

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 352/354

Сердюк Ольга Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавська державна аграрна академія*

Сердюк Ольга Ивановна

*кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры публичного управления и администрирования
Полтавская государственная аграрная академия*

Serdiuk Olha

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Professor of Public Management and Administration Department
Poltava State Agrarian Academy*

Мирна Ольга Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавська державна аграрна академія*

Мирная Ольга Владимировна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры публичного управления и администрирования
Полтавская государственная аграрная академия*

Myrna Olha

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Public Management and Administration Department
Poltava State Agrarian Academy*

Щетініна Тетяна Олексіївна

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавська державна аграрна академія*

Щетинина Татьяна Алексеевна

*кандидат исторических наук, доцент,
доцент кафедры публичного управления и администрирования
Полтавская государственная аграрная академия*

Shchetinina Tatyana

*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Public Management and Administration Department
Poltava State Agrarian Academy*

Колотій Юрій Сергійович

*магістрант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Полтавської державної аграрної академії*

Колотий Юрий Сергеевич

*магистрант специальности «Публичное управление и администрирование»
Полтавской государственной аграрной академии*

Kolotiy Yuri

*Master Student of Specialty of Public Management and Administration of the
Poltava State Agrarian Academy*

**ЧИННИКИ РОЗБУДОВИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ
АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ
СПОСОБНОСТИ АГЕНТСТВ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
FACTORS OF DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL CAPABILITY
OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES**

Анотація. У статті досліджено чинники розбудови інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку (АРР) в Україні. Запропоновано розуміння сутності інституційної спроможності АРР як результату її взаємодії з державним, приватним та громадським секторами, що проявляється у здатності АРР виконувати покладені на неї функції у визначеному державою нормативно-правовому полі. Зазначено, що на противагу іншим інституціям, якісні результати АРР може отримати лише за високого професійного рівня працівників, який не можна компенсувати її внутрішньою організацією та управлінням. Узагальнено практичні функції АРР та визначено чотири ролі агенції, які вона має виконувати одночасно з метою їх реалізації. Виявлено, що започаткуванню процесу успішної розбудови інституційної спроможності АРР нерідко перешкоджає недосконалий формат її створення. Визначено, що на етапі становлення АРР основним принципом побудови її організаційної структури має бути мінімізація витрат, а мережевий та проектний підходи до формування організаційної структури АРР є найбільш слушними. Охарактеризовано підходи до формування організаційної структури АРР та формування штату співробітників. Зазначено приклади успішних практик діяльності АРР в ряді областей України. Встановлено основні чинники, що стримують розвиток інституційної спроможності АРР та вказано рівень їх впливу на реалізацію основних функцій агенції. Визначено домінуючі умови, за яких АРР може стати реальним фактором впливу на регіональний розвиток. Зазначено вагомість останніх в розрізі основних функцій АРР. Додатковими перспективами розвитку спроможності АРР визначено доступ до передового національного та світового досвіду, підтримку Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, бюджетну підтримку Європейського Союзу, грантову підтримку.

Ключові слова: Агенція регіонального розвитку, інституційна

спроможність, функції агенції регіонального розвитку, штатна структура, державна регіональна політика.

***Аннотація.** В статті досліджено складові, загрози і фактори розвитку інституціональної спроможності агенств регіонального розвитку (АРР) в Україні. Предложено розуміння сутності інституціональної спроможності АРР як результату її взаємодії з державним, приватним і громадським секторами, яка проявляється в спроможності АРР виконувати покладені на неї функції в установленому державою нормативно-правовому полі. Зазначено, що в порівнянні з іншими інститутами, якісні результати АРР можна отримати тільки за умови високого професійного рівня співробітників, який не можна компенсувати її внутрішньою організацією і управлінням. Виявлено, що не рідко перешкодою до успішного розвитку інституціональної спроможності АРР стає недосконалий формат її створення. Визначено чотири ролі АРР, до яких їх зобов'язують функції і в яких вони виступають одночасно. Загальною практичною функцією АРР і визначено чотири ролі агенства, які воно повинно виконувати одночасно з метою їх реалізації. Визначено, що на етапі становлення АРР основним принципом побудови її організаційної структури повинна бути мінімізація витрат, а мережевий і проектний підходи до формування організаційної структури АРР є найбільш підходящими. Охарактеризовано підходи до формування організаційної структури АРР і формування штату співробітників. Приведено приклади успішної діяльності АРР в ряду областей України. Визначено основні фактори, які впливають на розвиток інституціональної спроможності АРР і вказано рівень їх впливу на реалізацію основних функцій агенства. Визначено домінуючі*

условия, при которых АРР может стать реальным фактором влияния на региональное развитие. Указано значимость последних в разрезе основных функций АРР. Дополнительными перспективами развития способности АРР определены доступ к передовому национальному и мировому опыту, поддержка Министерства регионального развития, строительства и жилищно-коммунального хозяйства Украины, бюджетная поддержка Европейского Союза, грантовая поддержка.

Ключевые слова: *Агентство регионального развития, институциональная способность агентства регионального развития, государственная региональная политика.*

Summary. *The article analyzes the factors of development of institutional capacity of Regional Development Agencies (RDA) in Ukraine. The understanding of the essence of the institutional capacity of the RDA is proposed as an outcome of its interaction with the national, private and public sectors, which manifests itself in the ability of the RDA to perform its functions in the state-defined regulatory legal field. It is stated that, in contrast to other institutions, quality results of RDA can only be obtained through a high professional level of employees that cannot be compensated by its internal organization and management. The practical functions of the RDA are generalized and the four roles of the agency are defined, which must be performed simultaneously with the aim of implementation those roles. It was defined that the initiation of the process of successful institutional capacity development of the RDA is often hindered by the imperfect format of its creation. It is determined that at the stage of formation of RDA the main principle of construction of its organizational structure should be minimization of costs, the most appropriate approaches to the formation of the organizational structure of RDA are network and project ones. The approaches to the formation of the organizational structure of the RDA and the formation of the employees staff are described. There are examples of successful practices of*

RDA in a number of regions of Ukraine. The main factors that prevents the development of institutional capacity of RDA are identified and their level of influence on the implementation of the main functions of the agency is indicated. The dominant conditions under which RDA can become a real factor of influence on regional development are determined. The importance of the latter in terms of the main functions of the RDA is indicated. The additional prospects for developing RDA capabilities are access to advanced national and world experience, support of the Ministry for Regional Development, Building and Housing of Ukraine, budget support of the European Union, grant support.

***Key words:** Regional Development Agency, institutional capacity, functions of the Regional Development Agency, staff structure, state regional policy.*

Постановка проблеми. Нові підходи до управління регіональним розвитком, зокрема, шляхом створення інституцій, які причетні до розвитку територій, а саме агенцій регіонального розвитку (АРР), дозволяють перейти від методу «освоєння» та перерозподілу бюджетних коштів, до програмного та проектного менеджменту. Проте на сучасному етапі ми не можемо оцінити роботу АРР як високоефективну, вони стикаються з рядом проблем становлення та функціонування. Недосконалість інституційної спроможності АРР є одним із факторів, що гальмує розбудову сучасної державної регіональної політики, яка має відповідати кращим європейським практикам і дозволити забезпечити системну та результативну діяльність у сфері регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженні тематики нами було опрацьовано роботи таких вітчизняних науковців: М. І. Зверькова та Н. В. Сментиної [1] (проаналізували досвід створення в Україні мережі агентств регіонального розвитку); А. Гінкул [2] (навів результати аналітичної та планувальної роботи групи експертів як варіанти рішень

ключових проблем становлення та функціонування агенції регіонального розвитку); Н. М. Колісниченко і М. М. Войновського [3] (дослідили зміст та умови інституційної спроможності органів влади); К. Петренко (розглянула особливості інституційної спроможності) [4].

Формулювання цілей статті. Мета статті – наукове обґрунтування чинників розбудови інституційної спроможності АРР в Україні, що сприятиме розвитку місцевого бізнес-середовища та громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявність проблем місцевого розвитку, точкове управління процесами на регіональному рівні, існування інструменту розвитку територій, дієвість якого перевірена світовим досвідом, обумовлюють створення АРР. Метою роботи таких агенцій є ефективна реалізація державної регіональної політики. Ці неприбуткові організації України знаходяться зараз в процесі становлення своєї інституціональної спроможності.

За узагальненням К. Петренко [4, с. 377] автори визначають інституційну спроможність і як внесення, процес, і як результат (П. Морган), і як інституційну якість (Ф. Фукуяма), і як властивість управління (Е. Гріндел), і як організаційну характеристику (А. Толобем), і як фактор, що розкриває можливості індивідуальності (А. Сен).

Розуміючи інституційну спроможність АРР як інституційну якість, зазначимо, що вона є результатом її взаємодії з державним, приватним та громадським секторами, і проявляється у здатності АРР виконувати покладені на неї функції у визначеному державою нормативно-правовому полі. Оскільки термін «інституційна спроможність» вживають і як синонім якісного управління, організованості, ефективності, то інституційно спроможною, на нашу думку, можна назвати ефективно діючу АРР.

Визначаючи умови інституційної спроможності дещо скорегуємо підходи Н. М. Колісниченко, М. М. Войновського [3, с. 302] (до забезпечення інституційної спроможності як такої), погодившись, що АРР

може бути спроможною, якщо вона: по-перше, чітко усвідомлює, яких професійних умінь потребує, і має стратегію їх набуття в межах своїх ресурсних можливостей; по-друге, в ній збалансовано щоденну роботу та середньостроковий розвиток; по-третє, активно використовує зовнішню спроможність, отримуючи поради консультантів, радників науковців тощо. Однак, на противагу іншим інституціям, якісні результати АРР може отримати лише за високого професійного рівня працівників, який не можна компенсувати її внутрішньою організацією та управлінням.

Інституційний розвиток АРР в Україні (починаючи з 2000-х рр. і до сьогодні) проходив в два етапи. На першому етапі формування мережі агентств регіонального розвитку як «необхідного елементу розбудови інфраструктури регіону» передбачено Концепцією державної регіональної політики України від 25 травня 2001 р. [5]. На цьому етапі за відсутності нормативно-правового регулювання, як влучно зазначають М. І. Зверяков, Н. В. Сментина, ситуацію в країні щодо утворення та функціонування агенцій регіонального розвитку, можна охарактеризувати як неузгоджену, хаотичну, фрагментарну, нескоординовану, різнопланову та різновекторну, оскільки: інституційні посередники, що проголошували себе АРР охоплювали майже весь спектр дозволених законодавством країни організаційно-правових форм, що дозволяли зберегти статус неприбутковості; на території однієї області діяло декілька агенцій; інститути, що ідентифікували себе як АРР, пропонували доволі широкий але різний спектр послуг, діяльність окремих зводилася до консультування [1, с. 58-59].

На другому етапі Закон України «Про засади державної регіональної політики» (від 05.02.2015 р. № 156-VIII) у ст. 19 визначив місце і роль АРР, як одного із ключових суб'єктів та важливого інституційного чинника у реалізації ефективної державної регіональної політики. Закон передбачив формат створення та діяльності АРР. Засновувати АРР можуть Верховна

Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська, Севастопольська міські ради та відповідні державні адміністрації. Співзасновниками агенцій регіонального розвитку також 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, наукові установи, профільні громадські об'єднання регіону [6].

Однак, процес створення АРР в ряді областей України мав дещо інший формат або ж не розпочався взагалі. Автори практичного посібника «Платні послуги агенції регіонального розвитку» підсумовують, що агенції регіонального розвитку *de facto* відсутні в Сумській, Херсонській, Миколаївській, Львівській, Харківській та Одеській областях. В тих областях, де були прийняті відповідні рішення щодо утворення агенції, але ті не розпочали свою діяльність, головною причиною останнього стало нерозуміння значення та суті таких установ представниками ОДА та облрад, конфлікти між ОДА та облрадами та небажання запуску повноцінної діяльності агенцій [7, с. 3].

Експерт з територіального розвитку ГО «Центр реформ та місцевого розвитку» А. Гінкул в документі «Проектна пропозиція. Агенція регіонального розвитку» наголошує, що «в Дніпропетровській, Волинській, Чернівецькій областях АРР створені неправильно – з порушенням положень Постанови Кабінету Міністрів України № 258 від 11.02.16 року, оскільки засновником виступила тільки ОДА або тільки Облрада. В цих АРР немає серед учасників представників основних вигодонабувачів регіонального розвитку, і відповідно такі АРР не мають ні фінансування, ні підтримки в регіоні і є повністю недієвими. В Полтавській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Закарпатській областях АРР створено з дотриманням положень зазначеної Постанови Кабінету Міністрів України і залучені

майже всі необхідні для дієвого розвитку регіону учасники – представники від органів влади та місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та навчально-наукових закладів. Проте відсутність деяких з ключових партнерів АРР або зацікавлених учасників регіонального розвитку не дозволяє розпочати процес розбудови інституційної спроможності» [2, с. 4].

Таким чином, формат створення АРР, який спостерігається, певною мірою став на заваді успішній розбудові її інституційної спроможності.

Разом з тим, для запуску процесу формування інституційної спроможності АРР не менш важливою є її функціональна складова, що становить сукупність покладених на неї функцій.

У 2016 році Постановою Уряду затверджено Типове положення про агенцію регіонального розвитку, яким визначено організаційно-правовий статус агенції, її основні функції та права, органи управління та джерела фінансування [8]. Функції АРР варіюють в Положеннях про агенцію регіонального розвитку та практиках різних областей України. Можна так узагальнити практичні функції АРР: залучення прямих інвестицій в економіку регіону; розробка стратегічних планів розвитку та моніторинг належного виконання; пошук, розробка, впровадження проектів соціально-економічного розвитку (включаючи тих, які входять у стратегіях територіальних громад), а також пошук джерел фінансування та виконавців робіт (підрядників) для реалізації цих проектів; надання інформаційних і консультаційних послуг, спрямованих на розробку, реалізацію проектів, вирішення юридичних питань (юридичний супровід), підтримку та розвиток підприємництва; співпраця з суб'єктами підприємницької діяльності різних форм власності, що призводить до пошуку для них партнерства, різних ресурсів для їх розвитку.

Реалізація цих функцій зобов'язує АРР виступати одночасно в чотирьох ролях: посередника з інвестиційної діяльності; координатора процесу розвитку території; консалтингової установи; центру підтримки і

розвитку бізнесу.

Достатньо чітке визначення завдань і функцій в Положенні про агенцію регіонального розвитку на рівні області дозволяє сформувати високоефективну інституційно-організаційну структуру АРР.

Погодимося, що мережевий та проектний підходи до формування організаційної структури та людських ресурсів АРР, на яких загострює увагу експерт з територіального розвитку ГО «Центр реформ та місцевого розвитку» А. Гінкул, є найбільш слухними [2, с. 21]. На його думку, за цих умов АРР крім очільника агенції та його заступника потрібні такі фахівці як: фінансові менеджери, аналітики, проектні менеджери, адміністратори проектів, бухгалтери, юристи, перекладачі (загальна кількість штатного персоналу – 12 осіб). Автори практичного посібника «Платні послуги агенції регіонального розвитку» допускають функціонування в АРР трьох департаментів: розробки та управління проектами, підтримки бізнесу, стратегії і планування [7, с. 7], що теж передбачає чималий штат.

Все ж, схилиємося до того, що на етапі становлення основним принципом побудови організаційної структури АРР має бути мінімізація витрат за умов максимально ефективного результату її діяльності. Автори Посібника з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку пропонують початковий склад АРР з п'яти осіб (без виділення структурних підрозділів): директор, менеджер зі стратегії, менеджер з проектів, менеджер з послуг, офіс-менеджер [9, с. 37]. Зазначимо, що саме мінімальна чисельність персоналу є більш доречною і переважає в АРР на сучасному етапі (АРР Полтавської області – п'ять осіб, Житомирської – шість осіб, Луганської – сім осіб), при цьому її штатна структура може варіюватися. В АРР ряду областей практикують також посади фахівців з розробки проектно-кошторисної документації (Луганська область), експертів з регіонального розвитку (Полтавська область), менеджерів з інвестиційної діяльності, зі зв'язків з громадськістю, зі стратегічного планування, по

підтримці малого та середнього підприємництва (Житомирська та деякі інші області) тощо.

АРР в силу своєї гнучкості можуть залучати до роботи також вузьких фахівців для реалізації проектів з великою кількістю міжгалузевих, дисциплінарних та проблемних зв'язків. Для менеджерів проектів, адміністраторів проектів, так як і для юристів, перекладачів, доречно практикувати сумісництво, тимчасову зайнятість, зайнятість на підставі контракту.

Разом з тим, за умов формування інституційно-організаційної структури, адекватної поставленим завданням і стартовим можливостям АРР, становлення її спроможності є дуже повільним. Не всі АРР реалізують в повному обсязі покладені на них функції.

Аналіз практики функціонування АРР в ряді областей України дозволив встановити основні чинники, що стримують розвиток її інституційної спроможності: недостатнє забезпечення фінансовими ресурсами або концентрація на одному із можливих джерел фінансових надходжень (інституційна підтримка з боку лише засновників, надходження від діяльності) (1); обмеженість спектру компетенцій наявного персоналу для повної функціональності АРР (2); відсутність чітко визначених планів роботи (3); низький рівень співпраці із суб'єктами регіонального розвитку (4); відсутність автономії у прийнятті рішень, залежність від засновників, їх втручання у поточну діяльність АРР (5) (табл. 1).

Таблиця 1

Рівень впливу основних чинників, що стримують розбудову інституційної спроможності АРР в розрізі її основних функцій

Основні функції агенції [8]	Стримуючі чинники				
	1	2	3	4	5
	вплив: високий +++, середній ++, низький +, відсутній –				
1. Вивчення досвіду інших держав щодо реалізації регіональної політики та підготовка пропозицій щодо	-	++	+	-	+

використання позитивного досвіду в регіоні					
2. Проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку відповідного регіону, подання пропозицій щодо шляхів їх розв'язання	++	+++	++	++	+++
3. Сприяння, у тому числі шляхом організації та проведення консультаційної роботи, у:					
реалізації суб'єктами регіонального розвитку регіональної стратегії розвитку та виконанні плану заходів з її реалізації, програм і проектів регіонального розвитку	++	+++	++	+++	+++
підвищенні інвестиційної привабливості регіону, залученні інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку	++	+++	++	+++	+++
створенні умов для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону	++	+++	++	+++	+++
4. Участь у:					
проведенні моніторингу стану виконання у регіоні завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, програм і проектів регіонального розвитку	+	+++	++	++	+
розробленні пропозицій щодо правового регулювання питань регіонального розвитку	+	+++	++	++	++
5. Інформування громадськості про діяльність агенції, зокрема шляхом розміщення на своєму офіційному веб-сайті відповідної інформації та в інший прийнятний спосіб	+	++	+	-	-

Джерело: розробка авторського колективу.

Проте, можна спостерігати успішні результати роботи агенцій у Кіровоградській, Запорізькій, Луганській, Черкаській, Вінницькій, Донецькій, Луганській, Житомирській та Закарпатській областях з залученням бюджетних фінансувань, добровільних внесків бізнесу та міжнародних організацій, однак в цілому ці установи ще не стали активними учасниками процесу реалізації державної регіональної політики.

За сприяння Черкаської АРР було підготовлено стратегії розвитку чотирьох об'єднаних територіальних громад, проведено 17 тренінгів для 300 осіб із питань підготовки стратегічних документів та проектного менеджменту та залучено в область інвестицій на 6 млн. грн. За сприяння Донецької АРР в області розпочато процес створення індустріальних парків

та вже здійснено державну реєстрацію двох індустріальних парків (у містах Лиман та Костянтинівка). Проведено більше 20 навчальних заходів для 400 осіб за напрямками стратегічного планування, енергоефективності та енергозбереження, здійснення закупівель за бюджетні кошти, протидії корупції. Організовано два навчальні тури (Латвія та Німеччина), в яких взяли участь 12 представників місцевого бізнесу. Розпочато впровадження системи енергомоніторингу в бюджетних організаціях області, до якої вже підключено більше 200 бюджетних установ. В тестовому режимі запущено інформаційний інвестиційний портал Донецької області [10].

Як домінуючі визначено такі умови, за яких АРР може стати реальним фактором впливу на регіональний розвиток: належна організація внутрішніх процесів та зовнішньо орієнтованої діяльності (1); розуміння персоналом процесу розвитку і знання територій (регіону, району, міста) (2); професійна інформаційна політика, що полягає у присутності в інформаційному полі, забезпечує стійкість інтересу до діяльності АРР та заохочує до співпраці з нею (3); зміни нормативного регулювання для розширення кола додаткових можливостей (4); налагодження співпраці з закладами вищої освіти та науково-дослідними установами регіону (5); активна участь у грантових конкурсах (зокрема, на засадах фандрайзингу), що вирішує проблему забезпечення агенції фінансовими ресурсами (6) (табл. 2).

Очікується, що зазначені фактори розбудови інституційної спроможності АРР дозволять нейтралізувати дію стримуючих чинників.

**Фактори розбудови інституційної спроможності АРР в розрізі їх
основних функцій**

Основні функції агенції [8]	Фактори спроможності					
	1	2	3	4	5	6
	вплив: високий +++, середній ++, низький +, відсутній –					
1. Вивчення досвіду інших держав щодо реалізації регіональної політики та підготовка пропозицій щодо використання позитивного досвіду в регіоні	+++	+++	-	++	-	+
2. Проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку відповідного регіону, подання пропозицій щодо шляхів їх розв'язання	+++	+++	-	+++	+++	+++
3. Сприяння, у тому числі шляхом організації та проведення консультаційної роботи, у: реалізації суб'єктами регіонального розвитку регіональної стратегії розвитку та виконанні плану заходів з її реалізації, програм і проектів регіонального розвитку	+++	+++	-	+++	+++	+++
підвищенні інвестиційної привабливості регіону, залученні інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку	+++	+++	-	+++	+++	+++
створенні умов для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону	+++	+++	-	+++	+++	+++
4. Участь у:						
проведенні моніторингу стану виконання у регіоні завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, програм і проектів регіонального розвитку	+++	+++	+++	++	-	++
розробленні пропозицій щодо правового регулювання питань регіонального розвитку	+++	+++	+++	++	++	++
5. Інформування громадськості про діяльність агенції, зокрема шляхом розміщення на своєму офіційному веб-сайті відповідної інформації та в інший прийнятний спосіб	+++	-	+++	-	-	+

Джерело: розробка авторського колективу.

АРР мають й інші перспективи в розбудові своєї спроможності. Є можливість скористатися доступом до передового національного та світового досвіду. Мережа європейської асоціації агенцій регіонального розвитку EURADA налічує порядку 130 учасників з різних країн. В такий

спосіб організації створюють спільне середовище досвіду та найкращих практик. Застосування деяких з них дозволяє підвищити керованість і прогнозованість розвитку території. «Фінансову підтримку діяльності АРР в рамках секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу за напрямом «Підвищення ефективності управління регіональним розвитком» України надаватиме у 2019 році Мінрегіон. Очікується реалізація проекту грантової підтримки в рамках Програми «Україна-Молдова-Грузія». Проект передбачає забезпечення агенцій спеціалізованим програмним продуктом для автоматизованого управління процесами проектного аналізу та проектного менеджменту, а також проведення відповідного навчання персоналу агенцій для розширення можливостей їх участі в міжнародних програмах» [11]. Мінрегіоном розроблено зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [12], саме до статті 19, які удосконалять засади створення АРР, зокрема, щодо: «розширення кола засновників агенцій, визначення джерел фінансового та матеріально-технічного забезпечення діяльності агенцій, можливості надавати платні послуги з питань, що належать до функцій агенцій, законодавчого визначення функцій агенцій у сфері державної регіональної політики» [11]. Згадані зміни до законодавства мають спростити процес створення АРР та підвищити їхню інституційну спроможність.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. АРР, створені в рамках сучасної державної регіональної політики, охоплюють своєю діяльністю проблеми економічного та соціального розвитку територій (регіону, району, міста) у напрямку сприяння розвитку соціально-економічних систем. У більшості областей України виникають труднощі ще в процесі їх започаткування, не всі АРР реалізують в повному обсязі покладені на них функції. Разом з тим, досвід успішних практик переконує в спроможності АРР підвищити ефективність управління регіональним розвитком. Пошук і врахування в

практичній діяльності кожної АРР місцевих факторів розбудови інституційної спроможності, доступ до передового національного та світового досвіду, підтримка Мінрегіону, бюджетна підтримка Європейського Союзу, грантова підтримка дозволять надавати місцевому бізнес-середовищу та громадам широкий спектр послуг. Перспективами подальшого дослідження є вивчення рівня соціальної затребуваності послуг АРР та побудова імовірнісних сценаріїв запровадження платних послуг.

Література

1. Зверяков М. І., Сментина Н. В. Розбудова мережі агенцій регіонального розвитку: вітчизняний досвід і керівництво до дії. Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 57-63.
2. Гінкул А. Проектна пропозиція. Агенція регіонального розвитку. Київ. 2016. 237 с. URL: <https://www.slideshare.net/regionnetua/ss-61476414> (дата звернення: 04.04.2019).
3. Колісниченко Н. М., Войновський М. М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2015. Вип. 16. С. 296-309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_16_22 (дата звернення: 04.04.2019).
4. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2015. Випуск 4(78). С. 376-388.
5. Про Концепцію державної регіональної політики : Указ Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001> (дата звернення: 04.04.2019).
6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від

- 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 04.04.2019).
7. Платні послуги агенцій регіонального розвитку. Практичний посібник. Київ, 2019. 37 с. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf> (дата звернення: 04.04.2019).
 8. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова КМУ від 11 лютого 2016 р. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248941325> (дата звернення: 04.04.2019).
 9. Посібник з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку. Практичний посібник. Київ, 2019. 37 с. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf>.
 10. Проблеми становлення агенцій регіонального розвитку в Україні. Аналітична записка. Травень 2018 р. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/Analytical_Note_on_RDAs_April_2018.docx (дата звернення: 04.04.2019).
 11. Для кожної області ефективна агенція регіонального розвитку – це вже необхідність, – В'ячеслав Негода // Децентралізація дає можливості: офіційний сайт реформи. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10781> (дата звернення: 04.04.2019).
 12. Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики»: Проект від 26 грудня 2017 року № 7446. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=7446&skl=9 (дата звернення: 04.04.2019).

References

1. Zveriakov M. I., Smentyna N. V. Rozbudova merezhi ahentsii rehionalnoho

- rozvytku: vitchyzniani dosvid i kerivnytstvo do dii. *Biznes Inform.* 2014. № 6. S. 57-63.
2. Hinkul A. Proektna propozytsiia. Ahentsiia rehionalnoho rozvytku. Kyiv. 2016. 237 s. URL: <https://www.slideshare.net/regionnetua/ss-61476414> (data zvernennia: 04.04.2019).
 3. Kolisnychenko N. M., Voinovskyi M. M. Instytutsiina ta instytutsionalna spromozhnist mistsevoho samovriaduvannia: sutnist poniat ta osoblyvosti vyznachennia. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia. 2015. Vyp. 16. S. 296-309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_16_22 (data zvernennia: 04.04.2019).
 4. Petrenko K. Osoblyvosti instytutsiinoi spromozhnosti hromadskykh obiednan v Ukraini. Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy. 2015. Vypusk 4(78). S. 376-388.
 5. Pro Kontseptsiiu derzhavnoi rehionalnoi polityky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 travnia 2001 roku № 341/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001> (data zvernennia: 04.04.2019).
 6. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 r. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (data zvernennia: 04.04.2019).
 7. Platni posluhy ahentsii rehionalnoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk. Kyiv, 2019. 37 s. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf> (data zvernennia: 04.04.2019).
 8. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro ahentsiiu rehionalnoho rozvytku: Postanova KMU vid 11 liutoho 2016 r. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248941325> (data zvernennia: 04.04.2019).

9. Posibnyk z orhanizatsii ta diialnosti ahentsii rehionalnoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk. Kyiv, 2019. 37 s. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf>.
10. Problemy stanovlennia ahentsii rehionalnoho rozvytku v Ukraini. Analitychna zapyska. Traven 2018 r. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/Analytical_Note_on_RDAs_April_2018.docx (data zvernennia: 04.04.2019).
11. Dlia kozhnoi oblasti efektyvna ahentsiia rehionalnoho rozvytku – tse vzhe neobkhidnist, – V’iacheslav Nehoda // Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti: ofitsiinyi sait reformy. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10781> (data zvernennia: 04.04.2019).
12. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky»: Proekt vid 26 hrudnia 2017 roku № 7446. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=7446&sk1=9 (data zvernennia: 04.04.2019).