

Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Географічний факультет  
Кафедра економічної та соціальної географії

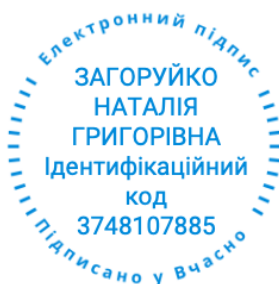
На правах рукопису  
УДК 911.3

**РОЛЬ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ У СИСТЕМІ  
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Галузь знань – 10 Природничі науки  
Спеціальність – 106 Географія  
Освітня програма – Економічна та соціальна географія

Магістерська робота  
студентки 2 курсу ОР Магістр  
**Загоруйко Наталії Григорівни**

Науковий керівник:  
кандидат географічних наук, доцент  
**Мельничук Анатолій Леонідович**



Київ 2025



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</b>	6
1.1. Методологічні підходи до дослідження інституцій регіонального розвитку	6
1.2. Сутність і роль агенцій регіонального розвитку у системі державної регіональної політики	9
1.3. Закордонний досвід діяльності регіональних агенцій розвитку	14
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ</b>	25
2.1. Загальна характеристика Агенції регіонального розвитку Київської області	25
2.2. Оцінка реалізованих проєктів, програм та ініціатив Агенції регіонального розвитку Київської області	27
2.3. Оцінка діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2021-2024 рр.	39
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ</b>	47
3.1. Виклики та обмеження розвитку агенцій регіонального розвитку	47
3.2. Рекомендації щодо покращення ефективності роботи агенцій регіонального розвитку	50
<b>ВИСНОВКИ</b>	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	64
<b>ДОДАТКИ</b>	67

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації державної регіональної політики України та посилення децентралізаційних процесів особливої актуальності набуває питання ефективності інституційної архітектури регіонального розвитку. Агенції регіонального розвитку (далі – агенції, АРР), як інституції з особливим статусом, створені на стику державного, громадського та бізнес-середовища, покликані забезпечити інтеграцію стратегічного бачення, експертного потенціалу та локального запиту на зміни. Їхня роль у координуванні розвитку територій, просуванні інвестиційних ініціатив, проєктному менеджменті та комунікації з донорами стає дедалі помітнішою. Це особливо важливо в умовах викликів, спричинених воєнними діями, коли необхідність швидкої адаптації регіонів, відновлення економічної активності та формування сталих міжсекторальних партнерств вимагає нових підходів до управління розвитком.

**Об’єкт дослідження** – агенції регіонального розвитку як інституції у системі регіонального розвитку.

**Предмет дослідження** – функціонування агенцій регіонального розвитку як інституційної інфраструктури регіонального розвитку, їх функції, моделі взаємодії з іншими акторами, вплив на економічну та соціальну динаміку регіонів.

**Метою** даної роботи є комплексне дослідження ролі агенцій регіонального розвитку в Україні в системі управління регіональним розвитком, оцінка їхньої ефективності, порівняння з міжнародним досвідом і розробка пропозицій щодо вдосконалення їхньої діяльності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади функціонування агенцій регіонального розвитку в Україні.

2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання діяльності агенцій.
3. Дослідити функціональні моделі АРР у різних країнах (зокрема, Польщі, Франції, Румунії).
4. Оцінити діяльність агенцій, зокрема Агенції регіонального розвитку Київської області, на основі звітної документації за останні роки.
5. Визначити ефективність інституційної моделі АРР у регіональному розвитку.
6. Запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення рівня ефективності функціонування АРР в Україні.

Теоретичне підґрунтя дослідження сформоване на базі праць українських і іноземних дослідників у галузі регіонального розвитку та публічного адміністрування. Окреме місце займає аналіз положень Закону України «Про засади державної регіональної політики», Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2022р. №1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку», Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (ДСРР-2027), а також звітів діяльності АРР за 2021–2024 роки.

Методологічну основу роботи складають: системний підхід до вивчення регіонального розвитку; структурно-функціональний аналіз; порівняльно-географічний аналіз діяльності АРР у різних країнах; кейс-стаді на прикладі Агенції регіонального розвитку Київської області; елементи контент-аналізу звітних документів.

Структура роботи є логічно послідовною та включає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади функціонування агенцій регіонального розвитку, визначено основні моделі й концепти, проаналізовано іноземний досвід. У другому – здійснено аналітичну оцінку діяльності АРР в Україні з фокусом на Агенції регіонального розвитку Київської області, проведено порівняльний аналіз результатів за роками. Третій розділ присвячено формуванню практичних

рекомендацій і пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування агенцій в Україні в контексті системи державної регіональної політики.

Обраний підхід дозволяє інтегрувати академічне розуміння з емпіричним аналізом і забезпечити обґрунтовані висновки, релевантні як для теорії, так і для практики регіонального розвитку.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

## **1.1. Методологічні підходи до дослідження інституцій регіонального розвитку**

У сучасній системі наукового знання про регіональний розвиток, яка формується на перетині економічної географії, державного управління, просторового планування та інституційної теорії, дедалі чіткіше усвідомлюється потреба у комплексному й міждисциплінарному підході до вивчення інституцій, що відіграють ключову роль у трансформації соціально-економічного простору. Агенції регіонального розвитку (АРР), які постали в Україні як відповідь на необхідність ефективної реалізації державної регіональної політики в умовах децентралізації, вимагають осмислення не лише як організацій, що реалізують проекти, а як інституцій – стабільних структур, вмонтованих у ширший контекст взаємодії між державою, ринком та громадянським суспільством. Такий підхід передбачає зосередження уваги не лише на функціях, фінансах чи формальних повноваженнях, але й на неформальних практиках, управлінських культурах, стратегіях легітимації та адаптації до змінного середовища. Відтак **першим ключовим підходом до дослідження є інституціональний**, у межах якого АРР розглядаються як «правила гри» у сфері регіонального розвитку, що формуються, відтворюються і змінюються під впливом як внутрішніх управлінських процесів, так і зовнішніх політичних, економічних та соціальних факторів. **Інституціональна перспектива також дозволяє оцінити рівень інституційної спроможності агенцій, зокрема їхню здатність до ефективного управління, стабільного функціонування та реалізації довгострокових стратегічних цілей.** [6]

Не менш важливим у сучасних наукових дослідженнях є **системний підхід**, згідно з яким агенція не може бути розглянута у відриві від ширшої регіональної соціально-економічної системи. У цій логіці АРР виступає не

ізолюваним гравцем, а елементом складної мережі взаємодій, яка включає місцеве самоврядування, обласну й центральну владу, бізнес, громадські організації, міжнародних донорів та інші інституції. Таке бачення повністю узгоджується з концепцією багаторівневого врядування [7], яка нині є провідною в європейській політиці регіонального розвитку. Українські агенції, поступово набуваючи досвіду, входять до цієї логіки, взаємодіючи з міжнародними організаціями (OECD, GIZ, U-LEAD, USAID), адаптуючи західні практики проєктного менеджменту та процедурні стандарти. **Системний підхід також передбачає оцінку ролі APP як інтеграторів ресурсів, координаційних майданчиків для узгодження інтересів різних зацікавлених сторін та активних учасників формування регіональних стратегій, планів відновлення та реалізації місцевих програм розвитку.**

У свою чергу, **територіально-чутливий (place-based) підхід** підкреслює, що будь-яка інституція регіонального розвитку функціонує в конкретному соціальному, економічному, політичному та географічному контексті, який значною мірою визначає її можливості, пріоритети та ефективність. Відповідно, APP мають діяти не за єдиною шаблонною моделлю, а враховувати специфіку території, на якій працюють: наявність людського капіталу, інфраструктури, доступ до міжнародних ринків, воєнну ситуацію, рівень довіри до влади тощо. Такий підхід є основоположним у сучасній європейській політиці згуртованості, що акцентує на необхідності гнучкого підходу до регіональної політики з урахуванням локального потенціалу. **В українських умовах, особливо в регіонах, що постраждали від війни, саме чутливість до контексту, гнучкість, інклюзивність планування та локалізація рішень є запорукою ефективності агенцій як платформ розвитку.**

Із прикладної точки зору надзвичайно актуальним є також **проєктно-орієнтований підхід**, згідно з яким ефективність інституції

оцінюється через реалізацію конкретних проєктів, програм та ініціатив. У цьому сенсі **ARR** – це не лише стратегічні аналітичні центри, але й **проєктні офіси, здатні управляти повним циклом публічної політики: від ідентифікації проблем, розробки рішень і бюджетування – до впровадження, моніторингу та оцінки.** Зокрема, звіти про діяльність ARR у 2022-2024 роках свідчать про активну участь агенцій у реалізації проєктів з відновлення, соціального супроводу, енергомодернізації та інвестиційного залучення, що реалізовувались за підтримки USAID, GIZ, UNICEF, UCORD та інших партнерів. Такий підхід дозволяє також розглядати агенції як ключових гравців у формуванні спроможності регіонів до самостійного управління розвитком, що є особливо важливим у посткризовому відновленні.

Значущим доповненням є **компаративний підхід**, який дозволяє здійснювати порівняльний аналіз моделей функціонування агенцій розвитку в Україні та країнах ЄС. Так, польські ARR, французька ANCT, румунські ADR демонструють різні підходи до організації регіонального управління – від централізованих до децентралізованих, від консультативних до операційних. Усі вони об'єднані ключовими рисами: чітка стратегічна роль, гарантоване фінансування, прозора модель управління та орієнтація на результат. Аналіз діяльності українських ARR у цьому контексті дозволяє виявити як наявний потенціал для розвитку, так і структурні бар'єри – зокрема нестабільне фінансування, кадрову плинність, слабку інтеграцію в міжнародні програми, недостатній рівень міжсекторальної координації.

Узагальнюючи, слід зазначити, що дослідження інституцій регіонального розвитку в сучасних умовах потребує використання комбінації методологічних підходів, які взаємно доповнюють один одного. Інституційний аналіз дозволяє осмислити внутрішню логіку функціонування агенцій; системний – виявити їхнє місце у ширших

управлінських мережах; територіально-чутливий – адаптувати інструменти розвитку до місцевих потреб; проєктний – оцінити результативність діяльності; компаративний – ідентифікувати напрямки для вдосконалення на основі кращих практик. Такий інтегрований підхід створює міцну наукову основу для об’єктивної оцінки ролі АРР у процесах відновлення, згуртування та сталого регіонального розвитку в Україні.

## **1.2. Сутність і роль агенцій регіонального розвитку у системі державної регіональної політики**

Регіональний розвиток – процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах (ст.1 ЗУ «Про засади державної регіональної політики»). Ратифікувавши Угоду про асоціацію з ЄС у 2014 році, Україна розпочала адаптацію державної регіональної політики до норм, правил, підходів, які діють в цій сфері в Європейському Союзі. [34]

Державна регіональна політика – система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності. [17]

У 2015 році в Україні, у межах оновленої державної регіональної політики, орієнтованої на запровадження принципів багаторівневого врядування територіальним розвитком, було створено правові засади для функціонування агенцій регіонального розвитку (АРР). Їх поява стала відповіддю на необхідність посилення інституційної спроможності субнаціонального рівня управління, що є визначальним чинником ефективного впровадження регіональної політики.

Практика функціонування АРР у країнах Європейського Союзу засвідчила їхню здатність забезпечувати оперативну реакцію на динаміку викликів, що постають перед регіонами, адаптуючи інструменти розвитку до актуальних потреб територій.

В українських реаліях агенції регіонального розвитку мають виконувати роль інституційного посередника, який сприяє координації зусиль між органами місцевого самоврядування, їхніми асоціаціями, інститутами громадянського суспільства, бізнесом та центральними органами влади. Вони стають майданчиками для формування консолідованого бачення стратегічних пріоритетів, розроблення проєктів і програм розвитку, а також каналами реалізації політики просторового та соціально-економічного зростання на локальному й регіональному рівнях.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій та децентралізації влади перед регіонами України постає завдання ефективної реалізації власного потенціалу розвитку. Одним із ключових інструментів державної регіональної політики, що дозволяє забезпечити стратегічне планування, залучення інвестицій та координацію зусиль різних секторів у регіоні, є агенції регіонального розвитку.

Законодавча основа функціонування АРР в Україні визначена Законом України від 05.02.2015 № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики» та постановою КМУ від 21 жовтня 2022 р. № 1203, яка деталізує вимоги до утворення, діяльності та фінансування агенцій.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.), агенція регіонального розвитку – неприбуткова установа, створена на засадах партнерства між представниками державного, приватного та громадського секторів, а також організаціями роботодавців та їх об'єднаннями. Як визначено у Типовому положенні про агенцію регіонального розвитку, затвердженому Постановою Кабінету

Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 (в редакції постанови КМУ від 21 жовтня 2022 р. № 1203) :

*«Агенція регіонального розвитку (далі – агенція) є неприбутковою установою, що утворюється з метою ефективної реалізації державної регіональної політики в регіоні. Агенція не є бюджетною установою».*

АРР є унікальним інституційним механізмом, який займає проміжне положення між державними структурами та органами місцевого самоврядування. Вони не підпорядковуються безпосередньо жодному органу влади, що забезпечує певну гнучкість, оперативність та незалежність у прийнятті рішень. У цьому контексті агенції виступають як платформи взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством, акумулюючи та координуючи зусилля усіх зацікавлених сторін для досягнення спільної мети – регіонального розвитку.

Згідно з пунктом 11 Типового положення [30], до основних завдань агенції у сфері державної регіональної політики належать:

- 1) участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації;
- 2) участь у розробленні проектів регіонального плану відновлення та розвитку, планів відновлення та розвитку територіальних громад;
- 3) участь у підготовці, поданні на конкурсний відбір і реалізації проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;
- 4) участь у проведенні моніторингу стану реалізації програм та проектів, спрямованих на розвиток регіону, що фінансуються за рахунок коштів із джерел, визначених статтею 21 Закону України “Про засади державної регіональної політики”;

5) сприяння на регіональному рівні європейській та євроатлантичній інтеграції України;

6) надання інформаційно-консультаційних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок;

7) сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіону, зокрема залученню інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону, розвитку підприємництва та туризму в регіоні;

8) надання консультаційно-методичної допомоги органам місцевого самоврядування з питань розроблення стратегій розвитку територіальних громад, проектів регіонального розвитку, регіональних та місцевих програм розвитку;

9) сприяння залученню та реалізації у регіоні проектів (програм) міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва;

10) інші завдання, визначені законодавством та цим Типовим положенням.

Відповідно до нормативно-правового регулювання роль агенцій регіонального розвитку у системі регіональної політики полягає, насамперед, у забезпеченні **інституціалізації** підходу до розвитку територій – замість фрагментарних ініціатив, з'являється комплексне стратегічне бачення. Завдяки своїй проектній спрямованості АРР мають сприяти залученню додаткових ресурсів у регіони, зокрема – з європейських інструментів технічної допомоги, фондів сталого розвитку та програм транскордонного співробітництва.

У структурі регіональної політики України АРР виступають:

- провайдерами розвитку (ініціюють та реалізують проекти);
- платформами для міжсекторної взаємодії;
- аналітичними та комунікаційними хабами;
- консультативними центрами для громад.

Їхня роль особливо зростає в умовах децентралізації влади, необхідності залучення міжнародної технічної допомоги, пошуку нових моделей регіонального планування у післявоєнний час, переходу до «зеленої» трансформації та сталого відновлення.

Особливістю агенцій регіонального розвитку є те, що вони виступають ефективними посередниками між стратегічними цілями органів влади та інтересами місцевих громад, підприємницького середовища й інших суб'єктів регіонального розвитку. Їхня діяльність спрямована на узгодження дій різних стейкхолдерів, формування спільного бачення та консолідацію ресурсів для досягнення цілей соціально-економічного розвитку територій. Саме така партнерська модель управління забезпечує високі результати у країнах з розвинутою системою регіонального врядування. Водночас в Україні, попри понад двадцятирічну історію становлення АРР, процес їх повноцінної інституціоналізації триває досі, проходячи етапи адаптації, експериментів та пошуку ефективної організаційної моделі.

АРР є ефективним інституційним механізмом регіонального розвитку за умови:

- надання їм автономності у процесі прийняття та реалізації рішень;
- функціонування на засадах партнерства;

Виконання цих умов надає змогу володіння реальною здатністю впливати на реалізацію і контроль здійснення регіональних проектів, посилення соціального спрямування діяльності органів публічної влади на регіональному рівні. [33]

### **1.3. Закордонний досвід діяльності регіональних агенцій розвитку**

У багатьох країнах Європи агенції регіонального розвитку стали ефективним інструментом реалізації регіональної політики, координації

міжрівневої взаємодії, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності територій. Як зазначає Європейська асоціація агенцій розвитку (EURADA), що налічує понад 70 учасників із 23 країн (Додаток 2), діяльність APP значною мірою спрямована на зміцнення соціально-економічних зв'язків, реалізацію спільних міжнародних проєктів та обмін успішними практиками між регіонами. З огляду на цю інформацію, детальніше проаналізуємо досвід функціонування та кращі практики APP у Польщі, Франції та Румунії.

**Польща є прикладом системності та результативності у роботі агенцій регіонального розвитку.** Польська модель вважається однією зі зразкових серед країн Центрально-Східної Європи. Ефективність APP у Польщі зумовлена не лише сприятливим інституційним середовищем, але й вдалим поєднанням публічного адміністрування з елементами ринкової логіки. Особливістю польського підходу стало формування функціонального трикутника «держава – регіон – бізнес» у поєднанні з системним використанням європейських фондів для досягнення цілей збалансованого територіального розвитку.

Після реформи 1999 року Польща заклала підвалини для нової системи просторового управління, яка передбачала утворення 16 воєводств і передачу їм широких повноважень у сфері регіональної політики. Відтак у кожному з регіонів було започатковано діяльність воєводських агенцій розвитку, що діяли на основі партнерства між воєводськими урядами, місцевим бізнесом і науковими установами. Найбільш виразним прикладом є **Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego (MARR S.A.)**, яка з часу свого заснування у 1991 році поступово трансформувалася у повноцінного оператора розвитку з широкими функціональними повноваженнями, зокрема з адміністрування структурних фондів ЄС, впровадження інвестиційних та інноваційних програм, розвитку

підприємництва, підтримки експорту, а також реалізації заходів з регіонального маркетингу.

Варто зазначити, що польська модель агенцій розвитку не є типовою «державною» формою у класичному розумінні – більшість таких установ, у тому числі й MARR, функціонують як акціонерні товариства, що дозволяє їм зберігати гнучкість управлінських рішень і фінансову маневреність, при цьому залишаючись в рамках стратегічної координації з боку воєводських адміністрацій. Участь у капіталі MARR беруть державні, приватні та муніципальні партнери, що забезпечує інституційну стабільність, а також підзвітність і прозорість, підтверджену незалежними аудитами.

Фокус MARR на підтримці малого і середнього бізнесу (МСБ) відображає стратегічну орієнтацію польської регіональної політики на розвиток локальних економік. Через реалізацію таких програм, як „Dobry Czas na Biznes”, MARR забезпечує грантову, консультаційну та навчальну підтримку самозайнятим особам і початківцям-підприємцям. Додатково, за підтримки ЄС-інструментів (зокрема Європейського фонду регіонального розвитку та програм Horizon Europe, Interreg Central Europe, URBACT), агенція впроваджує інноваційні рішення у сфері зеленої економіки, цифрової трансформації та смарт-спеціалізацій, адаптуючи європейський досвід до специфіки Малопольського регіону.

Ще однією важливою ознакою польської практики є впровадження «територіального підходу до розвитку», який передбачає формування індивідуалізованих інструментів для кожного регіону на основі виявлених потреб, потенціалу і викликів. Кожна агенція отримує мандат на розробку і реалізацію стратегій відповідно до принципу субсидіарності, що зміцнює локальну відповідальність за результати політики.

Наукові праці, присвячені аналізу діяльності MARR, підкреслюють її ефективність як «інституційного інтегратора» – органу, що не лише

координує фінансові потоки, а й об'єднує інтереси місцевих стейкхолдерів. Наприклад, згідно з дослідженням Sokołowicz та Wojnarowska (2020), польські APP, і зокрема MARR, відіграють важливу роль у формуванні адаптивних моделей територіального розвитку, які поєднують довгострокове планування з інноваційною гнучкістю. [12]

Ключовим чинником успіху польських агенцій розвитку є не лише доступ до фінансових ресурсів, а й наявність стратегічного бачення, підтриманого нормативною базою, професійною командою, а також довірою з боку бізнесу та громад. Вони фактично трансформувалися з адміністраторів технічної допомоги у генераторів регіональних змін, спроможних ініціювати трансформаційні проекти у сфері економіки, культури, соціальної політики.

Таким чином, польський досвід доводить, що ефективність агенцій розвитку не є похідною виключно від законодавчих рамок чи фінансування – вирішальними є сталість інституційного дизайну, горизонтальність управління, фінансова диверсифікація та відкритість до інновацій. Усе це дозволяє говорити про польську модель як джерело для запозичення не лише технічних рішень, а передусім – концептуальних підходів до інтегрованого розвитку територій.

#### **Основні напрями діяльності MARR:**

- реалізація програм підтримки малого і середнього бізнесу (МСП);
- адміністрування коштів ЄС (понад 1,5 млрд злотих у межах ROP);
- управління індустріальними парками та технологічними хабами (наприклад, Krakowski Park Technologiczny);
- розробка стратегій і брендів регіону;
- підтримка інновацій, «зеленого» підприємництва, стартапів.

**Агенціям належить роль каталізаторів місцевої економіки у Франції.** Регіональна політика Французької Республіки є прикладом системної інтеграції економічних, соціальних та просторових інструментів розвитку, що реалізуються в умовах потужної децентралізації. Сутність французької моделі полягає у формуванні стійких територіальних екосистем, де ключову роль відіграють агенції економічного розвитку (*agences de développement économique*). Ці інституції стали платформами взаємодії між місцевими органами влади, бізнесом, освітніми та дослідницькими структурами, формуючи синергію у просуванні інновацій, залученні інвестицій та зростанні конкурентоспроможності регіонів.

Формування сучасної архітектури агенцій розвитку у Франції відбулося в контексті трьох основних реформ: децентралізаційної реформи 1982 року (закони *Defferre*), реформи "МАРТAM" 2014 року та "NOTRe" 2015 року. Внаслідок цих змін регіони отримали не лише розширені повноваження, а й більшу відповідальність за реалізацію політики економічного зростання на своїй території. Агенції розвитку стали логічним інституційним механізмом реалізації цієї політики, водночас забезпечуючи гнучкість, оперативність і глибину залучення місцевих стейкхолдерів.

На відміну від централізованих підходів до регіонального розвитку, французькі агенції формуються та функціонують як **асоціації або державно-приватні структури**, які об'єднують різні інституційні рівні: регіони, департаменти, муніципалітети, торгово-промислові палати, вищі навчальні заклади та підприємницькі кластери. Це дозволяє уникнути конфлікту компетенцій і створити справжню мережу співпраці. Такий підхід особливо проявляється у функціонуванні агенцій **Dev'Up Centre-Val de Loire, Normandy Développement, Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises**, які стали центрами інтелектуальної генерації економічного розвитку своїх територій.

Аналіз практик цих агенцій свідчить, що вони виконують не просто функції адміністративного супроводу інвестицій, а розробляють і реалізують повноцінні **регіональні стратегії залучення бізнесу**, супроводжують процеси створення кластерів, розвивають інститути підтримки інновацій (інкубатори, технопарки, акселератори), беруть участь у міжнародних проєктах (Interreg Europe, Horizon Europe), формують локальні інвестиційні фонди, а також забезпечують розвиток людського капіталу через партнерство з університетами та професійними асоціаціями.

Однією з найважливіших особливостей французької моделі є **чітке орієнтування на "місцеві екосистеми інновацій"** (Ecosystèmes Territoriaux d'Innovation). Екосистеми включають просторову концентрацію підприємств, науково-дослідних установ, освітніх закладів, які об'єднані спільною інфраструктурою і спеціалізацією (наприклад, кластер цифрових технологій у Ліоні або агрофуд-кластер у регіоні Нормандія). Агенції розвитку виступають їхніми операторами, формуючи інституційне середовище для експериментів, масштабування бізнесів та трансферу технологій.

Значну роль у функціонуванні агенцій розвитку у Франції відіграє місцеве фінансування. Бюджети агенцій формуються переважно з коштів регіональних рад та муніципалітетів, але також активно залучаються приватні інвестиції, кошти фондів ЄС та гранти урядових і міжнародних програм. Зокрема, агенція Dev'Up реалізує численні ініціативи за підтримки Banque des Territoires, Bpifrance, а також Спільного фонду для інтернаціоналізації бізнесу (Team France Export), координуючи експортну підтримку локальних виробників. Важливо зазначити, що фінансова автономія агенцій не суперечить стратегічній єдності, яку забезпечує співпраця з Conseil Régional.

У науковій літературі підкреслюється, що французькі агенції розвитку стали ключовими архітекторами "нового регіоналізму", в межах якого не лише реалізуються політики розвитку, але й формуються нові практики управління територіями – на основі публічно-приватного партнерства, горизонтальної координації, гнучкого програмування і стратегічного планування. У цьому контексті, французький досвід цікавий не тільки в контексті інструментального запозичення, але й як концептуальна модель, що поєднує традиції територіального планування з інноваційними моделями управління.

**Досвід Румунії** у сфері діяльності регіональних агенцій розвитку (Agentiile pentru Dezvoltare Regională, ADR) вирізняється як приклад успішного інституційного вирівнювання з європейськими стандартами у контексті інтеграції до Європейського Союзу. На відміну від багатьох постсоціалістичних держав, Румунія обрала модель, за якої агенції не є безпосередньо підпорядкованими центральному уряду, а діють як самостійні юридичні особи публічного права під координацією Національної ради з регіонального розвитку. Це дозволило забезпечити їх відносну автономність, підвищити інституційну гнучкість та адаптивність до локальних потреб, зберігаючи при цьому відповідність нормативно-правовій базі ЄС.

Формування румунської системи регіонального розвитку розпочалося з ухвалення Закону №151/1998 «Про регіональний розвиток», який створив передумови для функціонування восьми ADR у межах статистичних регіонів рівня NUTS 2. Кожна з агенцій відповідає за стратегічне планування, управління фондами ЄС та реалізацію регіональних операційних програм (ROP). Важливим моментом є те, що ADR не мають виконавчої влади, але відіграють критично важливу роль у якості координаторів, фасилітаторів і адміністраторів регіонального розвитку.

На практиці ADR у Румунії виконують три групи функцій:

1. **Програмування та стратегічне планування** – агенції беруть участь у розробці стратегій регіонального розвитку на період 7+3 років, у тісній співпраці з місцевими органами влади, економічними акторами та громадянським суспільством.
2. **Адміністрування структурних фондів ЄС** – ADR діють як Intermediate Bodies у системі управління ROP, здійснюючи прийом, оцінку, моніторинг і аудит проєктів. Вони є ключовими інституціями в реалізації політики згуртованості.
3. **Інституційна підтримка громад** – агенції надають консультації щодо підготовки проєктних заявок, супровід при реалізації інфраструктурних та соціально-економічних ініціатив, а також проводять тренінги для представників ОМС і НУО.

Аналітичні огляди Європейської Комісії (European Commission, 2020) та Світового банку (World Bank, 2013) засвідчують високу інституційну спроможність ADR у адмініструванні коштів ЄС: рівень поглинання фондів досягав понад 90% у другій половині фінансового періоду 2014–2020 рр., що є свідченням ефективності процедур та кваліфікації персоналу. Особливо відзначаються агенції ADR Nord-Est (м. Ясси), ADR Centru (м. Алба-Юлія) та ADR Sud-Muntenia (м. Келераш), які не лише продемонстрували високу якість у підготовці проєктів, але й стали платформами для створення партнерств у межах програм Interreg, Danube та Urban Innovative Actions.

Однією з особливостей румунської моделі є її акцент на **підвищення спроможності громад**. На відміну від централізованого «передачі функцій зверху», ADR працюють у форматі «знизу-вгору», активно залучаючи муніципалітети до процесу планування. Наприклад, у рамках підготовки ROP 2021–2027, кожна ADR провела десятки тематичних консультацій з ОМС, підприємствами та соціальними партнерами. Такий підхід підвищив

якість стратегічних документів та забезпечив їхню реальну відповідність місцевим потребам.

Крім того, інституційна прозорість є ще одним важливим елементом румунського підходу. Агенції публікують усі свої рішення, звіти про оцінювання заявок, тендерну документацію, фінансові дані та результати моніторингу на своїх офіційних сайтах. Це забезпечує довіру з боку заявників, громадськості та донорів. У доповіді Transparency International Romania (2019) ADR були визнані одними з найпрозоріших установ у публічному секторі.

У науковій літературі румунські агенції розвитку розглядаються як гібридні інститути, що поєднують адміністративні функції з аналітичними, координуючи політику на стику національного та регіонального рівнів. Саме ця риса дозволяє їм адаптувати європейські політики згуртованості до конкретних локальних контекстів.

**З огляду на виклики повоєнної відбудови України, досвід Румунії демонструє важливість створення автономних, професійно спроможних і деполітизованих агенцій розвитку, які не просто адмініструють ресурси, а формують якісне середовище для стратегічного планування і залучення інвестицій.**

Україна на даний час знаходиться у пошуках сталої моделі APP. Питання становлення агенцій регіонального розвитку (APP) в Україні перебуває у фокусі наукового та політичного дискурсу з моменту ухвалення Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2015 році. Цей документ, який мав слугувати правовою основою для імплементації європейських підходів до регіонального управління, передбачив створення в кожному регіоні спеціалізованої агенції – як інструменту координації, впровадження стратегій розвитку та адміністрування проєктів регіонального значення. Проте практика

функціонування АРР виявила численні розриви між нормативною рамкою і фактичними можливостями агенції впливати на розвиткові процеси.

Станом на 2024 рік в Україні здійснюють діяльність 22 АРР у 22 регіонах. Їхній правовий статус визначений як неприбуткових установ, співзасновниками яких виступають обласні державні адміністрації та обласні ради. Згідно з аналітичним звітом Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України за 2024 рік, агенції функціонують як провайдери методичної допомоги для громад, учасники процесів стратегічного планування, а також як ініціатори проєктів у сфері інвестиційного розвитку, підприємництва, міжнародної співпраці та підвищення спроможності громад.

Водночас, незважаючи на наявність формальних інституцій, українська модель АРР досі перебуває на етапі пошуку сталої конфігурації. АРР не мають гарантованих джерел фінансування: їхні бюджети щороку формуються на основі рішень обласних рад, а в умовах війни ці асигнування часто урізаються. У 2023 році лише в 14 областях було забезпечено реальне фінансування з обласних бюджетів, яке покривало менш ніж 50% від загальної потреби. Значна частина фінансових ресурсів надходила з інших місцевих бюджетів, донорських програм або як надходження від надання платних послуг. Такий спосіб фінансового забезпечення створює фрагментовану та нестійку фінансову базу, що прямо впливає на кадрову політику та реалізацію довгострокових стратегій.

Більшість АРР працюють із надмірно скороченим штатом, що істотно обмежує їхню спроможність охопити весь спектр завдань. Брак стабільного фінансування унеможливорює залучення кваліфікованих фахівців, особливо з досвідом міжнародного проєктного менеджменту та знанням іноземних мов. При цьому обмеження автономії (через участь місцевих рад у призначенні керівництва, бюджетну залежність,

адміністративну підпорядкованість) часто трансформує агенції у «розширення» місцевих адміністрацій, а не у незалежні центри розвитку.

Агенції в Україні не є учасниками прийняття регіональних рішень у повноцінному сенсі. Попри законодавчу норму про залучення до розробки стратегій розвитку та планів реалізації, у багатьох регіонах їхня участь зведена до технічного супроводу документів. Це відрізняє українську модель від, наприклад, польської чи румунської, де агенції є повноцінними гравцями інституційного процесу. У 2024 році лише частина агенцій була залучена до розробки планів відновлення регіонів або стратегії відбудови територіальних громад.

В Україні відсутній єдиний уніфікований підхід до організації роботи агенцій. Деякі з них активно залучаються до міжнародних проєктів, співпрацюють з програмами USAID, GIZ, UNICEF, UCORD, реалізують навчальні програми, консультують громади, створюють інвестиційні портфоліо та діють як платформи партнерства. Інші ж – мають формальний статус і обмежену активність, що зумовлено як кадровими, так і політичними бар'єрами.

Попри згадані виклики, АРР поступово формують власні моделі дії. Наприклад, АРР Київської області у 2023 році реалізувала проєкти з розвитку енергетики та залучення інвестицій, сприяла міжрегіональній співпраці, підтримувала громади у формуванні стратегій розвитку та планів відновлення, брала участь у міжнародних форумах. АРР Житомирської області виступала регіональним партнером UNICEF і розгортала центри гуманітарного реагування.

Українська модель АРР характеризується як **інституційно сформована, але функціонально незавершена**. Потенціал агенцій регіонального розвитку полягає в їхній спроможності виступати операторами стратегічного мислення на регіональному рівні, платформами взаємодії між владою, громадянським суспільством та бізнесом.

Узагальнюючи досвід APP країн ЄС та порівнюючи його із агенціями в Україні (Додаток 4) для досягнення максимальної ефективності діяльності варто взяти до уваги вирішення таких питань як-от:

- нормативне розширення функцій агенцій (зокрема, у сфері доступу до коштів ЄС та стратегічного планування);
- формування базових стандартів інституційної спроможності;
- фінансове інституалізоване забезпечення (включно з мультибюджетним підходом);
- інституційна деполітизація – відокремлення від поточного політичного циклу регіональної влади;
- розвиток кадрового потенціалу через участь у міжнародних програмах та створення національної навчальної платформи для працівників APP.

У перспективі повоєнного відновлення, саме агенції розвитку можуть стати локомотивами відбудови, що інтегрує сталість, інновації та локальну ідентичність у просторіві трансформації України.

## **Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **2.1. Загальна характеристика Агенції регіонального розвитку Київської області**

Агенція регіонального розвитку Київської області (АРРКО) є неприбутковою установою, що функціонує як платформа взаємодії між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством. Вона була створена відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Постанови Кабінету Міністрів України № 258 від 11 лютого 2016 року «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку». Основною метою діяльності установи є забезпечення ефективної реалізації державної регіональної політики в межах Київської області, а також сприяння сталому соціально-економічному розвитку територій, зокрема через розробку, супровід та реалізацію проєктів розвитку. Проте реальна ефективність такої інституції залежить не лише від її організаційної структури, але й від наявних ресурсів, політичної волі партнерів, інституційної спроможності та рівня довіри до неї на місцях.

АРРКО була заснована у партнерстві між публічним і приватним секторами. Її засновниками виступають Київська обласна державна адміністрація, Київська обласна рада, Київська обласна торгово-промислова палата, громадська організація "Товариство дослідників України" та Білоцерківський національний аграрний університет. Такий формат забезпечує багаторівневу інституційну підтримку та потенціал для реалізації міжсекторальних ініціатив. На практиці, взаємодія із засновниками не завжди є системною, а інколи обмежується формальними моментами. Брак чітких механізмів спільного

прийняття рішень між усіма сторонами – одна з причин обмеженого стратегічного впливу агенції на обласну політику.

Місія АРРКО сформульована як прагнення створити інноваційну, стійку та інтегровану модель розвитку Київського регіону, що базується на європейських принципах сталості, інклюзії, децентралізації та багаторівневого врядування. Візійне бачення Агенції визначає її як центр експертизи, який забезпечує ефективну координацію, залучення інвестицій, сприяння міжнародній співпраці та консолідацію зусиль усіх учасників регіонального розвитку для досягнення конкурентоспроможності області на національному та міжнародному рівнях.

Станом на грудень 2024 року штатна чисельність працівників становила 15 осіб. До кадрового складу входять директор, заступник директора з розвитку бізнесу, головний бухгалтер, консультанти з економічних питань, менеджери проєктів. Наявний кадровий ресурс є граничним для повноцінного виконання функцій регіонального хабу розвитку: аналітика, моніторинг стратегій, підтримка громад, фандрейзинг, робота з донорами, супровід інвестицій – усе це вимагає глибокої експертизи, якої агенції не вистачає. Відтік кадрів через нестабільність фінансування, перевантаження та відсутність чіткої системи кар'єрного зростання залишається загрозою. Особливо складно залучати висококваліфікованих експертів у сфері міжнародного партнерства, інвестиційного аналізу та стратегічного планування. Проблематика кадрової стабільності особливо актуалізується в умовах воєнного стану та обмеженого бюджетного фінансування.

Фінансування діяльності АРРКО здійснюється із обласного бюджету. У 2023 році, згідно з офіційним звітом, фінансування АРРКО становило 4 050 000 грн., у 2024 році – 6 226 200 грн. Агенцію має вразливе положення: кожен рік вона фактично залежить від політичної волі

депутатського корпусу та змін у бюджетному процесі. АРРКО поки не має стабільної системи залучення міжнародного фінансування, а відсутність проектного портфелю із залученням технічної допомоги та грантових коштів обмежує її спроможність до масштабних програмних ініціатив.

Попри формальну відповідність законодавству та наявність інституційної основи, реальна роль АРРКО в розвитку Київської області поки обмежена. Агенція бере участь у організації форумів, підтримці громадських ініціатив, але не є системним драйвером регіональної політики. Вона радше виконує роль **операційного виконавця** – координатора окремих проєктів, ніж центру прийняття рішень чи регіонального think tank'у. Відсутність чітких індикаторів впливу на регіональні рішення, брак аналітичного потенціалу, слабкий зв'язок із науковим середовищем послаблюють можливість стратегічного впливу на довгостроковий розвиток області.

Таким чином, структура, кадровий потенціал і фінансова модель АРРКО свідчать про те, що стабільність її функціонування у довгостроковій перспективі залежить від підвищення інституційної спроможності, вдосконалення внутрішньої структури управління, зміцнення кадрового ресурсу та запровадження механізмів прогнозованого фінансування як з боку обласного бюджету, так і через стабільні партнерські програми технічної допомоги.

## **2.2. Оцінка реалізованих проєктів, програм та ініціатив Агенції регіонального розвитку Київської області**

Дане дослідження охоплює лише ті роки, за які доступна офіційна публічна звітність про діяльність агенції. Саме 2022–2024 роки є єдиним завершеним звітним триріччям в історії агенції, що супроводжується повноформатною документацією (річними звітами, додатками, публічними заявами, внутрішніми планами), яка відповідає методологічним вимогам

академічного аналізу. Аналіз ґрунтується на оцінці змістовних характеристик, системності управління, відповідності потребам територіальних громад та здатності забезпечити сталість результатів.

*Оцінка діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області  
за 2022 рік*

Діяльність АРРКО у 2022 році має розглядатися в контексті глибокої соціально-економічної турбулентності, що супроводжувала повномасштабне вторгнення РФ в Україну. З одного боку, ці обставини спричинили різке звуження функціональної та ресурсної спроможності більшості інститутів регіонального розвитку; з іншого – стали каталізатором переформатування логіки роботи таких структур, що спонукало до більшої адаптивності, мобільності та переорієнтації на потреби кризового реагування. У цьому контексті 2022 рік виступає своєрідною точкою реанімації діяльності АРРКО як організаційно незалежного суб'єкта, що відновив свою легітимну присутність у системі регіонального управління.

Протягом 2022 року відбулись важливі інституційні зміни: призначено нового директора (Олександра Ваховського), оновлено організаційну структуру, затверджено нову редакцію Положення про АРРКО згідно з Постановою КМУ №1203. Вперше було утворено Фастівське представництво установи, що розширює її регіональну представленість.

Після тривалого періоду інституційної латентності та обмеженої активності, 2022 рік став першим роком відновлення діяльності АРРКО на засадах нового нормативного регулювання, ухваленого відповідно до Постанови КМУ №1203 та оновлених положень Закону України «Про засади державної регіональної політики». Призначення нового директора у червні 2022 року та активізація співпраці з засновниками (Київська обласна державна адміністрація, обласна рада, ТПП) стали ключовими

точками повторного запуску установи як активного учасника регіонального розвитку.

Штатна чисельність працівників у 2022 році становила 8 осіб, з яких фактично було зайнято 7 позицій. До команди входили фахівці з досвідом роботи у міжнародних проєктах (зокрема, у GIZ), що створило передумови для формування якісного кадрового ядра. Одним із важливих кроків у нарощуванні організаційної спроможності стало створення експертної ради – як дорадчого інструменту для залучення спеціалізованих знань у різних напрямках розвитку.

Попри відсутність масштабних регіональних програм, у 2022 році АРРКО забезпечила участь у реалізації технічних завдань до Стратегії розвитку Київської області на 2021–2027 роки, зокрема 2.3.1.2 «Створення мережі центрів розвитку підприємництва» та 2.3.4.1 «Підтримка інвесторів». Саме ці напрями стали ключовими у проєктному портфелі установи. Водночас участі у розробці програми комплексного відновлення територій не здійснювалось, попри нагальність таких рішень у 2022 році.

До ключових досягнень у сфері залучення інвестицій належить релокація до області підприємства, що забезпечує постачання продукції для ЗСУ, а також запуск "виїзного робочого місця" ПриватБанку в ЦНАПах 8 громад. Важливими індикаторами ефективної комунікації стали обробка понад 120 запитів громад через Telegram-канал та проведення трьох опитувань із залученням близько 50% ТГ Київщини.

У 2022 році АРРКО не здійснювала діяльності з розробки стратегій громад або програм відновлення – попри задекларовану готовність команди, відсутність системної співпраці з громадами у цьому напрямі слід розцінювати як невикористану можливість, зважаючи на значну кількість запитів на локальному рівні на методичну та консультаційну підтримку. Формально у звіті Агенція наголошує на наявності відповідних компетенцій, однак відсутність програмної

діяльності у цьому блоці свідчить про **низький рівень горизонтальної інтеграції з органами місцевого самоврядування (ОМС).**

АРРКО активно працювала над створенням індустріальних парків, підготувавши 3 концепції для Білої Церкви (з 10 підготовлених загалом в Україні), та супроводжувала проєкт розширення біогазового заводу. Також налагоджено співпрацю з державними банками й міжнародними партнерами, що дозволило провести семінари для МСБ, консультувати з питань фінансування, експортних стратегій, подолання наслідків війни тощо.

У 2022 році Агенція встановила контакти з проєктом UCORD (CHF 18 млн), ініціювала запити на 24 посольства щодо поводження з хімічними відходами, надала логістичну й комунікаційну підтримку для залучення гуманітарної допомоги в обсязі понад 15 млн грн. Крім того, направлено 124 листи щодо релокації бізнесу до Київської області.

АРРКО у 2022 році отримала 3 млн грн із обласного бюджету – цього ресурсу вистачило лише на базове функціонування: зарплату, послуги, частково обладнання. Інші джерела фінансування, зокрема міжнародна технічна допомога чи платні послуги, у структурі бюджету не представлені.

Діяльність АРРКО у 2022 році засвідчила поступове відновлення інституційної активності після кадрових змін і викликів війни. Водночас системність роботи залишалась нерівномірною: окремі стратегічні напрями (розробка стратегій ТГ, проєкти ДПП, участь у програмах відновлення) не були охоплені. Проєктна діяльність була фрагментарною, без чіткої програмної логіки та системної прив'язки до потреб територіальних громад. Агенція виконувала **більше стабілізаційно-інфраструктурну функцію, а не стратегічно-розвиткову**, що закономірно з огляду на безпрецедентну

кризу 2022 року, але виникає запитання щодо її амбітності та суб'єктності в середньостроковій перспективі.

*Оцінка діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області  
за 2023 рік*

Діяльність Агенції у 2023 році демонструє перехід від відновлювального та антикризового формату до фази змістовного та інституційного розгортання. Упродовж звітнього періоду спостерігається трансформація АРРКО з позиції пасивного виконавця окремих адміністративних функцій до ролі напівавтономного суб'єкта з власними проєктними ініціативами, зовнішніми партнерствами та амбіцією виступати координатором регіонального розвитку. При цьому, ефективність діяльності агенції залишається неоднорідною – деякі напрямки демонструють ознаки стратегічної сталості, інші ж – залишаються декларативними або формалізованими.

На відміну від попереднього року, 2023-й позначився організаційним зміцненням АРРКО. Зокрема, у липні було відкрито перше регіональне представництво в м. Фастів – як спробу географічної децентралізації діяльності агенції та формування горизонтальної присутності в громадському середовищі області. Загальна штатна чисельність установи зросла до 12 осіб, що, у поєднанні з розширенням функціональних обов'язків, свідчить про поступове нарощування інституційної спроможності.

Окрім формального зростання кадрового складу, 2023 рік ознаменувався зміною парадигми управління агенцією – від орієнтації на утримання адміністративної легітимності до прагнення формувати програмні блоки діяльності із чіткими фокусами: зелена енергетика, підтримка бізнесу, міжнародне партнерство, експорт, стратегічне планування.

У структурі АРРКО було створено новий відділ – Регіональний офісу міжнародного співробітництва при КОДА, що додало їй нової ролі як координатора міжрегіональних і міжнародних взаємодій, проте суттєвих результатів так і не вдалося досягти.

Найбільшою ініціативою року став проєкт «Біогаз Київщини» — перший структурований крок до створення галузевої дорожньої карти розвитку біоенергетики. В його рамках Агенція організувала низку форумів, семінарів, дослідницьких візитів, підготувала концепти для 5 агробізнесів.

Додатково слід відзначити проєкт із розширення економічних можливостей жінок ВПО (Advocacy W2E), що реалізується в партнерстві з ГО та підтримується міжнародними донорами. Такі напрямки формують профіль АРРКО як агенції з високим потенціалом адвокації, інклюзії та взаємодії з ОГС.

Попри те, що повномасштабної програми підтримки громад не було розгорнуто, на відміну від 2022 року, у 2023 році АРРКО здійснила **консультативне супроводження громад** з питань розробки стратегій розвитку. Зокрема, Фастівське представництво надавало 5–10 консультацій щомісяця; було також подано пропозиції кільком громадам щодо співпраці у сфері стратегування. Це поки не дає підстав говорити про системність, але свідчить про **відновлення функції фасилітатора для ОМС**, яка є ключовою для агенцій розвитку.

Разом із тим, відсутність координації з КОВА щодо програм регіонального планування та локальних ініціатив у сфері відновлення залишається викликом. Агенція долучалась до окремих робочих груп з оновлення обласної стратегії, однак формально не брала участі в реалізації відповідних заходів.

АРРКО зробила внесок у розвиток інвестиційного середовища: розроблено три інвест-тізери з USAID та компанією Soul Partners,

налагоджено співпрацю з UkraineInvest, організовано вебінар щодо індустриальних парків. Підписано меморандум з Global Development Holding та ініційовано створення каталогу крафтовиків Київщини.

Зокрема, одним із проривів стала участь у форумах в Польщі, зокрема в рамках проєкту «Rebuild Ukraine», що дозволило АРРКО увійти до міжнародного дискурсу відновлення України.

Участь у відборі до проєкту UCORD, поїздки до Польщі для обміну досвідом з польськими RDA, меморандуми з міжнародними структурами свідчать про послідовне формування мережі партнерств. Роль АРРКО у створенні «точки входу» для інвесторів у Київській області може стати прецедентом для інституціоналізації функції супроводу міжнародної допомоги на рівні регіону.

Попри помітну активність, у 2023 році не реалізовано жодного повноцінного проєкту державно-приватного партнерства або великої інфраструктурної ініціативи. Робота з громадами залишалась епізодичною, переважно консультативною. Питання відсутності власного приміщення, неінклюзивність доступу, брак PR-ресурсів, відсутність механізму надання платних послуг залишаються відкритими.

Фінансування Агенції здійснювалося майже винятково з обласного бюджету (4,05 млн грн), без залучення додаткових джерел (платних послуг, коштів МТД).

Водночас, існують структурні обмеження, такі як слабкий фінансовий портфель, кадрова вразливість, несистемна співпраця з громадами, низький рівень комерціалізації послуг. У перспективі 2024 року актуальним залишалася формалізація функції агенції як супровідного хабу для міжнародних інвесторів, розширення мережі локальних представництв та забезпечення фінансової диверсифікації.

*Оцінка діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області  
за 2024 рік*

Діяльність Агенції регіонального розвитку Київської області у 2024 році демонструє водночас функціональну розпорошеність і спроби налаштувати внутрішню структуру. З одного боку, відбулися важливі організаційні зміни, спрямовані на посилення інституційної ваги Агенції: було оновлено керівництво, розширено штатну структуру до 24 посад, утворено кілька спеціалізованих проєктних офісів. З іншого боку, аналіз звітних матеріалів засвідчує, що реальна реалізаційна спроможність установи зменшилася: ключові напрями діяльності, притаманні агенціям регіонального розвитку як інституціям публічної політики (стратегування, взаємодія з громадами, консалтинг, підтримка відновлення) – або не реалізовувались взагалі, або мали надто вузьку сферу охоплення. Така ситуація свідчить про наявність **інституційного розриву між формальною структурною архітектурою АРРКО та її фактичною функціональною ефективністю.**

Зміна керівництва на початку 2024 року (призначення Віталія Русанова) та серія рішень Наглядової ради щодо створення нових офісів (технічної підтримки, економічної реінтеграції) свідчать про спробу перетворити АРРКО на регіональний «інституційний хаб» з фокусами у сфері інновацій, безпеки та міжнародного співробітництва. Структурно агентство задекларувало 24 штатні одиниці, з яких лише 9 були фактично заповнені. Такий дисбаланс між організаційною архітектурою та кадровим ресурсом свідчить про **кадрову деструкцію, низьку привабливість публічного сектора**, а також про слабку інтеграцію Агенції в загальну кадрову політику області.

Одним із ключових показників ефективності діяльності регіональних агенцій розвитку в європейській практиці є їхня участь у стратегуванні розвитку громад і регіонів. У 2024 році АРРКО **не брала участі у реалізації Стратегії розвитку Київської області на 2021–2027 роки**, не долучалась до оновлення регіонального плану відновлення, не

здійснювала консультації для ОМС і не підтримувала громади у розробці стратегій. Фактично **інституційна функція агенції як фасилітатора горизонтальної політики регіонального розвитку була повністю нівельована**, що особливо контрастує з попереднім періодом (2023 рік), коли, попри обмеженість ресурсів, проводились консультації та аналіз запитів з боку ТГ. Відсутність системної взаємодії з громадами зумовлює слабку реакцію територій на ініціативи агенції, що, своєю чергою, знижує ефективність проектної реалізації. Низька ділова активність громад визнається самою агенцією як один із ключових викликів року.

На тлі заявленої багатовекторності, **реальна проектна активність АРРКО у 2024 році була зосереджена переважно в межах двох векторів:**

- проекту з розвитку біогазової галузі в Київській області;
- проекту з розширення економічних можливостей жінок ВПО (Advocacy W2E).

У сфері біоенергетики, на відміну від 2023 року, коли реалізовувався цілий комплекс заходів (форум, семінари, розрахунки концептів), у 2024 році реалізовано лише ТЕО для біогазового заводу на території індустріального парку «Місто скла», що є важливим кроком і засвідчує **рух від концептуального до інженерного рівня планування**, проте загальний масштаб ініціативи не розширився, а частково навіть втратив динаміку.

АРРКО у 2024 році продовжила попередні зусилля щодо формування інвестиційного портфелю області. Зокрема, було проведено телефонне опитування громад, зібрано проекти з 31 ТГ та оголошено плани проведення інвестиційного форуму у 2025 році. Але ці дії мали **виключно підготовчий характер**, не мали завершеного циклу «проекування – реалізація – супровід» і залишаються у фазі підготовки, що ускладнює оцінку їх ефективності.

У 2024 році відбулась **активізація діяльності АРРКО у міжнародній площині**. Було організовано візити до Словенії, Бельгії, Люксембургу, а також участь у польських навчальних програмах. Особливу увагу було приділено проєкту GreenGov – Interreg Europe (оновлення ПДСЕРК для 8 громад). Крім того, АРРКО здійснила дипломатичні контакти з посольствами Данії, Швеції, Японії.

Водночас ця міжнародна активність **не трансформувалася у прикладні проєктні рішення на території регіону**. Підписані меморандуми не мали етапів імплементації, а взаємодія з громадами в межах міжнародних ініціатив була відсутня. Таким чином, АРРКО позиціонувала себе як **інституція зовнішньої присутності**, однак без належної локальної легітимації.

У 2024 році фактичне фінансування склало 5,35 млн грн, з них понад 4,3 млн спрямовано на зарплатний фонд. Обсяги видатків збільшилися порівняно з 2023 роком, однак 100% фінансування знову надходили з обласного бюджету. Платні послуги не впроваджені, кошти міжнародної допомоги не отримано, що вказує на відсутність фінансової диверсифікації та залежність від бюджетних дотацій.

Попри масштабну мережу контактів і меморандумів, у 2024 році АРРКО не продемонструвала значних зрушень у розбудові системної співпраці з громадами. Ініціативи у сфері стратегування, регіонального планування, проєктного консалтингу були відсутні. У ряді напрямів робота де-факто згорнута або законсервована. Системність реалізації проєктів ускладнюється відсутністю єдиної проєктної рамки, яка б визначала пріоритетність напрямів, терміни, очікувані результати та KPIs.

Попри успішні кейси окремих ініціатив, загальна інституційна спроможність агенції не зростає: кадрова укомплектованість залишалась критично низькою, співпраця з громадами була нульовою, стратегічне планування не здійснювалось, платні послуги не надавались. У зв'язку з

цим, АРРКО у 2024 році скоріше функціонувала як **інституція потенціалу**, ніж як повноцінний інструмент регіонального розвитку.

Загалом реалізовані у 2022–2024 роках проекти та ініціативи Агенції регіонального розвитку Київської області демонструють складний і нерівномірний процес інституційного становлення агенції як суб'єкта державної регіональної політики. В умовах політичної турбулентності, воєнного стану, нестабільного фінансування та браку нормативної визначеності функціональна діяльність агенції набула ряду фрагментованих, гібридних рис, що позначилось на динаміці проєктної реалізації, взаємодії з громадами та рівні її залученості до регіонального стратегування.

Загальна оцінка векторів реалізації проєктної діяльності АРРКО дозволяє виокремити три концептуальні фази: **період інституційного відновлення (2022), фаза активації зовнішніх партнерств (2023) та етап міжнародної експансії при зниженні локальної залученості (2024)**. Характер цих фаз значною мірою зумовлений не лише внутрішніми організаційними трансформаціями, а й контекстом змін державної політики регіонального розвитку після 2020 року, зокрема імплементацією нового підходу до стратегування, посиленням уваги до соціальної згуртованості, децентралізації, євроінтеграційного та енергетичного переходу.

Перший період (2022) позначився зусиллями з відновлення діяльності АРРКО після тривалої інституційної стагнації. Основним досягненням стала участь в окремих компонентах реалізації Стратегії розвитку Київської області на 2021–2027 роки, зокрема в напрямках підтримки інвесторів та розвитку підприємництва. Водночас структурна незавершеність кадрової конфігурації, відсутність стратегічної синергії з обласною адміністрацією та мінімальна взаємодія з громадами звели до мінімуму потенційний ефект від проєктної діяльності. Зокрема, робота з

громадами обмежувалася окремими освітніми заходами та консультаційною підтримкою, а механізми державно-приватного партнерства не були активовані взагалі. Тим не менш, вже на цьому етапі були закладені інституційні передумови для подальших тематичних проривів, зокрема у сфері біоенергетики.

Другий період (2023) ознаменувався якісною зміною характеру діяльності АРРКО, яка вперше продемонструвала спроможність системної ініціативи у вигляді проєкту «Біогаз Київщини». У межах проєкту було реалізовано не лише інформаційно-просвітницьку складову (форуми, семінари, візити на підприємства), але й техніко-економічне моделювання біоенергетичних концептів. За своєю структурою цей проєкт відповідає логіці інституційного розвитку агенцій як суб'єктів спеціалізованого регіонального менеджменту, що працюють із трансверсальними тематиками (енергетика, екологія, локальний бізнес, експорт). Паралельно з цим проєктом активізувалась міжнародна діяльність агенції: участь у форумах, подання грантових заявок, створення стійких партнерських зв'язків із інституціями Польщі, Німеччини, Швейцарії та США. Слід наголосити, що на цьому етапі АРРКО набула неформального статусу регіонального брокера у сфері міжсекторальної комунікації, проте зберігала обмежений вплив на стратегічне планування та роботу з громадами.

У 2024 році окреслилася тривожна тенденція: попри формальне зростання інституційної архітектури (розширення штатної структури до 24 осіб, утворення нових офісів), реальна проєктна спроможність установи зменшилась. Фактична кількість працівників знизилась до 9, робота із громадами припинилася повністю, стратегічне планування і підтримка громад не здійснювались. Єдиною повноцінною темою залишалась біоенергетика, хоча її масштаб суттєво не збільшився у порівнянні з попереднім роком. Натомість було зафіксовано значне розширення

зовнішньої активності: нові меморандуми з міжнародними інституціями, участь у проєкті GreenGov, низка міжнародних візитів. Таке структурне зсування у напрямку «зовнішньої легітимності» без достатнього зміцнення «внутрішньої спроможності» призвело до зростання асиметрії між іміджем агенції як міжнародного партнера і її спроможністю впливати на просторові, соціальні та економічні трансформації в області.

Отже, реалізовані ініціативи АРРКО у 2022–2024 роках свідчать про відсутність системності в проєктному менеджменті, що проявляється у фрагментарності тем, нерівномірності часових інтервалів реалізації, залежності від зовнішнього фінансування та відсутності повторюваних циклів «планування – реалізація – моніторинг». Попри успішні приклади нішевих проєктів (біоенергетика, експортна промоція, релокація підприємств), Агенція не виконує в повній мірі функцію координатора політик відновлення та розвитку регіону, не інтегрована в систему управління територіями і не формує сталих моделей співпраці з ОМС.

Таким чином, діяльність АРРКО потребує переформатування: від «мережевого проєктного актора» з пріоритетом зовнішніх партнерств – до системного регіонального інститута з чіткою функцією фасилітації стратегічних процесів, що базується на довірі громад, участі в програмуванні, нормативному впливі та сталій фінансовій основі.

### **2.3. Оцінка діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2021 - 2024 рр.**

Аналіз результатів діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області у 2022–2024 роках висвітлив окремі закономірності у функціонуванні регіональних агенцій розвитку в умовах трансформаційних процесів державної регіональної політики. Для поглиблення оцінки та розуміння ширших інституційних тенденцій, які впливали на діяльність окремих агенцій, зокрема АРРКО, доцільно

здійснити аналіз загальноукраїнської динаміки за даними офіційних щорічних звітів Міністерства розвитку громад, територій за останні роки. Узагальнення цих даних дозволяє не лише окреслити системні особливості розвитку мережі АРР у різних регіонах, але й виявити ключові виклики, що визначали ефективність їхньої роботи у зазначений період.

*2021*

У 2021 році агенції регіонального розвитку в Україні залишались радше потенційними, ніж фактичними інституціями впровадження державної регіональної політики. Попри нормативну підтримку та розуміння важливості їхньої ролі як центрів проектної ініціативи, аналітики та партнерства, більшість АРР демонстрували обмежену спроможність впливати на соціально-економічну динаміку регіонів. Сама структура мережі агенцій залишалась нерівномірною: одні установи функціонували формально, інші – намагались акумулювати експертизу та ресурси для реалізації окремих ініціатив. Натомість лише поодинокі приклади (як-от Закарпатська чи Київська АРР) виявляли ознаки стратегічного впливу та спроможності формувати нову якість регіонального управління.

2021 рік засвідчив хронічну проблему нестабільного та недостатнього фінансування агенцій: обласні бюджети надавали підтримку вибірково, а залучення альтернативних джерел фінансування (гранти, платні послуги, МТД) залишалося фрагментарним і несистемним. Це значною мірою визначало кадрову вразливість установ: без стабільного фінансування більшість АРР не мали змоги залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, здатних реалізовувати проекти на міжрегіональному та міжнародному рівні. Кадрова плінність, вузький профіль спеціалістів і відсутність командної сталісті нівелювали навіть наявні можливості розвитку.

Хоча в рамках бюджетної програми «Підтримка регіональної політики» агенціями реалізовувались окремі проекти, їхній масштаб, як правило, був недостатнім, щоб справді трансформувати простір або активізувати локальні економіки. У більшості випадків проекти залишались короткостроковими, не інтегрованими у стратегічне бачення регіонів, без чітких механізмів оцінки ефективності та подальшої масштабованості. Це свідчило про загальну тенденцію до виконання точкових завдань замість формування цілісної системи стратегічного управління розвитком територій.

На рівні методології регіональної політики виявилась ключова суперечність між декларованою роллю АРР як незалежних аналітичних, комунікаційних та проектних центрів і фактичним підпорядкуванням інтересам окремих засновників або адміністративних структур. Відсутність інституційної автономії, гнучкості у виборі пріоритетів і слабкий рівень взаємодії з громадянським суспільством звужували поле діяльності агенцій до виконання другорядних або технічних функцій. У результаті 2021 рік не став роком прориву в розвитку системи АРР, натомість зафіксував її стагнацію та потребу в системному перезапуску моделі фінансування, управління та стратегічного позиціонування.

Отже, незважаючи на потенціал АРР як платформи взаємодії між владою, бізнесом та громадськістю, впродовж 2021 року вони так і не стали повноцінними інституціями розвитку. Причини – комплексні: від структурної слабкості до брак системної підтримки з боку держави та регіональних еліт. Проте саме ці обставини і відкривають можливості для реформування підходів до створення та функціонування агенцій як ключових інструментів реалізації оновленої регіональної політики в Україні.

2022

У 2022 році діяльність Агенцій регіонального розвитку в Україні визначалась надзвичайними викликами, спричиненими повномасштабною війною. У таких умовах ключовою тенденцією стало переорієнтування агенцій з класичних функцій стратегування, залучення інвестицій та підтримки бізнесу на кризове реагування: надання гуманітарної допомоги, супровід релокації підприємств, фандрайзинг, підтримка ВПО.

Важливим системним зрушенням стало оновлення нормативно-правової бази (постанова КМУ №1203), що розширила функціонал АРР, закріпивши їхню роль у політиці відновлення. Однак ці зміни поки не призвели до масового створення нових агенцій або суттєвого зміцнення наявних. Фінансова підтримка з обласних бюджетів залишалася фрагментарною й нерівномірною.

Отже, головні тенденції 2022 року – виживання сильніших агенцій, функціональна трансформація в бік кризового менеджменту, зростання ролі міжнародної допомоги та поступове нормативне визнання АРР як центрів відновлення. Але повноцінне розкриття їхнього потенціалу досі стримується нестачею ресурсів, кадрової спроможності та політичної підтримки.

### 2023

У 2023 році діяльність агенцій регіонального розвитку в Україні набула ознак поступової інституціоналізації нових функцій, обумовлених як зовнішніми викликами, так і внутрішніми зрушеннями у сфері регіонального управління. Якщо 2022 рік позначився радше екстраординарною реакцією на кризу, то 2023-й став періодом консолідації напрацьованих практик і поступового відновлення функціональної спроможності АРР як інституцій розвитку.

Насамперед варто відзначити кількісне розширення мережі агенцій: кількість установ, що здійснювали фактичну діяльність, зросла з 17 до 21. Цей процес, хоча й не був одномоментним, демонструє наявність стійкого

запиту на відновлення регіональних інституцій, здатних оперувати в умовах політичної та економічної нестабільності. Агенції Волинської, Миколаївської та Львівської областей відновили або розпочали свою діяльність, що засвідчує розширення горизонтів інституційної активності поза межами адміністративного центру.

Функціональний спектр діяльності АРР у 2023 році значно розширився. Основний вектор трансформації полягає у поступовому переході від класичних форм стратегічного планування та залучення інвестицій до виконання операційних і координаційних функцій у сфері відновлення, фандрейзингу, підтримки малого і середнього бізнесу, роботи з внутрішньо переміщеними особами та реалізації міжнародних проєктів. Агенції фактично виконували роль регіональних координаторів донорської підтримки, локальних хабів інституційної взаємодії та модераторів міжмуніципального партнерства.

Вагомим зрушенням є посилення ролі АРР у формуванні проєктної спроможності регіонів. У 2023 році було підготовлено 402 грантові заявки, з яких 144 – відібрано до фінансування. Це свідчить про зростання не лише кількісних показників проєктної активності, а й поступове накопичення експертного капіталу, необхідного для ефективного функціонування у сфері міжнародного донорського співробітництва. Водночас, підвищення професійного рівня персоналу відбулося на тлі нестачі стабільного фінансування, що позначилося на структурному дисбалансі між кадровими потребами й реальними можливостями агенцій.

Ще однією важливою тенденцією стало відновлення (або вперше формалізоване налагодження) міжрегіональної та транскордонної співпраці. У 2023 році агенції демонстрували зростання активності у сфері європейської інтеграції, зокрема через проєкти Interreg, участь у спільних ініціативах з країнами-членами ЄС, підписання меморандумів із закордонними партнерами та розвиток спільних кластерних моделей

(медицини, туристичних, аграрних). Це вказує на розширення географії взаємодії та спроможність АРР виступати суб'єктами міжнаціонального співробітництва в умовах обмеженого мандату.

Отже, 2023 рік засвідчив зміщення функціонального ядра агенцій від нормативно закріпленої, але часто декларативної ролі планувальних центрів – до ролі гнучких виконавців і координаційних структур. У цьому контексті актуалізується потреба в оновленні концептуального бачення АРР як інституційного посередника між національними стратегічними орієнтирами та локальними потребами. Водночас, без стійкого фінансування, кадрової стабільності та інтеграції у систему регіонального врядування ці тенденції можуть залишитися лише фрагментами нестійкої інституційної практики.

*2024*

Станом на 2024 рік в Україні зареєстровано 24 агенції, проте функціонує 22, найбільш активними з яких стали агенції Миколаївської, Одеської та Полтавської областей згідно зі Звітом про результати діяльності агенцій регіонального розвитку у 2024 році. Вони реалізовували понад 150 проєктів у сферах інвестицій, підприємництва, критичної інфраструктури, зеленої енергетики, освіти та соціальної згуртованості.

У 2024 році діяльність агенцій регіонального розвитку в Україні відзначилась кількома послідовними, але амбівалентними тенденціями, які вказують на зміцнення інституційної спроможності системи в окремих регіонах, водночас підсвічуючи хронічні диспропорції між формальним статусом агенцій та їх фактичним внеском у регіональну політику.

Передусім, варто наголосити на розширенні географії функціонування: станом на кінець 2024 року АРР створено в усіх 24 регіонах України, з яких 22 здійснювали фактичну діяльність. Вперше з 2015 року досягнуто майже повного охоплення державної території мережею інституцій регіонального розвитку, що формально відповідає

положенням Закону України «Про засади державної регіональної політики». Проте цей факт не слід переоцінювати: кількісний показник не є еквівалентом ефективності. Частина агенцій продовжувала існувати лише номінально або діяла за мінімального кадрового і фінансового забезпечення.

У 2024 році фінансова ситуація в АРР суттєво покращилась: загальний обсяг надходжень до бюджетів агенцій зріс на 91% у порівнянні з попереднім роком (із 43,8 млн грн у 2023 році до 83,8 млн грн у 2024-му). Можемо говорити не лише про збільшення державної підтримки, а й про розширення можливостей залучення альтернативних джерел – коштів міжнародної технічної допомоги, надання платних послуг, благодійних і приватних внесків. Водночас, незважаючи на зростання обсягів ресурсів, їх розподіл залишався нерівномірним: низка агенцій продовжувала функціонувати на межі виживання, що породжувало асиметрію інституційної спроможності у різних регіонах.

У кадровому аспекті спостерігалось помірне зростання – штатна чисельність працівників збільшилася на 6%, що можна розглядати як наслідок стабілізації фінансового забезпечення. Однак при цьому понад 25% агенцій мали фактичну чисельність, що на понад 50% нижча за затверджену. Тобто відновлення штатів відбувалося повільно, з високою залежністю від проектного фінансування та короткострокових контрактів. Така тенденція створює загрозу втрати інституційної пам'яті та перетворює частину АРР на сезонні проектні офіси без стійкої організаційної структури.

Щодо функціонального наповнення, у 2024 році відзначено зростання активності АРР у таких напрямках, як розробка стратегій розвитку громад, консультування органів місцевого самоврядування, реалізація енергетичних проектів (зокрема, у сфері біогазу та сталої енергетики), а також підготовка грантових заявок. 144 з поданих 402

заявок отримали фінансування – це вище середнього європейського рівня апрув-рейту і свідчить про покращення якості проєктного менеджменту в агенціях. Однак участь АРР у стратегічному плануванні обласного рівня та в оновленні державних стратегій залишалася епізодичною і, в окремих випадках, – формальною.

Новою рисою 2024 року стала активізація зовнішніх зв'язків: значна частина агенцій уклала меморандуми про співпрацю з іноземними партнерами, зокрема у межах проєкту Interreg, а також через власні дипломатичні ініціативи (наприклад, зустрічі з бізнес-делегаціями, участь у торгових місіях). Можемо робити висновки про поступове включення окремих АРР у європейську інституційну екосистему розвитку, але ця тенденція поки не є масовою, а скоріше – маркером амбіцій деяких агенцій із відносно високим рівнем автономії й експертного капіталу.

Узагальнюючи, можна констатувати, що 2024 рік позначився наростаючим розривом між агенціями, які змогли скористатися новими інституційними вікнами можливостей (фінансування, партнерства, повноваження), і тими, які продовжують функціонувати у межах рутинної адміністративної діяльності. Таким чином, формуються два типи АРР: інститути розвитку з високим рівнем гнучкості, інтеграції та проєктної ефективності – з одного боку, та малоефективні виконавці обмеженого кола завдань – з іншого.

У динаміці виявляється основне протиріччя української моделі АРР: між законодавчим потенціалом агенцій як універсальних інструментів реалізації регіональної політики та їх реальною практикою, що зумовлена нерівномірністю ресурсів, кадровим дисбалансом і відсутністю уніфікованого підходу до інституційного розвитку на національному рівні.

## **Розділ 3. Шляхи удосконалення діяльності агенцій регіонального розвитку в Україні**

### **3.1. Виклики та обмеження розвитку агенцій регіонального розвитку**

У контексті сучасних викликів та завдань державної регіональної політики, Агенції регіонального розвитку (АРР) в Україні потребують переосмислення своїх функцій, інституційної моделі та джерел життєздатності. Як показано у розділі 1, у європейських країнах АРР функціонують як стабільні, фінансово незалежні структури, що виконують роль посередників між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством. Водночас, аналіз, представлений у розділі 2, виявив численні структурні та організаційні слабкості в українських АРР – надмірну залежність від обласної влади, фрагментарність функцій, обмеженість фінансування та кадрову нестабільність.

Україна має знайти власну ефективну модель функціонування агенцій регіонального розвитку (АРР). Як показав аналіз у попередніх розділах, сучасна архітектура функціонування АРР в Україні залишається фрагментованою, недостатньо нормативно врегульованою і часто малоефективною в умовах гібридних викликів. У свою чергу, вивчення європейських практик (Розділ 1.3) засвідчило: ключовим чинником їхньої результативності є інституційна автономія, політична незаангажованість та фінансова сталість. АРР у Польщі чи Румунії функціонують як незалежні регіональні інститути розвитку, здатні залучати і адмініструвати багаторівневі ресурси на користь громад.

В Україні ж АРР здебільшого діють як частина структури обласних військових адміністрацій (ОВА) або в тісній координації з ними. Це створює конфлікт інтересів та значною мірою унеможливорює виконання окремих функцій, таких як об'єктивний моніторинг регіональної політики чи самостійна проектна діяльність. Через широку і розмиту законодавчу

рамку, агенції часто змушені дублювати функції органів місцевого самоврядування, торгово-промислових палат або департаментів економіки. У підсумку, конкуренція між структурами зменшує довіру до АРР як самостійних інституцій. Один із ключових кроків у реформуванні АРР в Україні – це їхня трансформація з «продовжень» обласних адміністрацій у дійсно незалежні та проєктно-орієнтовані структури. Згідно з досвідом Польщі, Франції та Румунії, успіх регіональних агенцій розвитку великою мірою залежить від здатності діяти автономно, а не за інерцією політичного циклу. Українські агенції мають вийти за межі технічних ролей та стати платформами міжсекторальної кооперації, бізнес-акселерації та стратегічного планування.

Досвід 2022–2024 років чітко демонструє кореляцію між фінансовою спроможністю агенцій і якістю їхніх результатів. Найуспішніші проєкти реалізовані тими агенціями, що мали доступ до різних джерел фінансування – обласних бюджетів, міжнародної технічної допомоги, платних послуг і проєктних грантів.

Серед системних проблем, що потребують негайного реагування, варто виділити:

1. Відсутність чіткої політики інституційної підтримки АРР на національному рівні.
2. Обмежене фінансування, що часто залежить виключно від обласного бюджету.
3. Низький рівень кадрової забезпеченості, зокрема в частині проєктного менеджменту, міжнародного співробітництва, аналітики.
4. Відсутність уніфікованої системи моніторингу ефективності діяльності агенцій.
5. Недостатній рівень співпраці з громадами, бізнесом, університетами та громадянським суспільством.

Ефективність агенцій регіонального розвитку в Україні залежить не стільки від кількості проєктів чи джерел фінансування, скільки від якості інституційної рамки, яка має забезпечити сталість, автономію, професіоналізацію та синергію з іншими учасниками розвитку. АРР повинні перетворитися з допоміжного елемента на ключового агента змін у регіональному просторі України.

Проведений у попередніх розділах аналіз підтвердив: більшість українських агенцій регіонального розвитку сьогодні функціонують у межах структурної периферії системи управління. Їхня діяльність часто залежна від ситуативної підтримки обласних адміністрацій, а не ґрунтується на чітко визначеному державному мандаті чи стабільному фінансуванні. Це суперечить самій суті АРР як суб'єктів державної регіональної політики, здатних формувати та реалізовувати довгострокові стратегічні інтервенції у просторовому та соціально-економічному розвитку регіонів.

На основі узагальнення функціональних моделей АРР у країнах ЄС, а також порівняльного аналізу їх діяльності в Україні, вбачається необхідність оновлення парадигми існування агенцій. У системі державної регіональної політики АРР мають бути не пасивними виконавцями адміністративних доручень, а центрами підтримки органів місцевого самоврядування – як інституційними, так і проєктними. **Їхня головна місія – підвищення спроможності територіальних громад**, у тому числі через розвиток управлінського потенціалу, залучення до управління громадськості та інституційне посередництво між громадами та зовнішніми донорами, інвесторами і державними органами.

У чинній системі управління спостерігається значний дисбаланс: АРР формально є неприбутковими організаціями, але фактично перебувають під адміністративним контролем обласних військових адміністрацій. Як уже згадувалося на початку розділу, це не лише обмежує

їхню автономність, а й часто призводить до дублювання функцій або їх нівелювання у конкуренції з обласними структурами розвитку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути модель, за якої **агенції перебуватимуть у функціональному підпорядкуванні Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіону)**, при збереженні багатосторонньої моделі співзасновництва. Такий формат забезпечить прив'язку діяльності агенцій до національних пріоритетів, зокрема до **Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року**; розбудову мережі агенцій як національної інфраструктури впровадження державної регіональної політики; кращу координацію з іншими елементами системи (Державне агентство відновлення та розвитку, DREAM, UkraineInvest тощо); формування єдиних стандартів роботи та звітності для АРР.

### **3.2 Рекомендації щодо покращення ефективності роботи агенцій регіонального розвитку**

Визначальним кроком до посилення інституційної ролі агенцій регіонального розвитку (АРР) в Україні є **не лише юридичне, а й функціональне визнання їх повноцінними суб'єктами реалізації державної регіональної політики**. У цьому контексті ключовим орієнтиром для діяльності АРР мають стати **пріоритети Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року (ДСРР-2027)**.

ДСРР-2027 визначає три стратегічні цілі:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах
2. Підвищення конкурентоспроможності регіонів
3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування

У межах Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року (ДСРР-2027) передбачено амбітну, але стратегічно вивірену трансформацію регіонального простору України. Цей процес має бути не лише адміністративно керованим, а й інституційно підтриманим на місцях. Саме тут відкривається унікальна ніша для діяльності агенцій регіонального розвитку (АРР), які можуть і мають стати дієвими інструментами впровадження державної регіональної політики.

Узагальнення попередніх розділів роботи дає підстави стверджувати, що **потенціал АРР найбільш повно може бути реалізований у межах таких оперативних цілей:**

- Оперативна ціль 1. Забезпечення інтегрованого розвитку територій з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. (Стратегічна ціль 1. “Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, кліматичному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах”)
- Оперативна ціль 1. Розвиток інституційної спроможності органів публічної влади з урахування кращих практик ЄС. (Стратегічна ціль 3. “Розбудова ефективного багаторівневого врядування”)

Оперативна ціль «Забезпечення інтегрованого розвитку територій з урахуванням інтересів майбутніх поколінь» є відповіддю на виклик надмірної фрагментації українського простору — економічної, просторової, екологічної. Вона також апелює до потреби **переосмислити парадигму розвитку не як сукупності проектів, а як довгострокової трансформації локальних систем у більш сталі, збалансовані та соціально орієнтовані.**

АРР здатні стати координаторами такої трансформації, оскільки мають доступ до міжмуніципальної взаємодії, зовнішніх ресурсів і мають

змогу діяти незалежно від політичного циклу. Їхня діяльність у межах цієї цілі передбачає:

- **інституційне фасилітування розробки інтегрованих стратегій розвитку територій**, у яких одночасно враховується інфраструктура, економіка, демографія, довкілля і просторове планування;
- **підтримку розвитку місцевих кластерів**, зокрема на основі зеленої енергетики, локальної харчової промисловості, екотуризму;
- **інвентаризацію ресурсного потенціалу громад з метою формування обґрунтованих територіальних сценаріїв**;
- **забезпечення міжсекторальної комунікації**, зокрема між ОМС, громадянським суспільством, бізнесом і експертним середовищем.

Узгодження довгострокових екологічних і соціальних викликів із економічними пріоритетами на рівні громад потребує гнучкого і досвідченого посередника. Саме такою інституцією може і повинна бути АРР.

Інша сфера, де роль АРР може бути критично важливою, – **розвиток інституційної спроможності органів публічної влади**, зокрема органів місцевого самоврядування. У межах відповідної оперативної цілі ДСРР-2027 визначено потребу у підвищенні якості врядування, адаптації кращих європейських практик та створенні сталих адміністративних структур, здатних реалізовувати політику не лише формально, а змістовно.

АРР у цьому випадку можуть і повинні бути **посередницькими ланками між політикою та реалізацією**, зокрема через:

- **організацію освітніх та тренінгових програм** для посадовців ОМС (у сферах стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифрового врядування);

- **створення методичних офісів при агенціях**, які надають громадам експертну допомогу у підготовці проектів, пошуку грантів, реалізації пілотних ініціатив;
- **розвиток кадрового резерву для місцевого самоврядування** – у партнерстві з ЗВО та аналітичними центрами;
- **тестування нових інструментів муніципального управління**, включно з автоматизованими платформами, громадськими бюджетами, цифровими паспортами громади тощо.

В умовах низької кадрової спроможності частини українських громад, саме агенції можуть забезпечити **інституційне “рамкування” реформ**, де громадам дається не лише інструмент, а й супровід у його застосуванні.

Таким чином, **АРР мають усі передумови, щоб стати ключовими виконавцями двох системних векторів ДСРР-2027 – інтегрованого розвитку територій та інституційного укріплення публічного врядування**. Їхня участь не є допоміжною — вона є необхідною для того, щоб стратегія не залишилась набором декларацій, а трансформувалась у мережу дієвих інтервенцій на місцях.

Нова модель діяльності АРР має бути не про “підтримку”, а про **співкерування розвитком**, не про “допомогу”, а про **мобілізацію локального потенціалу**, не про “проектну активність”, а про **довгострокову структурну трансформацію територій**.

На сьогодні важко уявити ефективну регіональну політику без інституцій, здатних не лише координувати проекти на місцях, а й забезпечувати глибше розуміння потреб громад, просторової логіки розвитку й економічної трансформації. Саме такою структурою можуть стати агенції регіонального розвитку – але за умови, що вони матимуть не лише статус, а й внутрішню архітектуру, яка дозволяє справді працювати як "операційні руки" державної регіональної політики.

З огляду на необхідність виконання різнопланових завдань у межах регіональної політики, структура АРР має будуватися за **функціональним принципом**. Вона повинна поєднувати стратегічну, операційну, консультаційну та аналітичну компоненти. Вважаю доцільним запропонувати нову модель організаційної структури АРР Табл.1.

**Табл. 1** Варіант оптимальної організаційної структури агенції  
регіонального розвитку в Україні

<b>Структурний блок</b>	<b>Кадровий склад</b>	<b>Функції</b>
Керівництво та стратегічне управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Директор</li> <li>➤ Заступник з проєктної діяльності</li> <li>➤ Заступник із фінансово-організаційного розвитку</li> <li>➤ Адміністратор</li> </ul>	Стратегічне управління, зовнішні комунікації, представлення АРР у мережах та партнерствах, формування політик розвитку
Аналітично-стратегічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Фахівці з регіонального аналізу та прогнозування</li> <li>➤ Просторові планувальники</li> <li>➤ Економісти регіонального розвитку</li> </ul>	Аналіз даних, розробка стратегій, ТЕО, моніторинг реалізації ДСРР, супровід планів просторового розвитку та сценарного моделювання для громад.
Відділ підтримки територіальних	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Експерти з інституційної спроможності</li> </ul>	Методична підтримка громад, супровід підготовки місцевих стратегій розвитку,

х громад	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Консультанти з децентралізації та муніципального врядування</li> <li>➤ Фасилітатори стратегічного планування</li> </ul>	навчання, координація міжмуніципального співробітництва, підтримка у створенні кластерів, консорціумів тощо.
Проектно-грантовий офіс	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Менеджери проєктів</li> <li>➤ Фахівці з міжнародної технічної допомоги</li> <li>➤ Грантові аналітики, координатори конкурсів</li> </ul>	Підготовка грантових заявок, управління проєктами, звітування, комунікація з донорами, управління фондами підтримки МСП, адаптація до критеріїв ЄС.
Відділ публічної комунікації та партнерств	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PR-менеджери</li> <li>➤ Фахівці з цифрової комунікації</li> <li>➤ Координатори міжсекторальної взаємодії</li> </ul>	Просування діяльності АРР, робота зі стейкхолдерами, налагодження партнерств з університетами, бізнесом, ІГС, медіа, ведення публічних діалогів.
Адміністративно-фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Бухгалтерія</li> <li>➤ Юридичний супровід</li> <li>➤ Менеджери закупівель, адміністративні працівники</li> </ul>	Забезпечення господарської діяльності, фінансова звітність, юридична підтримка контрактів і угод.

Повертаючись до розгляду загальної характеристики Агенції регіонального розвитку Київської області станом на 2022–2024 роки, бачимо, що агенція функціонувала як компактна структура з акцентом на проєктну діяльність, просування інвестиційної привабливості та виконання конкретних завдань обласної адміністрації. Структура була зосереджена навколо директора, невеликої кількості фахівців з проєктного менеджменту, фінансів та комунікацій. За даними звітів, чисельність команди не перевищувала 8–10 осіб, більшість із яких поєднували декілька функцій. Відсутність спеціалізованого аналітичного блоку та слабе кадрове охоплення напрямів цифровізації, просторового планування та моніторингу знижувало спроможність АРРКО діяти як суб'єкта повномасштабної регіональної політики.

**Оптимальна модель**, яка обґрунтована у межах цієї роботи, передбачає багатофункціональну, структуровану агенцію з чіткими функціональними блоками – аналітики, експерти підтримки громад, грантові менеджери, комунікаційна команда, адміністративна підтримка тощо. Ця модель дозволяє агенції виступати не лише як виконавець проєктів, а як системний хаб координації розвитку територій, аналітична платформа і центр нарощування інституційної спроможності громад. Ключова відмінність – **зміна логіки: від "реактивної" до "стратегічно ініціативної" агенції.** (Додаток 5)

Пропонована структура, яка вибудована на логіці функціонального розподілу – це не просто формальна спроба уніфікувати роботу агенцій. Це відповідь на реальні виклики, з якими стикається більшість АРР сьогодні. Майже всі проблеми – від плінності кадрів і нестачі експертного персоналу до фрагментарності проєктної діяльності й дублювання функцій з ОВА – виникають саме тому, що більшість агенцій мають гіперспроцену, вузькоорієнтовану структуру. АРРКО, наприклад, попри деякі яскраві проєкти, переважно фокусується на комунікаціях, іноді на окремих

ініціативах, але при цьому відсутня глибока аналітична чи стратегічна база – вона або зовсім не створена, або ж зведена до рівня реактивного супроводу.

У структурі, яку я пропоную, закладено не лише логіку управління, а й логіку розвитку: зокрема, аналітичний відділ дозволяє переосмислювати не просто окремі потреби громад, а цілісні траєкторії розвитку територій. Такий підхід особливо важливий у післявоєнному контексті, де варто планувати не «від поточної кризи», а до «структурної трансформації». Відділ підтримки громад, у свою чергу, стає не механізмом відправки листів чи шаблонних презентацій, а справжнім хабом підтримки – з консультаціями, зворотним зв'язком, спільною розробкою стратегій і допомогою у грантовому менеджменті.

Насправді, ключова різниця не в кількості людей – хоча і вона важлива (при 7–10 особах, як це часто буває зараз, про системність говорити складно), – а в глибоко іншій логіці: ми відходимо від ідеї АРР як тимчасової «проектного офісу» і переходимо до формату постійної, передбачуваної, професійної інституції. Така структура також дозволяє уникнути ситуацій, коли, наприклад, один фахівець водночас виконує роль і грантового менеджера, і бухгалтера, і водія.

Крім того, пропонована модель відкрита до масштабування – тобто невелика агенція може мати спрощену версію структури, з поєднаними функціями, але водночас з чітким розумінням, які напрями потрібно буде розвивати з часом. Такий підхід дозволить уникнути як "надмірного роздування", так і хронічного недооснащення.

І ще один важливий момент. У цій структурі є місце не лише для аналітики і реалізації, а й для зв'язків: комунікаційна команда – це не просто «SMM-ник», а ті, хто вибудовує партнерства, запускає форумні формати, веде діалог із громадами і бізнесом, піднімає впізнаваність агенції до рівня репутаційного активу. Бо без цього АРР залишатиметься

інституцією «для посвідчень», а не точкою входу для донорів, експертів чи інвесторів.

Врешті, дана структура відповідає тій ролі, яку ДСРР-2027 намагається відвести агенціям – не бути декоративним елементом, а справді виконувати функцію зшивання багаторівневої політики на місцях. І саме для цього **потрібна не просто формальна наявність юридичної особи, а добре організований, функціонально логічний, адаптивний і компетентний орган, який знатиме, що робити, коли на рівні громади виникає запит на зміну.**

В умовах зростаючої складності регіонального розвитку та політичної багаторівневості державного управління, діяльність агенцій потребує не лише реструктуризації, а й переосмислення. Вона має бути наповнена новим змістом, який відповідатиме не тільки українському законодавчому полю, а й філософії європейської політики згуртованості – де розвиток не редукується до економічного зростання, а розглядається через призму соціальної єдності, просторової справедливості, доступу до якісних послуг і, головне, потенціалу самих мешканців регіонів.

Наразі, у більшості випадків, АРР в Україні залишаються вразливими як інституційно, так і організаційно: обмежена чисельність штатних працівників, часткове перекриття функцій з органами обласної влади, переважна орієнтація на донорські проекти за відсутності сталого стратегічного курсу – усе це знижує їхню реальну спроможність впливати на розвиткові процеси. У попередніх розділах (1.3 та 2.2) уже було показано, що така ситуація є результатом як нормативної невизначеності, так і вкоріненої практики сприйняття АРР не як провідників публічної політики, а як тимчасових виконавців або «операторів проектів».

З огляду на це, постає об'єктивна потреба в оновленій інституційній рамці, яка має починатись із нового бачення ролі агенції в системі регіонального управління. Таке бачення повинне бути не декларативним, а

вивіреном у відповідності до стратегічних викликів, політик ЄС, реальних потреб громад і очікувань з боку стейкхолдерів.

У цьому контексті доцільно сформулювати оновлену **візію агенцій регіонального розвитку в Україні**, яка може слугувати концептуальною основою для їх подальшої трансформації:

**Агенції регіонального розвитку – це незалежні, професійні та проєктно-орієнтовані інституції, які виступають стратегічними провідниками державної регіональної політики на місцевому рівні. Вони формують середовище для згуртованого, сталого й інноваційного розвитку територій, розкриваючи внутрішній потенціал громад і сприяючи зміцненню людського капіталу.**

Така візія прямо апелює до європейського підходу, у якому роль публічних інституцій полягає не лише у перерозподілі ресурсів, а у створенні рамкових умов для самореалізації громадян і спільнот. АРР у цьому випадку виступають не як класичні управлінські структури, а як **фасилітатори розвитку**, що здатні з'єднати ресурс, компетенцію та довіру у єдиний механізм дії.

Водночас, для наповнення цієї візії змістом, необхідно окреслити її прикладну реалізацію через чітко сформульовану **місію**:

**Місія агенцій регіонального розвитку полягає у забезпеченні високої інституційної спроможності громад, підвищенні ефективності публічного управління, мобілізації ресурсів для розвитку та відновлення, а також у створенні простору співпраці між владою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами. АРР впроваджують підходи стратегічного планування, міжмуніципального партнерства й інноваційних рішень для підвищення якості життя в регіонах України.**

У цій формулі втілюється ідея агенції як не стільки «виконавчого апарату», скільки **системного інтегратора**, що здатен поєднати бачення зверху (національна стратегія) з практиками знизу (місцеві ініціативи) і представити їх у зрозумілій та прийнятній формі для залучення зовнішніх ресурсів. Така місія логічно продовжує ідеї, закладені у стратегії ЄС «Better Regulation for Better Results», згідно з якою управління має бути не лише ефективним, а й релевантним для кінцевого бенефіціара — мешканця конкретної громади.

Таким чином, структурна модернізація, запропонована вище, стає не технічним оновленням, а органічним продовженням нової ідентичності агенцій, в якій інституційна форма та функціональний зміст більше не суперечать одне одному. Такий підхід дозволяє говорити про перспективу перетворення українських АРР на повноцінні осередки стратегічного управління розвитком територій, які будуть здатні не лише реагувати на виклики, а й формувати майбутнє, виходячи з потенціалу кожної окремої громади.

## ВИСНОВКИ

Аналіз національного контексту показав, що нормативно-правові передумови для розвитку АРР є сформованими, однак практична реалізація їхнього потенціалу залишається нерівномірною і значною мірою залежить від якості менеджменту, доступності фінансування та наявності політичної підтримки на місцях.

Оцінка динаміки функціонування українських АРР за 2021–2024 роки продемонструвала загальну тенденцію до зростання їхньої активності, особливо на фоні викликів, спричинених війною. Помітним став поступовий перехід від формальної присутності до змістовного наповнення діяльності: все більше агенцій залучаються до розробки стратегічних документів, працюють із громадами над відновленням і впровадженням проєктів, налагоджують міжнародне партнерство. Водночас варто відзначити, що рівень ефективності окремих АРР є вкрай неоднорідним, що зумовлює потребу у стандартизації підходів до їх функціонування, а також формуванні чітких механізмів підтримки з боку держави.

Поглиблений аналіз діяльності Агенції регіонального розвитку Київської області засвідчив наявність позитивних зрушень у 2023–2024 роках, зокрема у напрямках розвитку біоенергетики, залучення інвестицій, підтримки підприємництва, формування нових партнерств. Проте дослідження також виявило структурну фрагментованість і відсутність системного бачення діяльності у досліджуваному періоді, що пояснюється як об'єктивними (війна, зміна керівництва), так і організаційними факторами.

АРР як інституційна форма є ключовим елементом багаторівневого управління розвитком – адже саме через них можливе практичне «зшивання» стратегій державного, регіонального та місцевого рівнів. Вони

мають потенціал бути тим «нейтралізатором фрагментованості», що здатний забезпечити зв'язок між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством. У цьому контексті важливим стає розуміння, що АРР – не лише сервісні структури, а інституції з функцією стратегічної артикуляції інтересів розвитку.

Серед ключових бар'єрів, які потребують системного усунення: низька кадрова стабільність, залежність від обласних бюджетів без належної диверсифікації джерел фінансування, правова невизначеність щодо повноважень і функціоналу, фрагментарність стратегічного управління. Водночас наявні також і можливості: інструменти міжнародної технічної допомоги, грантові ресурси, запити від територіальних громад, що потребують аналітичної та проектної підтримки, а також імпульси з боку ДСРР-2027, яка визнає АРР як інструменти інтеграції політики розвитку.

Аналіз розвитку мережі агенцій регіонального розвитку в Україні засвідчив, що їхня ефективність визначається не лише інституційною формалізацією, а насамперед реальним функціонуванням стратегічного планування на місцевому і регіональному рівнях. У контексті побудови багаторівневої системи врядування розвитком територій першим кроком має стати **закріплення сталої моделі фінансування агенцій**, що створить підґрунтя для їхньої організаційної стабільності та професійного розвитку. Другим кроком є переорієнтація діяльності агенцій на **експертний супровід процесів стратегічного планування** – розробку змістовних, узгоджених із реальними потребами територій стратегій розвитку. Третім кроком має стати **системне супроводження реалізації таких стратегій**, передусім у тих сферах, де органи місцевого самоврядування або державні інституції виявляють недостатню спроможність до самостійної реалізації завдань розвитку.

У межах такої логіки роль агенцій у залученні міжнародної технічної допомоги, інвестицій та інших ресурсів має змінити свою природу – від залучення ресурсів заради фінансування окремих проєктів до інтеграції ресурсної підтримки у виконання пріоритетів місцевих і регіональних стратегій розвитку. Змістовний аналіз доводить, що лише **орієнтація на цільове використання залучених ресурсів під конкретні стратегічні завдання може забезпечити реальний вплив агенцій на динаміку розвитку територій**. Такий підхід не лише підвищить результативність окремих ініціатив, а й зміцнить функціональну роль агенцій регіонального розвитку у системі багаторівневого врядування як ключових інституційних посередників між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agence Française de Développement (AFD). URL: <https://www.afd.fr/en> (дата звернення: 21.03.2025).
2. Autoritatea de Management pentru Programul Regional REGIO Nord-Vest 2021-2027. URL: <https://regionordvest.ro/> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Bucharest-Ilfov Regional Development Agency (ADRBI). URL: <https://www.adrbi.ro/about/bucharest-ilfov-regional-development-agency/> (дата звернення: 17.03.2025).
4. European Association of Development Agencies (EURADA). URL: <https://www.eurada.org/about/our-members> (дата звернення: 13.03.2025)
5. Główny Urząd Statystyczny. Regional development of Poland – analytical report 2022. URL: <https://stat.gov.pl/en/regional-statistics/publications-and-studies/aggregate-d-studies/regional-development-of-poland-analytical-report-2022,2,3.html> (дата звернення: 18.03.2025).
6. Lowndes V., Roberts M. Why Institutions Matter: The New Institutionalism in Political Science. 2nd ed. London: Red Globe Press, 2022.
7. Marks G., Hooghe L. Community, Scale and Regional Governance: A Postfunctionalist Theory of Governance. Oxford: Oxford University Press, 2022.
8. Ministry of Development Funds and Regional Policy of Poland. URL: <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy> (дата звернення: 17.03.2025).
9. North-East RDA stimulates and supports capitalizing on the regional potential. URL: <https://www.adrnordest.ro/en/homepage/> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Regional Development Agencies in Romania. URL: [https://www.eurada.org/fileadmin/user\\_upload/docs/RDAs-in-Romania.pdf](https://www.eurada.org/fileadmin/user_upload/docs/RDAs-in-Romania.pdf) (дата звернення: 15.03.2025).

11. Regionalne agencje rozwoju w Polsce: struktura, funkcje, efektywność / M. Szeliak. Kraków: Instytut Rozwoju Miast, 2020.
12. Sokołowicz M., Wojnarowska M. Regional Development Agencies as an Instrument of Regional Policy: The Polish Experience. Regional Studies. 2020.
13. Strategie rozwoju dla JST. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. URL: <https://marr.pl/strategie-rozwoju-dla-jst/> (дата звернення: 17.03.2025).
14. Territorial Development through Innovation: France's Regional Agencies. OECD Territorial Review. Paris: OECD Publishing, 2021.
15. Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики / О. Л. Тодорова. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13–14.
16. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку : аналіт. доп. / [А. Головка, О. Їжак, В. Химинець та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2024. 43 с.
17. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики» // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 9. Ст. 58.
18. Звіт про діяльність Установи «Агенція регіонального розвитку Київської області» за 2022 рік.
19. Звіт про діяльність Установи «Агенція регіонального розвитку Київської області» за 2023 рік.
20. Звіт про діяльність Установи «Агенція регіонального розвитку Київської області» за 2024 рік.
21. Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2021 році. Міністерство розвитку громад та територій України.
22. Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2022 році. Міністерство розвитку громад та територій України.
23. Звіт про результати діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2023 році. Міністерство розвитку громад та територій України.

24. Звіт про результати діяльності Агенції регіонального розвитку у 2024 році. Міністерство розвитку громад та територій України.
25. Качмарський Є. І. Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку. Держава і право. Збірник наукових праць. Вип. 94. 2023.
26. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку : аналіт. доп. / [А. Головка, О. Їжак, В. Химинець та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Потапенка – Київ : НІСД, 2024. – 43 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.14>
27. Офіційний сайт Агенції регіонального розвитку Київської області. URL: <https://arrko.com.ua/terytorialnym-hromadam-kyivshchyny/> (дата звернення: 29.04.2025).
28. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2025).
29. План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.
30. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку».
31. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2022 № 1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку».
32. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки».
33. Регіональне управління: навч. посіб. / за ред. М. М. Іжи, Л. Л. Приходченко та ін. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 651 с.
34. Регіональна політика. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/regional> (дата звернення: 29.03.2025).

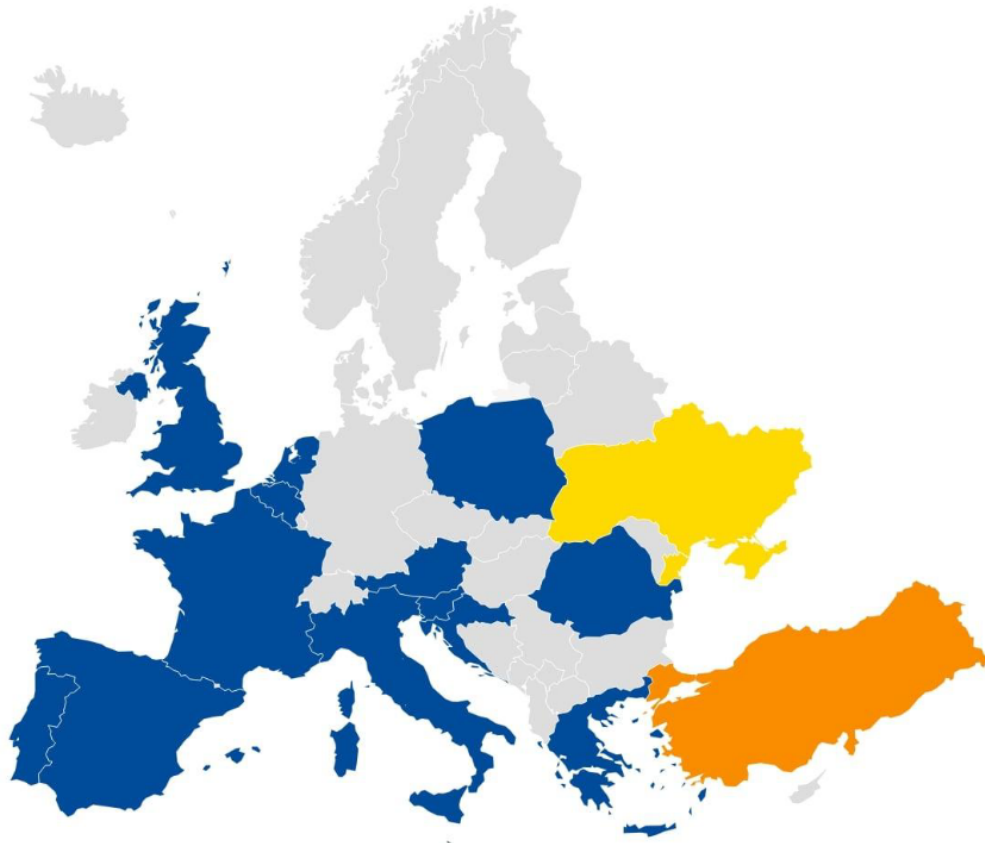
# ДОДАТКИ

## Додаток 1

### Агенції регіонального розвитку за регіонами



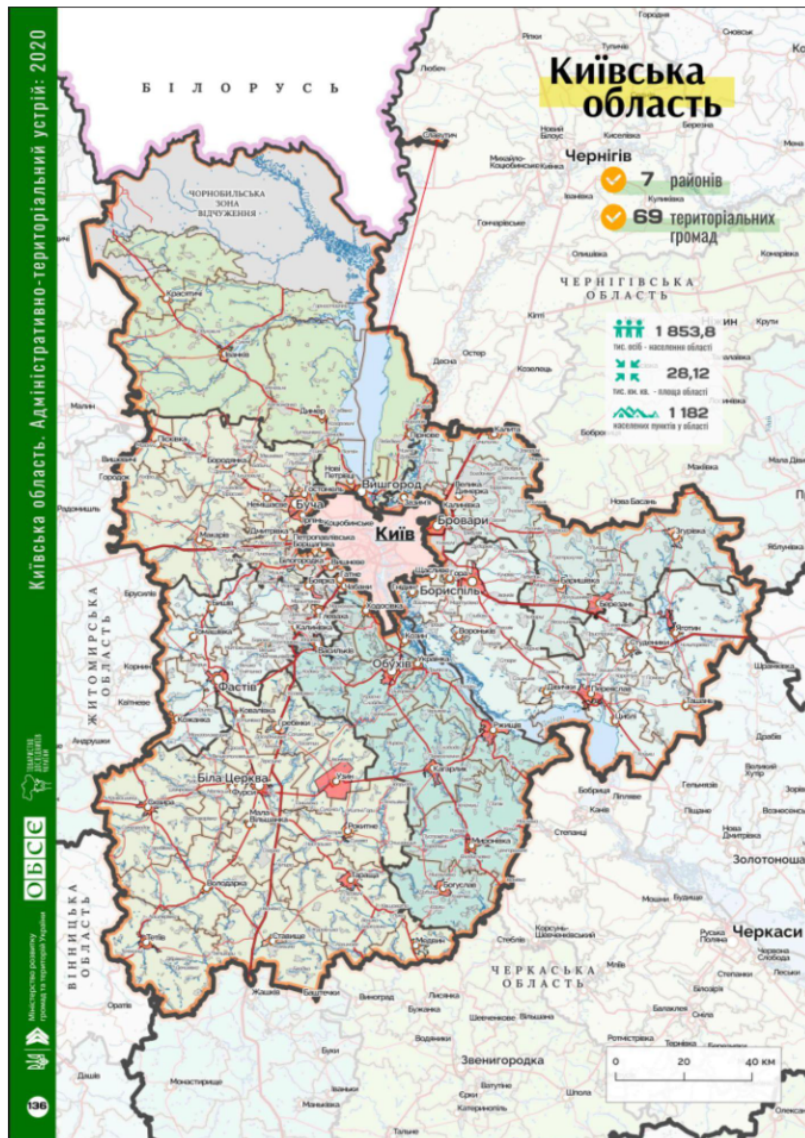
*Джерело: Міністерство розвитку громад та територій України*



Map: EURADA · Created with Datawrapper

**Країни, інституції розвитку яких входять до European Association of Development Agencies (EURADA) (складено за даними [4])**

<b>Країна</b>	<b>Інституції розвитку</b>
<i>EU+ (European Union, UK, EFTA)</i>	
Austria	Business Upper Austria
Belgium	IGRETEC
Spain	ACCIÓ, ACIISI, ADER, EQA, FUNDECYT-PCTEXIAF, IAF, ICE, INFYDE, INFO Murcia, IVACE+, SEKUENS, SODENA, SODERCAN, SPRI, TRADE
France	CAPSUD 66, CEEVO95, BDI, Grand E-Nov+, NEXA
United Kingdom	Scottish Enterprise
Greece	Enterprise Greece
Croatia	PRIGODA, SIMORA Ltd, ZARA, ZADRA NOVA, Zagreb RDA
Italy	ART-ER, INFORMEST, META Group srl, Sviluppo Italia Molise, Sviluppo Umbria, Trentino Sviluppo
Malta	Malta Enterprise, GRDA - Gozo Regional Development Authority
Netherlands	OOST NL, ROM Utrecht Region
Poland	ARRSA, MARR
Portugal	ADRAL
Romania	ADR Centru, ADR Nord Est, ADR Nord Vest
Slovenia	Ljubljana Urban Region, ROD Ajdovščina, RRA Podravje Maribor
<i>IPA Countries (Instrument for Pre-accession Assistance)</i>	
Turkey	DOKA, ISTKA, Karacadağ Development Agency, OKA
<i>Others</i>	
Ukraine	Poltava State Agrarian Academy



### Адміністративно-територіальний устрій Київської області

*Джерело: Атлас адміністративно-територіального устрою України*

**Порівняння основних інституційних характеристик агенцій  
регіонального розвитку Франції, Польщі, Румунії та України**

<b>Країна</b>	<b>Модель управління</b>	<b>Основні функції</b>	<b>Джерела фінансування</b>	<b>Особливості</b>
Польща	Публічно-приватне акціонерне товариство	Підтримка МСП, адміністрування ROP	ЄС, держбюджет, приватні	Висока автономія, інвест-експертиза
Франція	Комунальні/регіональні	Інвестори, кластери, експорт	Місцеві бюджети, бізнес	Локальна промоція
Румунія	Напіваавтономні і регіональні структури	Адміністрування коштів ЄС, планування	ЄС, регіони	Чітка вертикаль ЄС
Україна	Неприбуткові установи	Стратегії, підтримка громад, гранти	Обласні бюджети, донори	Потребує інституційного підсилення

**Порівняльний аналіз наявної структури АРРКО та варіанту  
оптимальної моделі структури**

<b>Критерій</b>	<b>АРРКО</b>	<b>Оптимальна структура (пропозиція)</b>
<b>Кількість працівників</b>	8 осіб (за штатним розписом 24 особи)	20–25 осіб
<b>Управлінська модель</b>	Централізована навколо директора	Матрична модель з розподіленим управлінням
<b>Аналітичний блок</b>	Відсутній / частково інтегрований	Повноцінний відділ з аналітиків, географів, економістів
<b>Підтримка громад</b>	Несистемна, переважно у межах проектів	Виділений відділ, орієнтований на підвищення спроможності ОМС
<b>Грантовий менеджмент</b>	1–2 фахівці, проектна зайнятість	Спеціалізований офіс з менеджерами та аналітиками
<b>Комунікації та партнерства</b>	1 особа, PR-функція	Команда з 2–3 фахівців: PR, SMM, міжсекторальна координація

<b>Юридично-фінансовий супровід</b>	Зовнішній або частково на місці	Повноцінний штат – бухгалтер, юрист, закупівельник
<b>Орієнтація на ДСРР-2027</b>	Опосередкована / формальна	Стратегічна інтеграція до оперативних і стратегічних цілей
<b>Співпраця з громадами</b>	Обмежена – через ініціативи ОДА або донорів	Системна, фокус на довгострокову підтримку громад
<b>Функція стратегічного планування</b>	Локальні ініціативи, без системної ролі	Стратегічне планування – як ключовий напрям діяльності