі, якщо призначення не продовжено або не здійснено нове призначення. Оплата праці або компенсація зазначається в умовах праці.
2. Усі матеріали, створені або отримані на умовах цього призначення – письмові, графічні, плівка, магнітна стрічка тощо – залишаються у власності АРР. АРР також зберігає за собою виняткове право на публікування або поширення всіма мовами звітів, оснований на таких матеріалах. Права і обов'язки, передбачені у цьому пункті, залишаються чинними незважаючи на припинення дії договору або виконання інших його положень.
3. Протягом двох років після закінчення дії призначення працівник не шукатиме й не погоджуватиметься на роботу, пов'язану з проектами або операціями, в яких використовуються матеріали, отримані під час виконання даного завдання, якщо не отримана попередня згода роботодавця.
4. Працівник також погоджується, що всі знання та інформація, що ще не є загальнодоступними, котрі він може отримати від АРР або через виконання свого завдання, завжди та в усіх цілях вважається ним суворо конфіденційною та зберігатиметься ним у таємниці, а також не розкриватиметься ним прямо або опосередковано будь-якій особі, за винятком випадків наявності письмового дозволу АРР на це.
5. Незважаючи на інші положення цього договору, дія призначення може бути припинена, якщо посаду буде скасовано.
6. Працівник засвідчує шляхом підписання цього договору, що його зайнятість в АРР на умовах цього договору та кола обов'язків не порушує законів, нормативних актів щодо зайнятості або правил, які поширюються на працівника.
7. Підписуючи цей договір, працівник підтверджує прийняття даного призначення і розуміння його умов. Крім того, працівник приймає умови праці, викладені у договорі, правила і процедури, діючі в роботодавця на даний момент з урахуванням можливих змін.



### Додаток III Умови праці

Умови праці в АРР є наступними:

1. Щомісячна заробітна плата <ВАРІАНТ: щоденна ставка > за цим трудовим договором встановлена у розмірі <СУМА> грн.
2. Тривалість робочого часу для працівників, які працюють на умовах повного робочого часу, становить 40 годин на тиждень; <ЯКЩО ЦЕ ДОГОВІР НА УМОВАХ НЕПОВНОГО РОБОЧОГО ЧАСУ, ДОДАЙТЕ НАСТУПНУ ФРАЗУ>: Для цього договору тривалість робочого часу узгоджена в обсязі <КІЛЬКІСТЬ ГОДИН> на тиждень.
3. Щорічна відпустка становить <КІЛЬКІСТЬ> робочих днів плюс вихідні, офіційно встановлені та опубліковані. Невикористана відпустка не оплачується. Відпустка, не використана протягом року, може бути надана у період до кінця червня наступного року. Відпустка, не використана до того часу, вважається втраченою.
4. Кожний співробітник, який працює на умовах повного робочого часу, має право на 5 (п'ять) додаткових днів відпустки на підвищення своєї професійної кваліфікації за умови офіційного затвердження директором АРР. Ця відпустка може накопичуватися за період до трьох років. Подальші деталі передбачаються у конкретних угодах на навчання.
5. Витрати на службові відрядження відшкодовуються на підставі підтверджувальних документів (квитанцій) після затвердження директором АРР. Максимальна сума відшкодування дорівнює:  
добові (харчування та інші витрати):  
витрати на проживання:
6. Збереження заробітної плати у випадку хвороби або нещасного випадку здійснюється відповідно до законодавства України.

Прийняття цих додатків підтверджується:

Місце: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Директор АРР

\_\_\_\_\_  
Працівник/консультант



**Додаток IV**  
**Коло обов'язків / Посадова інструкція**

<ДОДАЄТЬСЯ для кожного працівника >

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

<ПРИЗВИЩЕ>  
**ДИРЕКТОР**

**Преамбула**

Директор входить в основну групу штату Агенції регіонального розвитку (АРР) <НАЗВА РЕГІОНУ>. АРР створена і діє на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. Основні задачі АРР – здійснювати стратегічне планування розвитку регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу, здійснювати планування, моніторинг і оцінку програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону, надавати послуги з урахуванням розвитку та зростання регіону, в тому числі послуги з налагодження інституційних зв'язків.

Робота директора спрямована на виконання вищезазначених задач. Директор є політично відповідальним перед АРР і звітує перед Наглядовою радою та Координаційною радою розвитку регіону.

**Обов'язки**

1. Управління діяльністю, кадрами та фінансовими ресурсами установи
2. Забезпечення орієнтації роботи АРР на досягнення поставлених цілей
3. Забезпечення належного використання коштів АРР
4. Координація діяльності партнерів і зацікавлених сторін регіонального розвитку
5. Представництво АРР у державних органах, установах і організаціях, а також перед фізичними та юридичними особами
6. Укладення контрактів, угод і договорів, видача довіреностей
7. Призначення і звільнення працівників АРР

**Задачі**

- Управління
- Представництво
- Координація
- Налагодження зв'язків
- Управління фінансами
- Управління кадрами
- Стратегічне планування
- Планування програм
- Контроль і загальний моніторинг
- Політичний діалог
- Звітність



## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

### <ПРИЗВИЩЕ> МЕНЕДЖЕР ІЗ СТРАТЕГІЇ

#### Преамбула

Менеджер із стратегії входить в основну групу штату Агенції регіонального розвитку (АРР) <НАЗВА РЕГІОНУ>. АРР створена і діє на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. Основні задачі АРР – здійснювати стратегічне планування розвитку регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу, здійснювати планування, моніторинг і оцінку програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону, надавати послуги з урахуванням розвитку та зростання регіону, в тому числі послуги з налагодження інституційних зв'язків.

Робота менеджера із стратегії спрямована на виконання вищезазначених задач. Менеджер із стратегії відповідає за стратегічний підрозділ і є підзвітним перед директором АРР.

#### Обов'язки

1. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону
2. Розроблення Стратегії розвитку регіону
3. Координація реалізації Стратегії розвитку регіону
4. Моніторинг і оцінка реалізації Стратегії розвитку регіону
5. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР
6. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Задачі

- Управління
- Координація
- Стратегічне планування
- Планування програм
- Контроль і моніторинг
- Налагодження зв'язків
- Політичний діалог
- Звітність





## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

### <ПРИЗВИЩЕ> МЕНЕДЖЕР З ПРОЕКТІВ

#### Преамбула

Менеджер з проектів входить в основну групу штату Агенції регіонального розвитку (АРР) <НАЗВА РЕГІОНУ>. АРР створена і діє на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. Основні задачі АРР – здійснювати стратегічне планування розвитку регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу, здійснювати планування, моніторинг і оцінку програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону, надавати послуги з урахуванням розвитку та зростання регіону, в тому числі послуги з налагодження інституційних зв'язків.

Робота менеджера з проектів спрямована на виконання вищезазначених задач. Менеджер з проектів відповідає за проектний підрозділ і є підзвітним перед директором АРР.

#### Обов'язки

1. Мобілізація і просування проектів регіонального розвитку
2. Навчання і консультування з питань розроблення і виконання проектів
3. Розроблення і ведення каталогу або портфелю проектів
4. Залучення коштів на проекти та програми
5. Придбання і впровадження проектів сторонніх організацій
6. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР
7. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Задачі

- Управління
- Координація
- Управління проектами
- Планування програм
- Навчання, консультування, інструктаж
- Залучення коштів
- Контроль і моніторинг
- Налагодження зв'язків
- Звітність



## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

### <ПРИЗВИЩЕ> МЕНЕДЖЕР З ПОСЛУГ

#### Преамбула

Менеджер з послуг входить в основну групу штату Агенції регіонального розвитку (АРР) <НАЗВА РЕГІОНУ>. АРР створена і діє на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. Основні задачі АРР – здійснювати стратегічне планування розвитку регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу, здійснювати планування, моніторинг і оцінку програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону, надавати послуги з урахуванням розвитку та зростання регіону, в тому числі послуги з налагодження інституційних зв'язків.

Робота менеджера з послуг спрямована на виконання вищезазначених задач. Менеджер з послуг відповідає за підрозділ послуг і є підзвітним перед директором АРР.

#### Обов'язки

1. Збирання даних та інформації й управління ними
2. Навчання і консультування з питань регіонального розвитку
3. Підготовка брендингу та реклами регіону
4. Підготовка і реалізація кластерів
5. Підготовка заходів з заохочення і залучення інвестицій
6. Підготовка щомісячних звітів для директора АРР
7. Підготовка презентацій для Координаційної ради розвитку регіону

#### Задачі

- Управління
- Координація
- Збирання інформації
- Управління інформацією
- Оцінка регіональних потреб
- Налагодження зв'язків
- Навчання, консультування, інструктаж
- Контроль і моніторинг
- Звітність



## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

### <ПРИЗВИЩЕ> ОФІС-МЕНЕДЖЕР

#### Преамбула

Офіс-менеджер входить в основну групу штату Агенції регіонального розвитку (АРР) <НАЗВА РЕГІОНУ>. АРР створена і діє на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». АРР є неприбутковою організацією, що має статус державної установи. Вона створена для підтримки та організації розвитку регіону. Мета АРР полягає у забезпеченні збалансованого і сталого розвитку регіону шляхом координації всіх суб'єктів і заходів, спрямованих на розвиток регіону. Основні задачі АРР – здійснювати стратегічне планування розвитку регіону на основі соціально-економічних оцінок і аналізу, здійснювати планування, моніторинг і оцінку програм і проектів, спрямованих на розвиток регіону, надавати послуги з урахуванням розвитку та зростання регіону, в тому числі послуги з налагодження інституційних зв'язків.

Робота офіс-менеджера спрямована на виконання вищезазначених задач. Офіс-менеджер відповідає за безперебійну роботу АРР та є підзвітним перед директором АРР.

#### Обов'язки

- Управління офісом (зокрема ведення картотеки, кореспонденція, організація зустрічей, забезпечення відряджень і проживання)
- Усний та письмовий переклад
- Бухгалтерський облік
- Управління персоналом
- Організація заходів
- Введення і обробка даних
- Управління веб-сайтом
- Забезпечення підготовки протоколів зустрічей та презентацій
- Інші допоміжні задачі, зокрема супроводження вищого персоналу на зустрічах, заходах тощо

#### Задачі

- Управління офісом
- Переклади
- Бухгалтерський облік
- Управління персоналом
- Організація заходів
- Управління веб-сайтом
- Адміністративне та матеріально-технічне забезпечення



## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІД ПРИ ОЦІНЮВАННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

Співбесіда є головним інструментом розвитку кожного працівника APP. Співбесіда повинна проводитися щороку й надавати безпосередньому керівнику та працівнику можливість в'яснити стан їхніх трудових відносин, створити формалізований простір для регулярного зворотного зв'язку.

Співбесіда з працівником має ретельно готуватися обома сторонами – безпосереднім керівником і працівником.

Працівник повинен поставити собі в рамках підготовки до співбесіди наступні запитання.

- Якими були мої найважливіші завдання?
- Як я розцінюю якість своєї роботи за останній рік? Чи задоволений я своєю роботою, чи міг я досягти своїх цілей? Коли я працював дуже добре, а коли – погано? Які були причини хорошої та поганої роботи?
- Де я можу якнайкраще застосувати свої сильні сторони та здібності для своєї роботи? Що мені подобається у моїй роботі? Які завдання мені не дуже подобаються? Де в мене труднощі?
- Що мені не подобається у моїй роботі? В якій ситуації я доходив із своїми знаннями або здібностями до певної межі? Чи хочу я це змінити? Чи є в мене здібності, які недостатньо використовуються проектом?
- Чи є якісь інші умови, що обмежують ефективність моєї роботи? Що треба зробити, щоб усунути ці обмеження? Яким міг би бути мій внесок в усунення цих обмежень?
- Якими я вважаю стосунки з колегами? Як я взаємодію з ними? Якими я вважаю стосунки з клієнтами? Як я взаємодію з ними?
- Які в мене плани на майбутнє у приватному житті, у трудовому житті? Чи сумісні вони? Які завдання я хотів би виконувати через три роки? Що мені треба зробити, щоб підготуватися до цих завдань? Чи потрібне мені подальше навчання для цього? Чого я очікую від проекту стосовно цього питання?
- Як я реаую на позитивну критику, а як – на негативну?

Не на всі ці запитання повинен відповідати безпосередній керівник. (Див. формуляр співбесіди.) Деякі з них також повинні допомогти працівнику визначити своє місце як особистості в організації APP.



## АТЕСТАЦІЙНА СПІВБЕСІДА

П.І.Б. працівника: \_\_\_\_\_  
Функція: \_\_\_\_\_  
Місяць / рік прийняття на роботу до АРР: \_\_\_\_\_  
Прізвище керівника: \_\_\_\_\_  
Дата проведення співбесіди: \_\_\_\_\_  
Розглядуваний період: \_\_\_\_\_

### 1. Вітання і представлення

#### 1.1 Мета проведення співбесіди

Див. рекомендації вище

#### 1.2 Ретроспективний огляд

- Умови праці в цілому
- Основні моменти роботи

### 2. Оцінка безпосереднім керівником

#### 2.1 Зміст роботи

- Якість роботи
- Ефективність
- Дієвість
- Самостійність
- Відданість
- Творчий підхід
- Надійність

#### 2.2 Робочі інструменти (по відношенню до обов'язків і дітей)

- Організованість на роботі
- Пунктуальність
- Користування комп'ютером
- Мови

#### 2.3 Комунікація та міжособистісні стосунки

- Командний дух / ставлення до колег
- Орієнтованість на послуги / ставлення до клієнтів
- Надання та конфіденційність інформації
- Нейтральність і неупередженість
- Дотримання настанов, наказів тощо
- Бережливість щодо майна і дотримання принципів економії
- Лідерські якості

### 3. Самооцінка працівником

Готується у письмовій формі до проведення співбесіди – ключові слова у п. 2



#### 4. Реакція безпосереднього керівника

#### 5. Спільні моменти та відмінності

#### 6. Оцінка безпосереднім керівником

- Вимоги (кількість, різноманітність, ступінь складності)
- Підтримка (обсяг, вид)
- Зворотний зв'язок (частота, форма)
- Мотивація
- Інформування
- Делегування
- Простір для самостійної роботи

#### 7. Реакція безпосереднього керівника

#### 8. Визначення цілей на наступний період

(Виберіть максимум 10 цілей на наступний період.)

- 8.1 *Зміст роботи*
- 8.2 *Робочі інструменти*
- 8.3 *Комунікація та міжособистісні стосунки*

#### 9. Огляд становища на роботі

- Заробітна плата
- Робоче навантаження
- Понаднормова робота
- Коло обов'язків

#### 10. Потреба у подальшому навчанні



## НЕВИЧЕРПНИЙ ПЕРЕЛІК МОЖЛИВИХ ТЕМ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ АРР

### 1. Соціальні навички:

- Командна робота
- Навички обслуговування клієнтів
- Консультаційні навички
- Презентаційні навички
- Комунікація
- Навички ведення переговорів
- Врегулювання і розв'язання конфліктів

### 2. Ділові навички:

- Управління проектним циклом
- Бізнес-планування
- Фінансове планування
- Управлінські навички
- Навички маркетингу та реклами
- Управління ризиками
- Організація робочого часу
- Методи атестації персоналу
- Навчання роботі на комп'ютері

### 3. Технічні навички:

- Розбудова регіональної стратегії
- Оцінювання ефективності роботи АРР
- Методи оцінки інвестицій



ПЛАН ПІДГОТОВКИ КАДРІВ APP  
<ТЕРМІН>

Навчальна тема		Учасники		Мета		Навчальний заклад / викладач		Строки	
<Опис навчальної теми > ОДНА ТЕМА НА РЯДОК	<Прізвища можливих учасників> ІНІЦІАЛИ АБО ПРІЗВИЩА	<Опис мети>	<Назва можливого навчального закладу або прізвище викладача>	<Дата або період >	ПРИКЛАДИ	ПРИКЛАДИ	ПРИКЛАДИ	ПРИКЛАДИ	ПРИКЛАДИ
Курс із маркетингу	AB, BC, CD, DF	Отримання знань у галузі маркетингу для застосування в APP у роботі з клієнтами	Фірма LogiТес, Київ	До кінця 2011 року	ПРИКЛАДИ	Навчальний заклад у регіоні чи в Україні	ПРИКЛАДИ	Вересень-грудень 2011 р.	Жовтень 2011 р.
Управління веб-сайтом	BC	Здатність ВС оновлювати веб-сайт APP на регулярній основі	Фірма LogiТес, Київ	Вересень-грудень 2011 р.	ПРИКЛАДИ	Університет Хохенхайм, Німеччина	ПРИКЛАДИ	Жовтень 2011 р.	
Семінар з регіонального економічного розвитку	CD, DF	Покращення розуміння регіонального економічного розвитку	Університет Хохенхайм, Німеччина	Жовтень 2011 р.					





## УГОДА ПРО НАВЧАННЯ

між двома сторонами

**APP <РЕГІОН>**  
АДРЕСА  
УКРАЇНА  
(далі – Роботодавець)

**Працівник**  
АДРЕСА  
УКРАЇНА  
(далі - Працівник)

<ПРИЗВИЩЕ ДИРЕКТОРА>, посвідчення особи № \_\_, видане <ДАТА> <КИМ ВИДАНО> у <МІСЦЕ ВИДАЧІ>, як представник Роботодавця та <ПРИЗВИЩЕ ПРАЦІВНИКА>, який (яка) народився (народилася) <ДАТА НАРОДЖЕННЯ>, посвідчення особи № 251057, видане <КИМ ВИДАНО> у <МІСЦЕ ВИДАЧІ>, адреса постійного проживання <АДРЕСА>, як Працівник, домовилися про наступне.

1. Працівник візьме участь у наступних зовнішніх навчальних заходах <НАВЧАЛЬНІ ЗАХОДИ> з метою набуття додаткових знань, які застосовуватимуться в цілях і задачах APP.
2. APP оплатить усі витрати на проведення даного навчального заходу.
3. У випадку, якщо працівник звільняється з APP, він зобов'язаний повернути APP кошти, сплачені за цей навчальний захід, за наступною схемою:
  - звільнення протягом 6 місяців після закінчення навчання: 100% загальних витрат
  - звільнення через 6-12 місяців після закінчення навчання: 60% загальних витрат
  - звільнення через 12-18 місяців після закінчення навчання: 30% загальних витрат
4. У випадку припинення існування APP працівник не зобов'язаний здійснювати будь-які платежі.
5. У випадку хвороби або вагітності чи в будь-якому випадку, який унеможливило подальшу роботу працівника, платежі не здійснюються.
6. У випадку працевлаштування працівника в іншого роботодавця до закінчення 18 місяців після закінчення навчання вищезгадана схема знов набирає чинності, починаючи з моменту, коли вона була призупинена через стан здоров'я або інші причини.

Ця угода набирає чинності в день її підписання.

За Роботодавця

Працівник

.....

.....



## ЗВІТ ПРО НАВЧАННЯ

<Тема навчання>

<Учасник навчання>

<Дата навчання>

Навчальний заклад	
Викладач	
Місце навчання	
Адреса	
Оцінка навчання	
Рекомендується	Так Ні
Наявність навчальних матеріалів	Так Ні



**ФОРМА ЗАЯВКИ НА ВІДРЯДЖЕННЯ**

<b>П.І.Б. працівника АРР</b>	
<b>Підрозділ і посада</b>	
<b>Строки відрядження</b>	
<b>Пункт призначення</b>	
<b>Мета відрядження</b>	
<b>Розрахунок командировочних витрат</b>	Проїзні: Проживання: Інші витрати: Усього:
<b>Особа і контактні дані для інформування в екстреному випадку</b>	

**Затвердив**

**Директор АРР**



УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ – ДОПОМІЖНА ДОКУМЕНТАЦІЯ

**ЗАПИТ НА ДРІБНІ СУМИ ГОТІВКОЮ**

Прізвище: \_\_\_\_\_

Сума: \_\_\_\_\_ грн.

Дата: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_

Підпис

Офіс-менеджер

Затвердив

Директор АРР

**РОЗПИСКА В ОТРИМАННІ ДРІБНИХ СУМ ГОТІВКОЮ**

Прізвище: \_\_\_\_\_

Сума: \_\_\_\_\_ грн.

Призначення: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_

Офіс-менеджер АРР



## НАКАЗ НА ПРИДБАННЯ

Придбайте, будь ласка, наступні товари:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_

Директор АРР

## НАКАЗ ПРО ПЛАТІЖ

Сплатіть, будь ласка суму \_\_\_\_\_ грн. (кому) \_\_\_\_\_

за \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_

Директор АРР



**РОЗПИСКА**

Прізвище: \_\_\_\_\_

Сума: \_\_\_\_\_ грн.

Призначення: \_\_\_\_\_

Підпис: \_\_\_\_\_

Затвердив:

Директор АРР