

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Трансформація управління Агенціями регіонального розвитку
прифронтових регіонів»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БТЕ-1811

Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація)
«Регіональне управління».

МАТЮК А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГУДЗЬ П. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент АШУРБЕКОВ А. А.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ бізнес-технологій та економіки

Кафедра _____ «Менеджмент та адміністрування».

Ступінь вищої освіти _____ бакалавр.

Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) _____ «Регіональне управління» _____
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри д.е.н.,
 професор Тетяна ПУЛІНА**
 « _____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

_____ Матюк Антоніни Вікторівни _____
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) _____ «Трансформація управління Агенціями
 регіонального розвитку прифронтових регіонів» _____

керівник проєкту (роботи) _____ д.е.н., професор, Гудзь Петро Васильович _____
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року № 85

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних
 вчених з напрямків управління Агенціями регіонального розвитку під час
 воєнного стану, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також
 інформація звітності Міністерства розвитку громад та територій України про
 результати діяльності агенцій регіонального розвитку за період 2024 року.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
 розробити) Теоретичні аспекти управління діяльністю Агенцій регіонального
 розвитку (АРР). Аналіз стану управління діяльністю в прифронтових регіонах.
 Обґрунтування моделі трансформації управління Агенціями регіонального
 розвитку прифронтових регіонів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень,
 кількість слайдів, плакатів) 8 рис., 5 табл., 46 джерел, 3 додатки.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Гудзь П. В., професор кафедри «Менеджмент»		
II	Гудзь П. В., професор кафедри «Менеджмент»		
III	Гудзь П. В., професор кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

_____ Антоїна МАТЮК
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

_____ Петро ГУДЗЬ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Трансформація управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів»; 90 с., рисунки 8, таблиці 5, додатки 3, список джерел 51 найменувань.

На прифронтових територіях навколишня ситуація дуже різниці з регіонами західної частини країни й використовуючи ресурси в однаковому напрямку на місцевому рівні неможливе.

Об'єктом дослідження є процес управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні методи, засоби та інструменти трансформації управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів.

Мета роботи – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів під час трансформації.

Методи дослідження: аналіз законодавства, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, класифікація та опитування.

Результати і їх новизна полягає у розробці та обґрунтуванні комплексу практичних рекомендацій з удосконалення системи управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів в умовах їх трансформації, що враховують унікальні виклики та потреби, що виникають під час воєнного стану та відбудови.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні засади управління діяльністю АРР з урахуванням сучасних викликів; представлено аналітичну оцінку стану управління діяльністю АРР; обґрунтовано модель трансформації управління АРР прифронтових регіонів.

Значущість роботи і висновки. Запропоновано концептуальну модель змін в управлінні діяльністю агенцій, що базується на принципах гнучкості, партнерства, диджиталізації та цільового стратегічного планування.

Ключові слова: АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТУ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРИФРОНТОВИЙ РЕГІОН, УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: «Transformation of the management of Regional Development Agencies in frontline regions»; 90 p., figures 8, tables 5, appendices 3, bibliography of 51 references.

In the frontline areas, the situation is very different from the regions of the western part of the country, and it is impossible to use resources in the same way at the local level.

The object of the study is the process of managing regional development agencies in the frontline regions.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied methods, means and tools for transforming the management of regional development agencies in frontline regions.

The purpose of the study is to develop practical recommendations for improving the management system of regional development agencies in the frontline regions during the transformation.

Research methods: analysis of legislation, comparative analysis, statistical analysis, classification and survey.

The results and their novelty are the development and substantiation of a set of practical recommendations for improving the management system of regional development agencies of frontline regions in the context of their transformation, taking into account the unique challenges and needs arising during martial law and reconstruction.

The main provisions of the work. Theoretical and methodological foundations of RDA management are examined, with modern challenges considered; the current state is analyzed, and a model for transforming RDA management in frontline regions is proposed.

Significance of the work and conclusions. A conceptual model of changes in the management of RDA activities based on the principles of flexibility, partnership, digitalisation and targeted strategic planning is proposed.

Keywords: REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY, REGIONAL DEVELOPMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, FRONTLINE REGION, REGIONAL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Annotation	
Вступ	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління діяльністю Агенцій регіонального розвитку (АРР)	12
1.1 Організаційно-правові засади управління діяльністю АРР	12
1.2 Функції та завдання АРР	18
1.3 Особливості управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів	24
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2 Аналіз стану управління діяльності в прифронтових регіонах	33
2.1 Місце і роль АРР у системі публічного управління розвитком Запорізької області	33
2.2 Порівняльний аналіз управління АРР у прифронтових регіонах	39
2.3 Критерії і показники оцінювання ефективності управління діяльністю АРР прифронтових регіонів	46
Висновки до розділу 2	53
Розділ 3 Обґрунтування моделі трансформації управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів	55
3.1 Визначення напрямів удосконалення управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів	55
3.2 Розробка моделі змін в управлінні АРР прифронтових регіонів	62
3.3 Організаційно-інформаційне забезпечення моделі трансформації управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів	69
Висновки до розділу 3	76
Висновки	79
Список використаних джерел	84
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми. Агенції регіонального розвитку (АРР) добре допомагали громадам ще до війни розв'язувати проблеми та створювати нові проєкти для покращення життя. На сьогодні як ніколи потрібна їх допомога по всій Україні. Особливо в прифронтових зонах над важливо використовувати усі можливі ресурси для підтримки регіоні. Під час воєнного стану регіонам вкрай важливо використовувати всі можливості та ресурси для розвитку та підтримки територій. І в цьому державній та регіональній владі впоратися складно, адже в такий складний час є дуже багато нових ускладнень в роботі. В таких випадках агенції регіонального розвитку чудово об'єднують сили громадськості та влади для реалізації та моніторингу нових проєктів.

До того ж в Україні завжди були нерівномірний розвиток територій та внутрішньо територіальні нерівності, задля яких потрібно запроваджувати нові підходи, які б змогли забезпечувати сталий розвиток в усіх регіонах. Особливо на сьогодні, коли становище територій кардинально різне для всіх громад використовувати одні й ті ж самі засоби забезпечення розвитку не можливо. Тому на місцевому рівні необхідні інституції, які мають можливість координувати та використовувати ресурси саме так, як необхідно для регіону. На прифронтових територіях навколишня ситуація дуже різниця з регіонами західної частини країни й використовуючи ресурси в однаковому напрямку на місцевому рівні неможливе. Через це управління агенціями прифронтових регіонів потребує змін.

Прифронтові території сильно страждають від руйнувань та втрати економічного потенціалу. Агенції регіонального розвитку на сьогодні стають головними інструментами координації зусиль у відбудові, залученні інвестицій та відновленні економічної активності. В інвестиціях регіональні структури відіграють важливу роль, адже міжнародні організації та донори часто надають

допомогу через них. Тому ефективне управління АРР дозволяє максимально використовувати зовнішню допомогу для розв'язання місцевих проблем. Отже, дослідження управління агенціями дозволяє розкрити нові проблеми для вирішення та покращення ефективної підтримки регіонів, як тих які в більш безпечних зонах, так і тих які найбільше постраждали від війни.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів під час трансформації. Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- визначити сутність та цілі діяльності агенцій регіонального розвитку в цілому;
- визначити функції та завдання агенцій регіонального розвитку прифронтових регіонів;
- виявити особливості управління агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах;
- охарактеризувати місце і роль агенцій регіонального розвитку у системі публічного управління розвитком Запорізької області;
- провести порівняльний аналіз управління агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах
- описати критерії і показники оцінювання ефективності управління діяльністю агенцій регіонального розвитку прифронтових регіонів
- навести напрями удосконалення управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів;
- розробити нову модель управління АРР прифронтових регіонів
- обґрунтувати організаційно-інформаційне забезпечення моделі трансформації управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів.

Об'єктом дослідження є процес управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні методи, засоби та інструменти трансформації управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів.

Методи дослідження. Основні наукові результати дипломної роботи було отримано на основі використання таких методів, як: аналіз законодавства (для аналізу змін в законодавстві, які відбулися під час війни), порівняльний аналіз (для порівняння діяльності агенцій різних прифронтових регіонів), статистичний аналіз, класифікація (завдань, критеріїв, методів) та опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці адаптивної управлінської моделі для Агенцій регіонального розвитку прифронтових регіонів, що поєднує кризове реагування зі стратегіями сталого розвитку в умовах безпекових ризиків. Модель створено на основі аналізу законодавства, звітної документації та порівняльного досвіду функціонування АРР. Вона систематизує проблеми у діяльності агенцій (фінансування, кадровий потенціал, цифровізація, моніторинг та оцінювання, комунікація) та обґрунтовує п'ять напрямів їх удосконалення, що забезпечує цілісне бачення викликів і рішень в управлінні агенцій; пропонує інструментарій для посилення їх інституційної спроможності та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Практична цінність результатів дослідження полягає в розробленні адаптивної управлінської моделі для Агенцій регіонального розвитку прифронтових регіонів, яка поєднує кризове реагування зі стратегіями сталого розвитку та враховує безпекові ризики, специфіку воєнного часу й потреби відновлення. Запропонована модель базується на комплексному аналізі законодавства, практики функціонування АРР і емпіричних даних, систематизує основні проблеми визначає п'ять напрямів удосконалення та включає інструменти для підвищення інституційної спроможності й ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Результати дослідження можуть бути використані органами влади, міжнародними партнерами, АРР і громадами для підвищення ефективності регіонального управління, впровадження нових організаційних структур, покращення цифрового та інформаційного забезпечення, залучення

інвестицій, а також для формування політики відновлення на місцевому рівні. Рекомендації можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення механізмів співпраці з АРР та посилення їхньої ролі в процесах відновлення та євроінтеграції.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей:

– «Сучасна модель управління розвитку економіки під час війни». Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р.;

– «Європейське бачення щодо реалізації виконавчих функцій сільських рад в умовах адміністративно-територіальної реформи». Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф, 24–25 листопада 2022 р.;

– «Формування комунікаційної культури у здобувачів при навчанні в галузі публічного управління та адміністрування». Тиждень науки – 2023. Факультет економіки та управління : тези доповідей наук.-техн. конф., 24–28 квітня 2023 р.;

– «Digital-технології як інструменти підвищення ефективності в державних установах». Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства: Матеріали VI Міжнародної наукової студентської конференції, 20 – 21 листопада 2024 р.;

– «Інструменти ефективності в державних установах». X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», ЛНТУ, 6 грудня 2024 року.;

– «Аналіз регіонального розвитку Новомиколаївської селищної громади під час військового стану». 15–19 квітня 2025 р.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 90 сторінок, включаючи 5 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (51 найменування) – 8 сторінок, 3 додатки – 6 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГЕНЦІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ (АРР)

1.1 Організаційно-правові засади управління діяльністю АРР

Агенції регіонального розвитку виступають посередниками між місцевими, регіональними, державними органами влади та громадськості, приватним сектором. В час воєнного стану особливо необхідно об'єднувати усі можливі сили та залучати допомогу іноземців. Агенції активно виконують свою діяльність понад двадцять років, але процес їхньої інституціоналізації перебуває в стадії розвитку, включаючи випробування різних підходів. Це зумовлює необхідність аналізу проблемних сторін у роботі агенцій регіонального розвитку та особливостей їхнього управління [7].

До 2015 року Агенції регіонального розвитку були законодавчо невизначеними. Вони називалися громадськими організаціями та керували проектами розвитку регіонів чи області [7]. На сьогодні заснування Агенцій регіонального розвитку визначено Законом України “Про засади державної регіональної політики” від 5 лютого 2015 № 156-VIII (в редакції від 27.06.2024, підстава - 3668-IX), а саме розділ 2 стаття 19 визначає мету їх створення. Для ефективності в діяльності державної регіональної політики було прийняте рішення щодо формування АРР. Вони не можуть бути бюджетними установами, тому їх фінансове забезпечення агенцій може здійснюватися коштом засновників, міжнародної допомоги або надходжень від основної діяльності АРР [8].

Повноваження органів управління агенції регіонального розвитку визначаються установчим актом, складеним згідно з типовим положення про агенцію регіонального розвитку. У агенції мають бути два засновники, вона має бути створеною на засадах партнерства між державним, приватним і

громадським секторами, а також організаціями роботодавців та їх організаціями [8].

Типове положення про агенцію регіонального розвитку Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203) За типовим положенням визначено правові та організаційні засади функціонування агенцій регіонального розвитку. За типовим положенням про АРР також визначені завдання агенції в державній регіональній політиці, з них є:

- розробка, впровадження, а також моніторинг та оцінка виконання регіональних стратегій і планів дій;
- розробка проєкт планів відновлення та розвитку регіону й громад;
- підготовка, подання та реалізація проєкт для розвитку регіону коштом джерел, визначених законом;
- моніторинг реалізації програм та стратегій розвитку регіону, що фінансуються із визначених джерел;
- організація освітньо-культурних заходів із європейської та євроатлантичної тематики;
- інформаційно-консультативна підтримка бізнесу для сприяння доступу до ринків Європи;
- сприяння економічного, соціального та культурного розвитку регіону, включаючи залучення інвестицій, стимулювання експорту, підприємництва та туризму;
- консультативна підтримка місцевих органів у розробленні стратегій розвитку громад і проєкт;
- сприяння залучення та реалізації міжнародних проєктів технічної допомоги та транскордонного співробітництва;
- виконання інших завдань, передбачених законодавством і типовим положенням [8].

Всі визначені завдання спрямовані на підтримку та розвиток регіонів та в цьому вони перетинаються між собою.

За положенням агенція регіонального розвитку має свої права та повинна виконувати зобов'язання такі як:

- співпрацювати з органами влади, місцевого самоврядування, університетами, науковими установами, підприємствами, організаціями та фізичними особами незалежно від форми власності;

- отримувати від органів влади, місцевих органів, підприємств та установ необхідні документи та інформацію для виконання своїх функцій;

- створювати комісії та експертні групи, проводити конкурси, конференції та наради для досягнення своїх цілей;

- залучати фахівців, у тому числі іноземних, для виконання завдань на договірних засадах;

- управляти коштами, майном та іншими активами, що надаються засновниками або отримуються через допомогу чи внески, у межах чинного законодавства;

- отримувати пасивні доходи згідно з законодавством;

- брати активну участь у діяльності асоціацій, об'єднань та робочих груп на регіональному, національному й міжнародному рівнях.

Агенція повинна:

- діяти відповідно до законодавства, статуту та рішень наглядової ради;

- виконувати завдання, прописані в статуті та річних планах діяльності;

- забезпечувати збереження майна, переданого засновниками, і цільове використання бюджетних коштів;

- впроваджувати заходи для покращення організації своєї роботи;

- створювати належні умови для працівників;

- вести облік, звітність і статистику відповідно до вимог;

- опублікувати річні плани, звіти про діяльність та фінансові надходження у відкритому доступі [9].

Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку затверджено наглядову раду агенції. Наглядова рада - це колегіальний орган управління, який контролює діяльність директора та здійснює нагляд за всією діяльністю агенції

регіонального розвитку, але рада не має право втручатися в оперативно-господарську діяльність АРР [10].

В особливостях діяльності наглядової ради є багато чинників, які співзв'язані. Положення про наглядову раду затверджують засновки та співзасновники. Наглядова рада не може складатися з менше ніж 5 членів, та вони не мають бути працівниками АРР. Також вони здійснюють свою діяльність на громадських засадах безоплатно, що важливо враховувати. Також члени ради мають виконувати свої обов'язки самостійно та немає право передавати іншим. Обов'язковим є скликання головою засідання ради не менше ніж 4 рази на рік [9].

Управління діяльністю агенції регіонального розвитку належить не лише співзасновникам та наглядовій раді, а й директору агенції. Директор агенції контролює та керує поточною діяльністю агенції. На відміну від наглядової ради директору виплачується винагорода за трудовим договором. А призначається директор на три роки наглядовою радою через конкурсний відбір і покидає працювати після оголошення нового директора після конкурсу.

За типовим положенням про агенцію регіонального розвитку визначено повноваження директора, а саме:

- представляти інтереси агенції, укладати угоди від її імені, ухвалювати розпорядження, обов'язкові для виконання працівниками;
- виконувати завдання, визначені положенням агенції та рішеннями наглядової ради;
- готувати та подавати на затвердження наглядовій раді проєкт річних планів роботи, звітів бюджету та фінансових документів;
- надавати наглядовій раді на вимогу документи щодо фінансової та господарської діяльності агенції;
- розпоряджатися коштами й майном агенції в межах, визначених положенням;
- відкривати й закривати рахунки агенції у банках та в територіальному органі Казначейства;

- призначати й звільняти працівників, контролювати їхню роботу, а також призначати позаштатних радників;
- організувати ведення бухгалтерії та звітності;
- забезпечувати працівників належними умовами для роботи;
- виконувати інші обов'язки, передбачені положенням агенції [9].

Згідно з типовим положенням про Агенцію регіонального розвитку розроблено візуалізовану ієрархічну структуру управління АРР рис. 1.1.

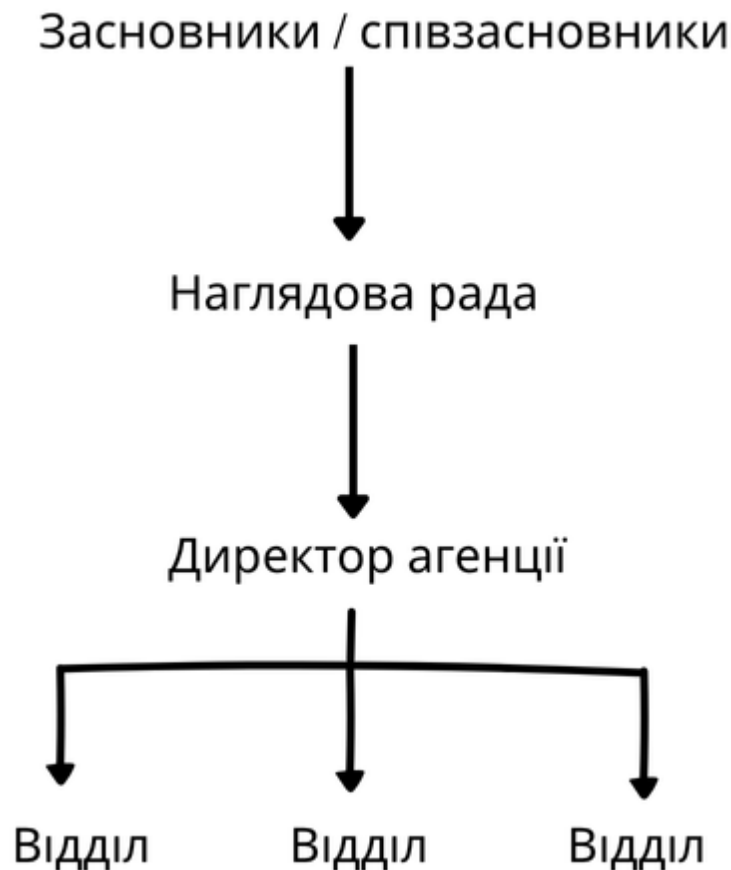


Рис. 1.1 Ступеневе управління АРР

На сьогодні діяльність агенцій регіонального розвитку дуже цінна та важлива для всієї країни, її підтримка та допомога особливо потрібна нам у важкі часи воєнного стану, тому контроль та управління її діяльністю агенцій потрібно досліджувати, покращувати та додавати нових методів управління, які не забороняє положення про агенції регіонального розвитку. Агенції регіонального розвитку неприбуткові організації, створені у партнерстві між державним,

приватним і громадським секторами. Вони є інструментами впровадження державної регіональної політики та підтримки місцевого розвитку.

Органи публічної влади виконують важливе значення у регулюванні та підтримці діяльності АРР. Вони можуть координувати їхню роботу в межах своїх повноважень, фінансувати з бюджетних коштів, а також делегувати представників до наглядових рад для забезпечення взаємодії та контролю. Водночас такі органи зобов'язані діяти в межах законодавства, дотримуючись принципів підзвітності та прозорості.

Відповідальність публічної влади включає контроль за законністю діяльності АРР, ефективне використання бюджетних ресурсів, створення належних умов для їхньої роботи та відкритий доступ до інформації. Попри автономний статус АРР, державне регулювання та підтримка залишаються необхідними для забезпечення їх ефективності та відповідності суспільним інтересам [11].

Отже, управління та діяльність АРР керуються Законом України “Про засади державної регіональної політики” від 5 лютого 2015 № 156-VIII (в редакції від 27.06.2024, підстава - 3668-IX), та типовим положенням про агенцію регіонального розвитку. У статті 19 Закону визначається мета створення агенцій, а саме для ефективного виконання діяльності державної регіональної політики. Типове положення чітко визначає як має відбуватися управління діяльністю агенцій. Найважливіше є те, що заснування таких агенцій має бути не менше ніж з двох сторін, нижче йде наглядова рада, яка має складатися не менше ніж з п'яти членів, вона контролює та слідкує за діяльністю агенції та директора агенції, а сам директор контролює поточну діяльність агенції. В підпорядкуванні директора працюють відділи, їх кількість може бути різною. Організаційно-правові засади управління АРР створюють нормативну і структурну базу для ефективної реалізації державної регіональної політики, але вимагають подальшого удосконалення з урахуванням викликів воєнного часу та потреб місцевого розвитку.

1.2 Функції та завдання АРР

Історія діяльності Агенції регіонального розвитку почалася ще у 90-х рр. ХХ ст. коли почали використовувати досвід Сполучених Штатів Америки. Така агенція визначалася як організація для об'єднання спільних інтересів різних секторів до розвитку окремої території [12, с. 72].

В Україні планування запровадження таких агенцій почалося з 2000 року, але перша реалізація була у 2001 році. Вже з 2001 до 2015 майже у всіх областях почали працювати некомерційні організації з ідеєю розвитку регіонів. Вони створювалися за допомогою донорських організацій та місцевим ініціативам. Діяльність таких неприбуткових організацій відбувалася на основі співпраці місцевих та центральних рівнів виконавчої влади. На той час функції організацій не розповсюджувалися на регіональні програми розвитку регіону. Такі організації не залучали до розробки регіональних стратегій та їх виконання, крім того, було визнано, що такі організації не ефективні та не спроможні об'єднувати різні сектори влади для розробки власних програм. А діяльність агенцій на той час здійснювалася коштом фінансування міжнародних донорів. Також так, як організації ще не були затвердженими законодавством, тому регулювання та координація їх діяльності було обмеженим [12, с. 73]. Після затвердження в законодавстві про діяльність АРР у 2015 році було прийняте рішення про заснування агенцій по території України, створення АРР в областях по роках зображено в табл. 1.1. Відтоді діяльність агенцій регіонального розвитку керується законодавством.

Таблиця 1.1

Агенції регіонального розвитку України та роки їх створення

Назва агенції регіонального розвитку	рік створення
Агенція регіонального розвитку Львівської області	2015 рік
Агенція регіонального розвитку Черкаської області	2015 рік

Продовження табл. 1.1

Агенція регіонального розвитку Одеської області	2015 рік
Агенція регіонального розвитку Чернігівської області	2016 рік
Агенція регіонального розвитку Запорізької області	2016 рік
Агенція регіонального розвитку Харківської області	2017 рік
Агенція регіонального розвитку Полтавської області	2017 рік
Агентство регіонального розвитку Житомирської області	2017 рік
Агенція регіонального розвитку Вінницької області	2018 рік
Агентство регіонального розвитку Київської області	2019 рік
Агентство регіонального розвитку Закарпатської області	2020 рік

Важливим завданням АРР було залучення інвесторів до програм розвитку регіонів. Також одним із завдань агенцій стало допомога та підтримка регіонів які постраждали від збройної агресії Росії. Після повномасштабного вторгнення завдання та діяльність агенцій дещо змінилися та були скориговані під потреби кожного регіону. Зараз діяльність агенцій розширилася і вони виконують дуже багато завдань.

На сьогодні одним з основних напрямів функціонування агенцій регіонального розвитку є ефективна організація механізму розробки стратегій розвитку території з активною участю всіх цікавих сторінок. Завдання агенцій різні та є чітко затвердженими в положенні та локальними, які розв'язують проблеми окремого регіону, але вони всі пов'язані однією метою - підвищення розвитку регіону. Згідно з типовим положення агенція виконує 19 найважливіших завдань, які можна згрупувати за напрямками діяльності, що представлені в табл. 1.2 [10].

Положення про АРР допомагає сфокусувати та направити діяльність у важливі речі, які необхідно виконувати для розвитку регіону. Агенції регіонального розвитку створювалися на основі взаємодії різних секторів, таких як приватний громадський та державний. Та головною метою їх роботи є сприяння на ефективність регіональної політики. Однією із задач є залучення до

співпраці та розширення малого бізнесу, також підтримувати пропозиції для покращення життя в регіоні. АРР на основі цього розробляють та впроваджують нові проекти для розвитку регіону.

Таблиця 1.2

Завдання та напрями діяльності АРР

Напрямок діяльності	Завдання
1. Стратегічне планування, аналітика та моніторинг	Бере участь у створенні та реалізації стратегій, планів і програм для розвитку регіонів та громад
	Контролює виконання завдань, визначених національними й регіональними стратегіями, а також реалізацію проект
	Аналізує економічний і соціальний стан регіону, визначає основні виклики й розробляє пропозиції щодо їх вирішення
	Надає громадам консультації щодо стратегічного планування, інвестицій та розвитку територій
2. Розробка та реалізація проектів регіонального розвитку	Допомагає органам влади та місцевого самоврядування у впровадженні державної політики розвитку регіонів
	Розробляє й впроваджує проекти регіонального розвитку із залученням фінансування з різних джерел
	Реалізує інші заходи, що відповідають чинному законодавству та положенню агенції
3. Інвестиційна діяльність і супровід	Залучає інвестиції, супроводжує інвесторів і працює над підвищенням привабливості регіонів для інвестицій
	Консультує громади щодо залучення інвестицій та впровадження інвестиційних проектів
	Співпрацює з установами для залучення інвестицій, підтримки підприємництва та розвитку експорту
4. Підтримка бізнесу та підприємництва	Долучається до заходів з підтримки малого та середнього бізнесу з урахуванням регіональних пріоритетів
	Надає підтримку бізнесу у сферах підприємництва, експорту та співпраці з міжнародними партнерами
	Допомагає релокувати підприємства, добираючи відповідні приміщення чи ділянки й налагоджуючи контакти
5. Державно-приватне партнерство	Сприяє розвитку державно-приватного партнерства та поширенню успішних практик
	Сприяє розвитку державно-приватного партнерства та поширенню успішних практик
6. Міжнародна співпраця та транскордонні ініціативи	Вивчає закордонний досвід регіонального розвитку та адаптує його до місцевих потреб
	Сприяє реалізації заходів, спрямованих на підтримку євроінтеграційних процесів
	Сприяє реалізації міжнародних проектів і транскордонних ініціатив, спрямованих на розвиток регіонів
7. Консультації та навчання	Проводить навчання та тренінги для органів влади з питань розвитку територій та бізнесу

Положення про АРР допомагає сфокусувати та направити діяльність у важливі речі, які необхідно виконувати для розвитку регіону. Агенції регіонального розвитку створювалися на основі взаємодії різних секторів, таких як приватний громадський та державний. Та головною метою їх роботи є сприяння на ефективність регіональної політики. Однією із задач є залучення до співпраці та розширення малого бізнесу, також підтримувати пропозиції для покращення життя в регіоні. АРР на основі цього розробляють та впроваджують нові проєкти для розвитку регіону.

Навіть в умовах повномасштабного вторгнення агенції регіонального розвитку продовжують свою роботу. Так, у 2023 році в Одеській області відбувся форум «Відновлення та розвиток людського капіталу Одеської області: освіта», організований Одеською обласною державною адміністрацією та швейцарсько-українським проєктом DECIDE. Основним фокусом проєкту DECIDE є сфера освіти, і в рамках форуму було виявлено пріоритетні проблеми освіти в регіоні та розроблено стратегію її розвитку. Варто зазначити, що проєкт DECIDE бере активну участь не лише в розробці цієї стратегії, а й в інших важливих ініціативах області [13].

Агенція регіонального розвитку Вінницької області активно займається діяльністю та виконує свої функції. АРР повідомила про нове партнерство з глобальною некомерційною організацією Humanity for Freedom Foundation (Humanity Builders), вони підписали тристоронній Меморандум разом з Вінницькою обласною радою [14].

Некомерційна організація Humanity for Freedom Foundatio працює в зонах конфлікту, вона допомагає переміщеним особам, усім хто переживає війну, тим хто стикається з авторитарними режимами. В організації також є фонд “Людство за свободу” де кожен може зробити свій внесок та допомогти іншим [15].

Залученням коштів з іноземних фондів та інвесторів займаються й інші агенції регіонального розвитку в Україні до них входять агенції Тернопільської, Львівської, Івано-Франківської, Волинської та Черкаської та інших областей. Загалом міжнародні партнерства дуже допомагають в наш складний час

воєнного стану, тому АРР намагаються по максимуму докладати зусиль для об'єднання з організаціями, проєктами які готові допомогти нашим громадянам.

Агенція регіонального розвитку Миколаївської області (Агенція РРМО) окрім залучення інвесторів та підтримки в поданих грантів заявок також виконує багато завдань в напрямку допомоги соціальним закладам. Одним із таких став центр ВПО, агенція допомогла із закупівлею обладнання. Агенція РРМО виконує стратегії із покращення благоустрій, наприклад встановлення модульних будинків у громадах. Також серед напрямів діяльності Агенції РРМО є нормалізація контакту між підприємцями громадою та інвесторами для співпраці [16].

Новітні підходи до комунікації між різними секторами застосовує й агенція регіонального розвитку Волинської області. До комунікацій залучаються наукові інституції. Агенція була ініціатором навчальної програми «Volyn Project Incubator» за підтримкою Програми розвитку ООН. Навчальний курс, спрямований на розвиток проєктного та підприємницького навичок у молоді Волині. Проєкт забезпечує менторську підтримку, інтерактивні воркшопи та фінальний пітчінг перед експертами [17]. Навіть агенції прифронтових територій займається просвітницькою діяльністю. Наприклад агенція регіонального розвитку Запорізької області (АРРЗО) залучає науковців до просвітницьких онлайн заходів.

АРР Запорізької області достатньо часто залучає різні об'єднання та науковців до онлайн дискусій щодо важливих тем та навіть новин, які належать роботі агенції та в цілому до області. Вони розв'язують важливі питання разом з різними секторами. Запорізька область належать до прифронтових територій, тому агенція має додаткові виклики. Під час війни АРРЗО продовжує активно проводити конгреси, торгівельні виставки та сприяє міжнародному співробітництву й залученню інвестицій.

Агенція регіонального розвитку Запорізької області є чудовим прикладом в прозорості діяльності. Агенція розміщую свою діяльність, зустрічі, дискусії на своїй сторінці в соціальні мережі facebook. Таким чином АРРЗО збільшує не

лише довіру людей в роботі агенції, а й збирає навколо себе більше однодумців, прихильників, та інвесторів, які в майбутньому будуть готові підтримати агенцію в нових проєктах. На сьогодні така відкрита діяльність є однією з необхідних завдань в роботі агенцій, це сприяє збільшенню їх впливу в суспільстві [18].

Агенція регіонального розвитку Сумської області теж використовує такий метод розповсюдження інформації про роботу. В соціальній мережі facebook агенція розповідає як виконуються завдання, про реалізацію проєктів, про роботу фондів, про нові можливості для бізнесу. Сумська область є прикордонною територією, тому основними напрямками агенції є підтримка населення прикордоння та забезпечення обладнання й медикаментами лікарень. За результатами діяльності агенції за 2024 рік було виконано багато проєктів разом з іноземними та українськими партнерами, фондами [19].

Одним серед таких фондів є фонд «Партнерство за сильну Україну» (ФПСУ), фонд є спільною ініціативою Уряду України та дев'яти країн-партнерів, яка підтримує відновлення деокупованих і прифронтових громад та впроваджує ключові проєкти на національному рівні. за допомогою фонду 16 громад отримали пальне для забезпечення евакуації та надання гуманітарних послуг у прифронтових територій, отримали засоби для першої медичної допомоги та обладнання з інструментами для відбудови пошкоджених інфраструктур, а також створили пункти для тимчасового перебування в прикордонних громадах [20].

Ще одним із проєктів була закупівля комплектів сухих сніданків для соціальних центрів та освітніх закладів територіальних громад. До проєкту була залучена Національна федерація цивільного захисту, асоціація підтримує нашу країну з перших днів повномасштабного вторгнення та докладає зусиль для поліпшення стану цивільного населення. Агенція регіонального розвитку збільшує коло партнерів та інвесторів з кожним роком, запроваджує з партнерами нові проєкти для покращення та розвитку регіону [21].

Агенція регіонального розвитку Херсонської області попри окупацію деяких територій продовжує сьогодні працювати, і намагається виконувати свої

завдання як інші агенції України. Агенція продовжує знаходити нові можливості для бізнесу, сприяє розширенню та покращенню бізнесів в регіоні. Наприклад за підтримки міжнародної гуманітарної організації Help – Hilfe zur Selbsthilfe нещодавно повідомили про нову грантову програму для підтримки мікробізнесу. Ця програма надає гранти до 3 тис. євро для мікробізнесу, що постраждав від війни. Підтримуються ремісничі, сервісні та агропідприємства, зокрема IT, послуги краси, текстиль, миловаріння, виробництво свічок і перероблення сільгосппродукції [22, 23].

Агенція регіонального розвитку Херсонської області максимально допомагає та виконує всі свої функції. Поєднує пошуки нових можливостей для розвитку регіону та бізнесу, об'єднання з новими партнерами, інвесторами та надає гуманітарну допомогу населенню деокупованих територій.

Регіони України під час повномасштабного вторгнення опинилися перед різними викликами, але їх об'єднує спільна мета, завдання, обов'язки, функції, які вони не зупиняються виконувати. Кожна агенція регіонального розвитку має брати участь у реалізації стратегії, залучати та допомагати громадам із залученням нових інвестицій, підтримувати державно приватне партнерство та консультувати підприємства в інвестиційному напрямку, навіть під час повномасштабного вторгнення. Попри різні нові виклики, Законодавство, “Типове положення про агенцію регіонального розвитку”, управління агенціями продовжує вдосконалюватися.

1.3 Особливості управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів

Після введення воєнного стану в Україні у лютому 2022 року законодавча база, що регулює діяльність агенцій регіонального розвитку, суттєво не змінилася, і основні нормативно-правові акти зберігають свою чинність. Проте, через воєнний стан, було ухвалено ряд законів і постанов, які впливають на

діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, серед яких можуть бути й агенції регіонального розвитку.

На сьогодні й далі продовжується регулювання Законодавства. Новим Законом України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій” було змінено визначення термінів У Законі України "Про засади державної регіональної політики" (Відомості Верховної Ради України, 2015 р., № 13, ст. 90), одним із термінів серед таких є значення про відновлення постраждалих регіонів, він включає комплекс заходів для швидкого відновлення критичної та соціальної інфраструктури, житлових і громадських об'єктів, що дозволяє повернення внутрішньо переміщених осіб та біженців, а також створення умов для розвитку бізнесу. Також ще одним змінним значенням є про інвестиційний проєкт регіонального розвитку, вказано що це комплекс заходів для розв'язання проблем регіону відповідно до Державної або регіональної стратегії розвитку. Він оформляється як офіційний документ, що визначає дії учасників, необхідні ресурси та строки реалізації, впливаючи на розвиток макрорегіону, регіону чи його частини [24].

Після введення воєнного стану в Україні Постанова від 21 жовтня 2022 року встановила обов'язок для обласних та Київської міської державних (військових) адміністрацій протягом трьох місяців дослідити можливість створення АРР в регіонах, де вони ще не утворені згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики». Одночасно було внесено зміни до Типового положення про агенцію регіонального розвитку [25, с. 12].

Після внесених змін Типове положення про агенцію регіонального розвитку сприятиме підвищенню спроможності агентств та їх утворенню як повноправних суб'єктів у чинній державній регіональній політиці.

Тепер агенція регіонального розвитку формується на основі співпраці різних секторів, таких як приватний, державний, громадський та організаціями. Агенції можуть засновувати обласні, Київська та Севастопольська міські ради та держадміністрації, Верховна Рада та Рада міністрів Автономної Республіки

Крим, а також регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування (за умов членства всіх територіальних громад області в такій асоціації). До співзасновників можуть входити регіональні торгово-промислові палати, асоціації місцевого самоврядування, сільські, селищні, міські, районні ради, наукові установи, громадські об'єднання, та інші організації [26, с. 226].

21 жовтня 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 1203, яка затвердила нову редакцію Типового положення про агенцію регіонального розвитку. Відповідно до постанови, основними завданнями агенцій є розробка та реалізація регіональних стратегій розвитку, програм відновлення територіальних громад, а також підготовка і впровадження проєктів регіонального розвитку. Крім того, агенції мають забезпечувати залучення інвестицій для розвитку територій [26, с. 227].

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінрегіон) реалізує стратегію підтримки розвитку спроможності АРР, залучаючи міжнародних партнерів. Важливим елементом цієї стратегії є посилення спроможності АРР через проєкт «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), який фінансується Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва за підтримки Посольства Швейцарії в Україні [25].

Повномасштабне вторгнення призвело до змін в діяльності та напрямів. АРР довелося змінити напрям від довгострокового стратегічного розвитку на оперативне реагування на кризу, відбудову та підтримку місцевих громад і бізнесу. Зміну напрямів діяльності особливо потребували АРР прифронтових територій. Необхідними заходами для ефективного виконання поставлених цілей стали збільшене та пришвидшене залучення міжнародних партнерів, співпраця з ОВА, громадськими організаціями та волонтерами. За допомогою такої плідної спільної роботи Агенції регіонального розвитку організовують тимчасові житла, хаби для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), де вони можуть отримати додаткові послуги. Також створюють програми психологічної реабілітації для постраждалих від війни та курси для інтеграції ВПО в новій громаді. Серед таких проєктів в прифронтовому регіоні був організований Харківською АРР Центр

гуманітарної допомоги постнародженим громадянам у співпраці з міжнародними організаціями Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), USAID.

За підтримки Уряду Данії та ПРООН у Харкові вперше у 2024 році відбулася «Харківська платформа: безпека, згуртованість та відновлення» – форум, присвячений місцевому розвитку та відновленню. Цей захід об'єднав 80 представників із шести партнерських громад Харківської області, включаючи місцеву владу, громадянське суспільство, бізнес, безпекові структури та міжнародні організації, для обговорення стратегій відновлення регіону. Форум став значущим кроком у переході від гуманітарної допомоги до сталого розвитку громад, зосередженого на зміцненні безпеки, соціальної згуртованості та залученні мешканців до відбудови. Учасники розглянули практичні аспекти співпраці з поліцією, ДСНС, бізнесом та міжнародними партнерами задля забезпечення комплексного й ефективного підходу до відновлення регіону [27].

Війна суттєво пошкодила критичну інфраструктуру, що ускладнює функціонування громад і стримує економічний розвиток. Агенції регіонального розвитку на сьогодні постали перед завданням сприянню відбудові регіону. Др напрямів діяльності АРР додалися оцінка руйнувань і стратегічне планування відновлення території, що зумовило потреби не лише у всебічній допомозі, а й у збільшенні кадрів. Агенції регіонального розвитку є активними учасниками розробки планів відновлення територій, що зазнали наслідків агресії РФ. За допомогою тісної співпраці з міжнародними донорами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами здійснюється ефективна реалізація заходів. Одним із напрямів потреб, що виникли після початку воєнного стану є впровадження проєктів швидкого відновлення, спрямованих на відбудову інфраструктури, такої як дороги, мости та об'єкти життєзабезпечення, включаючи енергомережі та водопостачання. Крім того, важливою частиною є ремонт соціально значущих об'єктів, таких як школи, лікарні та адміністративні будівлі, що дозволяє забезпечити нормальне функціонування громади.

Ще одним напрямом загострених потреб є забезпечення енергетичної безпеки регіонів. Війна призводить до пошкодження енергомереж, що погіршує забезпечення електричною енергією для відновлення діяльності підприємств, шкіл, лікарень і інших важливих об'єктів інфраструктури. Воєнний стан та післявоєнна відбудова зумовлюють необхідність використання альтернативних джерел енергії, зокрема генераторів і сонячних панелей, для гарантування сталого енергопостачання, незалежно від стабільності основних мереж. Це зумовило завдання збільшити співпрацю з міжнародними фондами та організаціями, що сприятимуть підготовці регіонів до зимових умов, коли потреба в енергопостачанні стає особливо критичною.

Миколаївська агенція регіонального розвитку активно співпрацює з міжнародними організаціями. Зокрема, вона отримала фінансування від Європейського інвестиційного банку на будівництво модульних котелень та відновлення пошкоджених об'єктів водопостачання. У березні 2025 року відбулися засідання Експертної робочої групи, під час яких було розглянуто проєкти, подані для отримання фінансування в рамках третього етапу Програми відновлення України. Програма, яку проводить Міністерство розвитку громад та територій України за підтримки Європейського інвестиційного банку, отримала 100 мільйонів євро для свого наступного етапу. Для громад це є важливою можливістю реалізувати проєкти, що відповідають їхнім стратегіям розвитку. Програма є значущою частиною реформи публічних інвестицій, спрямованої на відновлення критично важливої інфраструктури та поліпшення якості життя в громадах, які постраждали від війни та прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб [28].

Після початку воєнного стану державне фінансування Агенцій регіонального розвитку зменшилося, а в деяких регіонах взагалі припинилося. Тому збільшили можливості активної підтримки Європейського Союзу для України, зокрема для прифронтових регіонів, через різноманітні фінансові програми, спрямовані на відновлення та розвиток. Вони охоплюють відбудову інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб, зміцнення

економічної стабільності та залучення інвестицій. У 2024 році Європейський інвестиційний банк виділив понад 60 мільйонів євро на відновлення ключових транспортних артерій, включаючи реконструкцію пошкодженої під час бойових дій ділянки траси М01 Київ-Чернігів-Нові Яриловичі. Крім того, було надано ще 17,25 мільйона євро на придбання та обслуговування нового парку громадського транспорту, що складається з автобусів, тролейбусів і трамваїв [29].

Через обмежені фінансові ресурси та інфраструктурні руйнування Агенції регіонального розвитку потребують дієвих механізмів антикризового фінансування для стабілізації економіки та відновлення територій. Тому з розширенням можливостей різноманітної підтримки почали тісно співпрацювати із міжнародними організаціями, зокрема USAID та GIZ, задля відновлення інфраструктури, підтримки підприємництва та допомоги внутрішньо переміщеним особам. Агенції регіонального розвитку спільно з Global Communities та за фінансової підтримки USAID реалізують програму надання грантів до \$5 000 для мікро- та малих підприємств, які зазнали збитків через війну в Україні. Ці кошти призначені для відновлення операційної діяльності підприємств, створення нових робочих місць та сприяння економічній стійкості регіонів. Окрім фінансової підтримки, учасники отримають консультаційну та інформаційну допомогу.

У регіональному розвитку державні програми підтримки скоротилися, але деякі з них залишаються й під час воєнного стану бути важливим інструментом відновлення, спрямовуючи фінансування на критичну інфраструктуру, бізнес і громади. Однією з таких ініціатив є програма "Відновлення України" передбачає гранти для місцевої влади та агенцій регіонального розвитку на відбудову, а також субвенції для компенсації збитків підприємствам, що постраждали від війни.

Але стабільне фінансування агенцій регіонального розвитку відсутнє. Внаслідок дефіциту фінансування АРР змушені активно залучати міжнародні гранти та кредити. Проте це також не завжди стабільне джерело фінансування, адже конкуренція за міжнародні ресурси є великою, а рішення про надання

допомоги можуть займати тривалий час. Тому агенції ще розвиваються в державно-приватному партнерстві (ДПП). Це також дає змогу залучати інвестиції приватного сектору для реалізації важливих регіональних проєктів, зокрема відновлення доріг, мостів, енергетичних мереж та інших інфраструктурних об'єктів. Згідно зі статтею 1 Закону України №2404–VI від 26.12.2024 «Про державно-приватне партнерство», державно-приватне партнерство – це співробітництво держави, територіальних громад, наукових установ та приватних юридичних осіб (окрім державних і комунальних підприємств) на договірній основі для управління та розвитку об'єктів державної власності відповідно до законодавства України [30]. Через державно-приватне партнерство приватні інвестори інвестують проєкти, уряд своєю чергою стимулює це, знижуючи податки та спрощуючи процедури, а міжнародні організації (ЄБРР, ПРООН, GIZ, USAID) надають фінансову та технічну підтримку.

Для регіонального та місцевого розвитку державно-приватне партнерство є ефективним способом. Воно дозволяє залучити приватні інвестиції до проєктів, де держава зберігає контроль, сприяючи співпраці. Таке партнерство поліпшує економічні показники, стимулює бізнес та оптимізує використання державних ресурсів. В рамках державно-приватного партнерства Агенції регіонального розвитку відіграють основну роль посередників між приватним та державним секторами.

Попри відсутність суттєвих законодавчих змін в управлінні Агенціями регіонального розвитку під час воєнного стану, їхня діяльність зазнала значних трансформацій, особливо в прифронтових регіонах. Головним завданням для АРР стала необхідність реформування стратегії розвитку від довгострокової до короткострокової. Це зумовлено нагальними викликами, такими як швидке реагування на пошкодження інфраструктури, адаптація до переміщення значної кількості населення, скорочення фінансування та інші невідкладні потреби, що вимагають оперативного вирішення.

Висновки до розділу 1

Отже, агенції регіонального розвитку є посередниками між державним, приватним та громадським секторами. Законодавчо визначеними вони стали лише після 2015 року, а Типове положення про агенцію регіонального розвитку було затверджено вже у 2016 році. За типовим положенням визначені завдання, права та обов'язки агенції, а також структуру управління агенцій, зокрема особливості діяльності наглядової ради та повноваження директора агенції.

До визначення законодавством АРР створювалися як некомерційні організації, діяльність яких відбувалася на основі співпраці місцевих та центральних рівнів виконавчої влади. Напочатку діяльності вони не були спроможні об'єднувати різні сектори влади для розробки власних програм. А після затвердження в законодавстві Агенцій регіонального розвитку їх функції та завдання значно розширилися. Згідно до типового положення агенція виконує 19 найважливіших завдань, які поділено на 7 напрямів. Одним із важливих завдань Агенції регіонального розвитку є залучення інвесторів до програм розвитку регіонів. Після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України агенції регіонального розвитку, особливо в прифронтових регіонах почали активніше залучати міжнародні інвестиції.

Під час воєнного стану законодавство про діяльність агенцій регіонального розвитку залишилося без суттєвих змін, але було прийнято низку законів та постанов, що впливають на функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, які можуть впливати й на агенції регіонального розвитку. Було змінено деякі визначення термінів у Законі України "Про засади державної регіональної політики", також Постановою був встановлений обов'язок для обласних та Київської міської державних (військових) адміністрацій протягом трьох місяців дослідити можливість створення АРР в регіонах, де вони ще не утворені згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики». Одночасно було внесено зміни до Типового

положення про агенцію регіонального розвитку. Також була затверджена нова редакція Типового положення про агенцію регіонального розвитку.

Повномасштабне вторгнення створило значні перешкоди в діяльності Агенцій регіонального розвитку, що проявилось в руйнуванні інфраструктури, масовому переміщенні населення та працівників, загостренні потреб в енергетичній безпеці та скороченні фінансування. Однак воєнний стан став не лише викликом, а й потужною рушійною силою для розширення можливостей АРР. Агенції активно шукають нову міжнародну підтримку та інвестиції, що значно розширило їхній вплив на рішення та стратегії розвитку регіонів. Зростання потреб у фінансуванні та людських ресурсах прискорило залучення міжнародних партнерів, а також посилило співпрацю з обласними військовими адміністраціями, громадськими організаціями та волонтерами. Таким чином, АРР, попри всі труднощі, перетворилися на важливий інструмент в регіональному розвитку, який з удосконаленням управління матиме змогу подолання наслідків війни в регіоні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНАХ

2.1 Місце і роль АРР у системі публічного управління розвитком Запорізької області

В розвитку країни насамперед важливий розвиток окремих територій. Необхідне забезпечення регіонального розвитку та покращення регіонального управління. Регіональне управління спрямоване на забезпечення збалансованого та неупинного розвитку регіонів, формування передумов для стійкого економічного розвитку, підвищення якості життя населення та ефективне використання ресурсного потенціалу. Основною метою є задоволення соціально-економічних потреб мешканців шляхом оптимального управління інфраструктурою, підтримки місцевого бізнесу, розвитку соціальної сфери та впровадження інноваційних рішень.

Публічне управління на регіональному рівні - це діяльність державних органів і громадських структур, спрямована на виконання законодавчих функцій, розвиток інфраструктури, надання послуг, а також гарантування безпеки та правового порядку в регіоні [31 с. 14]. Ефективне управління регіональним розвитком потребує різних підходів, що враховують унікальні особливості, потенціал і проблеми кожного регіону. Серед таких підходів є партнерський підхід.

Публічне управління регіональним розвитком з партнерським підходом складає взаємодію та комунікацію між органами влади, бізнесом, громадським сектором і науковими установами. Партнерство відбувається на різних рівнях та формах. В неформальній співпраці або формування спеціальних інституційних структур, до них входять Агенції регіонального розвитку. В управлінні регіональним розвитком такий підхід має важливе значення. Він забезпечує

взаємодію між партнерами, а також ефективну систему управління спеціальними інституційними структурами, зокрема Агенціями регіонального розвитку [32 с. 48].

Засновниками Запорізької Агенції регіонального розвитку є Запорізька обласна державна адміністрація, Запорізька обласна рада та місцеві асоціації органів місцевого самоврядування, зокрема "Регіональний центр розвитку спроможних територіальних громад Запорізької області". Це підкреслює тісну взаємодію агентства з органами влади, водночас засвідчуючи його незалежний інституційний статус.

Агенція регіонального розвитку має важливе значення в управлінні регіоном. Вона допомагає узгоджувати дії різних сторін, дає експертні поради та налагоджує комунікацію, щоб сприяти розвитку економіки й покращенню життя людей. На відміну від державних установ, АРР є неприбутковою організацією. Це дає їй більше свободи у діях і дозволяє швидко реагувати на потреби регіону. При цьому АРР активно співпрацює з обласною та місцевою владою.

За задумом створення, агенція регіонального розвитку має виконувати важливу функцію в регіоні, а саме: координувати залучення інвестицій, налагоджувати зв'язки з міжнародними партнерами та донорами, слугувати аналітичним осередком для стратегічного планування розвитку громад і регіону, а також забезпечувати ефективні публічні комунікації. Хоча потенціал агенції є значним, на практиці Запорізька агенція поки що немає можливостей реалізувати його повною мірою. На сьогодні Агенції регіонального розвитку мають фактичне місце між різними сферами об'єднуючи зусилля різних організацій, партнерів інститутів, рис. 2.1.

Таким чином, схема ілюструє, що Запорізька Агенція регіонального розвитку посідає центральне місце в інституційному середовищі, діючи як платформа взаємодії між різними зацікавленими сторонами — органами влади, бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та іншими інституціями, з метою підтримки та стимулювання регіонального розвитку.

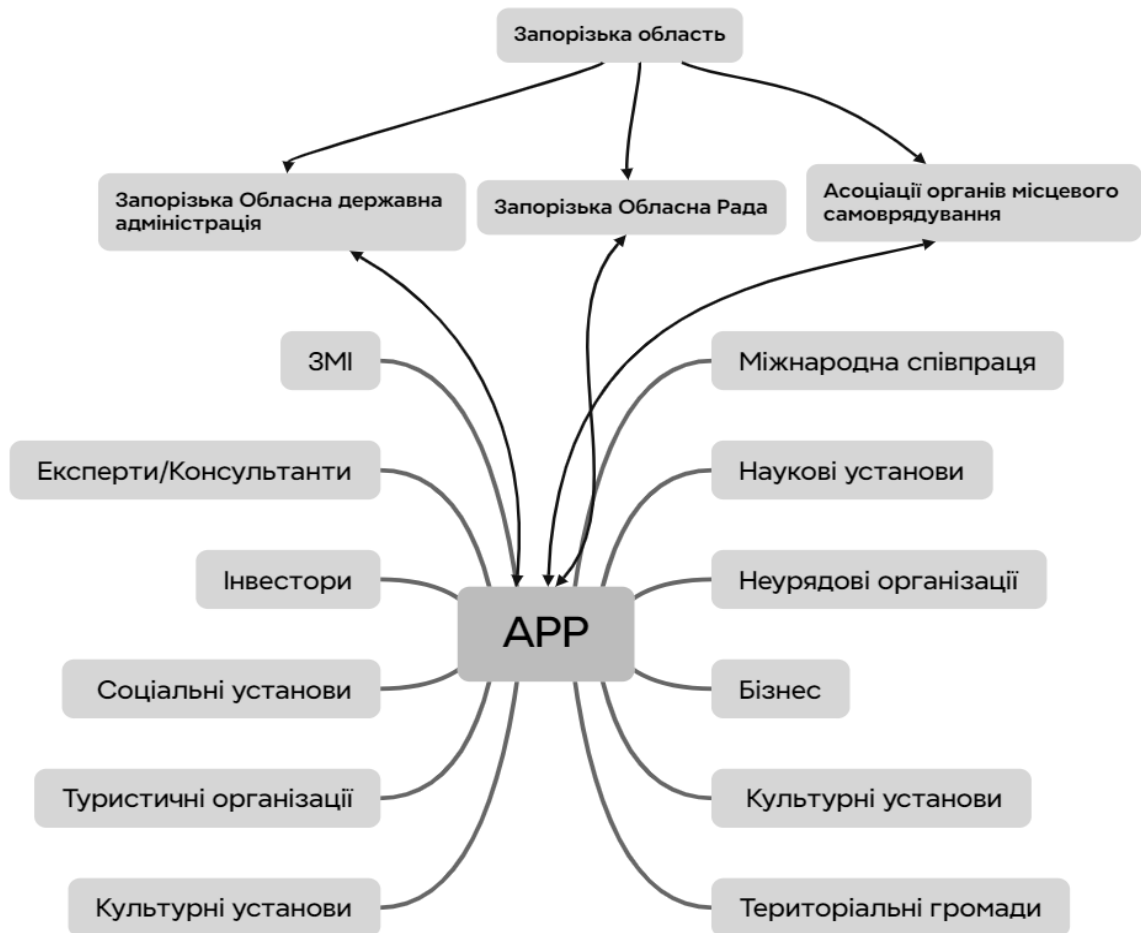


Рис. 2.1 Запорізька Агенція Регіонального Розвитку - Інституційне середовище

Попри те, що агенція регіонального розвитку позиціонується як центральний координаційний орган, на практиці спостерігається концентрація повноважень та дублювання функцій в обласній державній адміністрації, що має значно ширші ресурсні можливості. Упродовж багатьох років, така модель взаємодії склалася не лише в Запорізькій області, але є особливо вираженою саме в ній. Внаслідок цього, основний обсяг діяльності здійснюється безпосередньо структурними підрозділами та фахівцями обласної державної адміністрації чи інших органів влади, а агенція залучена лише до обмеженого кола проєктів. Водночас у сфер діяльності, які характеризуються підвищеною трудомісткістю, наприклад, стратегічне планування, обласна адміністрація зазвичай залучає агенцію до процесу.

Крім такої діяльності АРР Запорізької області надають додаткові послуги громадам, про це зазначив директор агенції Аскад Ашурбеков під час нашого спілкування: "Наприклад, у випадку звернення громади щодо розробки стратегії, наші фахівці надають відповідні експертні послуги, а агенція отримує за це кошти. Подібним чином, раніше ми розробляли інвестиційні паспорти та стратегії для кількох громад. Таким чином, надання цих послуг є важливим джерелом доходу для агенції, і ми активно працюємо над його розширенням". У нинішніх умовах війни її діяльність більше орієнтована на розв'язування кризових питань, таких як допомогу ВПО, відновлення інфраструктури та підтримку громад у прифронтовій зоні. Гнучкість і здатність до швидкої адаптації дозволяють АРР ефективно реагувати на виклики та залишатися активним гравцем у розвитку регіону.

Агенція регіонального розвитку відрізняється від інших установ, таких як департаменти облдержадміністрації чи місцеві ради, тим, що зосереджується саме на розвитку регіону та співпраці між різними сферами, такими як бізнес, влада, освіта та громадськість. Вона не дублює роботу інших, а підсилює її, допомагаючи підходити до розвитку більш цілісно та злагоджено.

В цьому напрямленні Запорізька Агенція регіонального розвитку тісно співпрацює з обласною адміністрацією, обласною радою та місцевою владою міст і районів. Вона допомагає їм із порадами та експертною підтримкою у питаннях розвитку регіону, залученні інвестицій, створенні стратегій і планів. Запорізька Агенція регіонального розвитку надає ОДА, обласній раді та органам місцевого самоврядування аналітичні матеріали, дослідження та рекомендації щодо соціально-економічного розвитку регіону й громад. Агенція регіонального розвитку безпосередньо бере участь у виконанні стратегій та планів. Це охоплює аналіз галузевих тенденцій, оцінку потенціалу різних секторів економіки, виявлення проблем і пропозиції щодо їх вирішення.

Проте Закон не закріплює за агентствами регіонального розвитку статусу повноцінних учасників державної регіональної політики, а також не встановлює чітких процедур їхньої участі у розробці стратегічних документів. У деяких

областях, таких як Вінницька, Черкаська Запорізька та Чернівецька, АРР були активно залучені до підготовки стратегій розвитку на 2021–2027 роки. Водночас у більшості інших регіонів ці документи формувалися без їхньої участі. Така розпливчастість ролі АРР стає особливо помітною в умовах воєнного стану, коли чіткість і скоординованість дій набувають критичного значення [25].

Запорізька Агенція регіонального розвитку відіграє багатофункціональну роль у реалізації стратегії регіонального розвитку області. Вона є інструментом практичного втілення стратегічних завдань, переводячи їх у конкретні проєкти та дії. Завдяки роботі на засадах державно-приватного партнерства, АРР залучає не лише бюджетні, а й приватні ресурси, що є особливо важливим для інвестиційного розвитку прифронтового регіону. Доповнюючи функції органів влади, агенція виконує завдання, які виходять за межі формальних повноважень ОМС, забезпечуючи гнучкість та інституційну підтримку. Залучення АРР до стратегії вказано в регіональному розвитку Запорізької області на період до 2027 року, частина якої відображена в додатку А. Водночас вона надає експертну, методичну та аналітичну допомогу громадам у розробці місцевих стратегій, сприяючи їх узгодженості з регіональними пріоритетами, . Як проєктний офіс і драйвер інвестицій, АРР ідентифікує, розробляє та супроводжує стратегічно важливі ініціативи. Крім того, вона виконує координаційну функцію, об'єднуючи зусилля влади, бізнесу, освітніх і громадських інституцій задля досягнення спільних цілей розвитку області.

Взаємодія Запорізької АРР з обласною та місцевими адміністраціями, бізнесом та громадським сектором налагоджується та розширюється постійно. Для оптимізування співпраці між різними секторами в Запорізькій області створюються ініціативи та платформи, однією з таких є платформа взаємодії «МИ - ЗАПОРІЖЖЯ. Захищаємо. Будуємо. Перемагаємо» - це ініціатива, що запроваджена для об'єднання зусилля головних стейкхолдерів регіону задля налагодження ефективного діалогу та співпраці. Її головною метою є стати майданчиком для відкритого обговорення викликів, які постають перед областю, та спільного пошуку рішень, особливо в непростих умовах воєнного стану.

Міжсекторна платформа для координації зусиль представників влади, бізнесу, освіти, громадянського суспільства та військових має схожі завдання з АРР, які виконують усі учасники для ефективного виконання, серед таких завдань є спільне вирішення актуальних викликів, зокрема у сфер безпеки, відновлення інфраструктури, підтримки економічної стабільності та стратегічного планування розвитку регіону. Платформа функціонує через робочі зустрічі, онлайн-комунікацію та публічні консультації, сприяючи партнерству, прозорості прийняття рішень та зміцненню соціальної згуртованості в умовах воєнного стану.

Серед партнерів та співпраць по Україні агенція має підтримку зі сторони швейцарсько-українського проєкту UCORD. Проєкт UCORD допомагає українським агенціям розвитку (АРР) стати сильнішими та краще організованими. Їх навчають, як керувати відбудовою регіонів, визначати найважливіші завдання та об'єднувати різних партнерів для створення та впровадження потрібних проєктів. UCORD допомагає АРР розробляти плани відновлення та робити так, щоб регіональна політика була злагодженою, матеріали з презентацій підтримки регіонального розвитку представлені в додатку Б [33].

В рамках проєкту UCORD було організоване навчання для всіх українських агенцій регіонального розвитку (АРР), для вдосконалення навичок та розвинення стійкості. Їх навчали ефективно планувати розвиток регіонів, використовуючи досвід ЄС та України. На навчанні фахівці детально вивчали створення та впровадження успішних планів розвитку разом з європейськими колегами. Учасники мали змогу на практиці навчитися розробляти та керувати регіональними стратегіями, дізналися про міжнародний досвід і налагоджували корисні знайомства з європейськими колегами. Такі практики допоможуть Агенціям стати більш здатними реалізувати нові проєкти та бути сталими в роботі [33].

Агенція регіонального розвитку виступає як інструмент підтримки та реалізації державної регіональної політики на місцевому рівні. Вона заповнює

функціональні прогалини, які органи влади не можуть повністю покрити через нормативні та фінансові обмеження. Завдяки своїй гнучкості та фокусу на проєктну діяльність, АРР здатна впроваджувати інновації, залучати додаткові ресурси та реалізовувати складні проєкти, що потребують співпраці між різними секторами. У перспективі вона прагне стати центром стратегічного планування та розвитку регіону.

2.2. Порівняльний аналіз управління АРР у прифронтових регіонах

На сьогоднішній день воєнний стан в Україні по всій території, але ситуація в окремих регіонах різна, та в деяких вона надзвичайно загострена та частково деякі території окуповані, проте є й регіони більш безпечні. У прифронтових регіонах пріоритетними залишаються питання безпеки, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури та стратегічного планування повоєнної відбудови. Водночас в інших регіонах основна увага може зосереджуватися на залученні інвестицій у визначеній галузі економіки.

В умовах постійної напруги та близькості до лінії фронту. Управління Агенціями регіонального розвитку в прифронтових регіонах України, таких як Херсонська, Харківська, Запорізька та Миколаївська області, має спільні напрямки. У прифронтових регіонах усі управлінські рішення спрямовані на безпеку та допомогу постраждалим. Масштабна гуманітарна криза зумовлює потребу в підтримці ВПО, організації допомоги, соцвиплат і психологічної підтримки. Значні руйнування змушують зосередитися на оцінці збитків і мінімальному відновленні критичної інфраструктури. Постійна нестабільність вимагає гнучкого реагування та ускладнює стратегічне планування. В умовах браку ресурсів важливо агенціям необхідно оптимізувати витрати та залучати зовнішню допомогу.

Відмінності в управлінні АРР у прифронтових регіонах України значною мірою зумовлені різною інтенсивністю бойових дій. Так, якщо Херсонська область постійно потерпає від обстрілів після звільнення з окупації, а Харківська

– від атак на прикордонні райони, то Миколаївська, перебуваючи у відносно безпечному тилу, хоч і зазнає ракетних ударів, має інші пріоритети в питаннях евакуації, розмінування та відновлення.

Специфіка гуманітарної ситуації також відрізняється, тому що мешканці Херсонщини мають досвід окупації, Харківщина прийняла значну кількість ВПО, а Миколаївщина мала одну з головних логістичних завдань для південного напрямку. А стан інфраструктури розрізняється, так як у Херсоні спостерігаються критичні руйнування після підриву Каховської ГЕС, у Харкові – масштабні пошкодження житлового фонду та промисловості, тоді як у Миколаєві втрати хоч і значні, але, можливо, меншого масштабу. Також активність волонтерських та міжнародних організацій залежить від доступності регіону та нагальності потреб.

За проведеним моніторингом діяльності Агенцій регіонального розвитку за 2024 рік Міністерством розвитку громад та територій України можна проаналізувати який досвід управління АРР у прифронтових регіонах є найбільш успішним та може бути застосований до Запорізької області. Діяльність 19 Агенцій регіонального розвитку була профінансована коштом обласних бюджетів на суму 36 928,2 тис. грн, що становить 44% від загального обсягу фінансування. Щодо фінансового забезпечення, то серед не багатьох агенцій, які досягли успішного фінансування у 2024 році є Миколаївська АРР, вона залучала фінансування з обласного бюджету, отримувала доходи від надання платних послуг, а також залучала кошти з інших джерел. Також Агенція регіонального розвитку Миколаївської області у 2024 році продемонструвала високі результати в підготовці та поданні проєктних заявок (186), ставши однією з провідних установ за кількістю участі у конкурсних відборах, у тому числі міжнародних, а реалізованих проєктів 46 [34, с.7].

Одним із напрямом діяльності АРР який реалізується й у прифронтових регіонах є розвиток партнерств. У 2024 році Агенції регіонального розвитку уклали 254 угоди про співпрацю з міжнародними проєктами, державними органами, місцевою владою, громадськими організаціями та бізнесом. Серед них

Миколаївська АРР започаткувала 15 та Херсонська АРР 13 угод. Ці партнерства сприяли залученню ресурсів, обміну досвідом, інвестиціям і реалізації спільних проєктів для зміцнення економіки та стійкості регіонів [34, с. 8].

За 2024 рік кожна з агенцій виконували свої завдання в різних напрямках та використовували усі можливості, створені графіки за результатами у звіті в додатку В. За звітом Міністерства розвитку громад та територій України варто виділити зусилля Агенції регіонального розвитку Миколаївської області, але інтенсивність бойових дій та близькість до лінії фронту має великий вплив на управління АРР. У кожному прифронтовому регіоні України управління агенціями регіонального розвитку має свої виклики, пов'язані з рівнем бойових дій, гуманітарною ситуацією, станом інфраструктури та іншими локальними факторами.

Херсонська область постає перед труднощами. Постійна загроза обстрілів і близькість до лінії фронту значно ускладнюють реалізацію проєктів, знижують інвестиційну привабливість і створюють серйозні ризики для безпеки працівників і бенефіціарів. Масштабні руйнування інфраструктури, зокрема після підриву Каховської ГЕС, потребують значних ресурсів для відновлення, що вимагає пошуку фінансування і визначення пріоритетних напрямів. Гуманітарна криза, спричинена окупацією та постійними обстрілами, потребує надання допомоги та психологічної підтримки, що вимагає тісної співпраці з гуманітарними організаціями. Заміновані території, особливо у звільнених районах, підвищують ризики та вимагають залучення фахівців для розмінування. Крім того, виїзд кваліфікованих кадрів через небезпеку спричиняє дефіцит фахівців для ефективної роботи АРР та реалізації проєктів.

Харківська область перебуває в особливо складних умовах через близькість до кордону та постійні обстріли, що загрожують життю людей і ускладнюють реалізацію будь-яких проєктів. Значний потік внутрішньо переміщених осіб вимагає від АРР врахування їхніх потреб, підтримки інтеграції та соціальної адаптації. Масштабні пошкодження житлових і промислових об'єктів потребують чітко спланованого відновлення, до якого АРР може

долучатися як координатор і ініціатор залучення ресурсів. Постійна загроза нової ескалації бойових дій знижує інвестиційну привабливість регіону та ускладнює стратегічне планування. Додаткову проблему становлять пошкодження транспортної інфраструктури, що ускладнюють логістику та постачання необхідних матеріалів для виконання проєктів.

Миколаївська область, хоча й не на передовій, постійно зазнає ракетних ударів і залишається під загрозою атак з моря. Це створює постійні ризики, стримує економічну діяльність і ускладнює реалізацію проєктів. Значні пошкодження портової інфраструктури негативно впливають на логістичну функцію регіону, тому АРР важливо зосередитися на відновленні транспортних зв'язків і пошуку альтернативних логістичних рішень. Гуманітарна ситуація залишається напруженою через наслідки обстрілів і потреби у підтримці південного напрямку оборони. Попри менший обсяг ВПО, потреба в допомозі зберігається. Через блокаду морських портів виникає потреба в економічній адаптації, зокрема шляхом розвитку інших галузей. Невизначеність ситуації на півдні ускладнює стратегічне планування та обмежує інвестиційні можливості.

Запорізька область перебуває серед найвразливіших регіонів через часткову окупацію та безпосередню близькість до зони активних бойових дій. Це створює серйозні загрози безпеці та унеможлиблює реалізацію будь-яких проєктів на окупованих територіях. Увага АРР зосереджена на підтримці підконтрольних громад і плануванні відновлення після деокупації [25, с.22].

Постійні обстріли призводять до масштабних руйнувань житлового фонду та інфраструктури, формуючи стійку гуманітарну кризу. Графік впливу близькості сходу на прифронтовій території зображений на рис. 2.2. Одночасно область приймає велику кількість внутрішньо переміщених осіб, що створює зайву завантаженість на соціальні служби та потребує цільових програм інтеграції та підтримки.

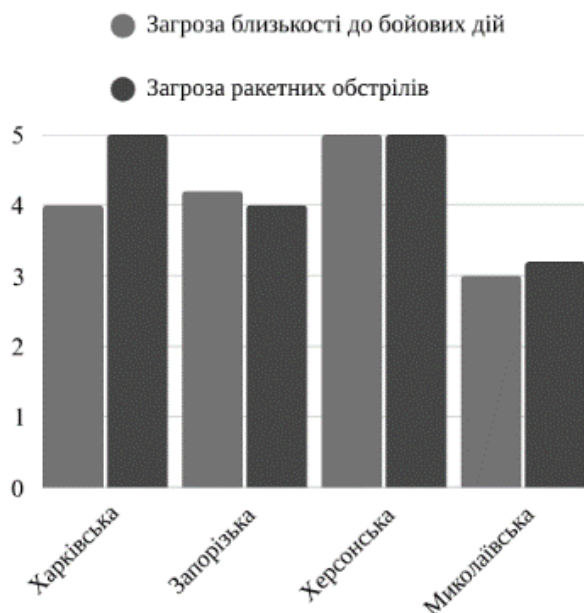


Рис. 2.2 Загрози близькості до бойових дій та загрози ракетних обстрілів в прифронтових регіонах

Бойові дії суттєво пошкодили промислові об'єкти й логістичну інфраструктуру, що підриває економічну спроможність регіону. АРР має важливу функцію в розробці стратегій відновлення економіки. Серйозною перешкодою залишається замінованість територій, яка ускладнює повернення до сільськогосподарської діяльності та реалізацію інфраструктурних проєктів.

Додаткову загрозу становлять екологічні ризики через пошкодження промислових підприємств, особливо в районах, що залишаються під окупацією. Громади, які розташовані поблизу лінії фронту, потребують першочергової уваги в забезпеченні базових послуг, ремонті житла й підтримці життєдіяльності. Такі загрози в прифронтових регіонах створюють значні перешкоди в управлінні агенціями регіонального розвитку, за результатами аналізу управління в таких регіонах створено теплову діаграму (рис 2.3), яка відображає порівняльний аналіз умов управління АРР у прифронтових регіонах. Вищі значення (ближче до 5) вказують на більший рівень загроз або складності в окремих аспектах.

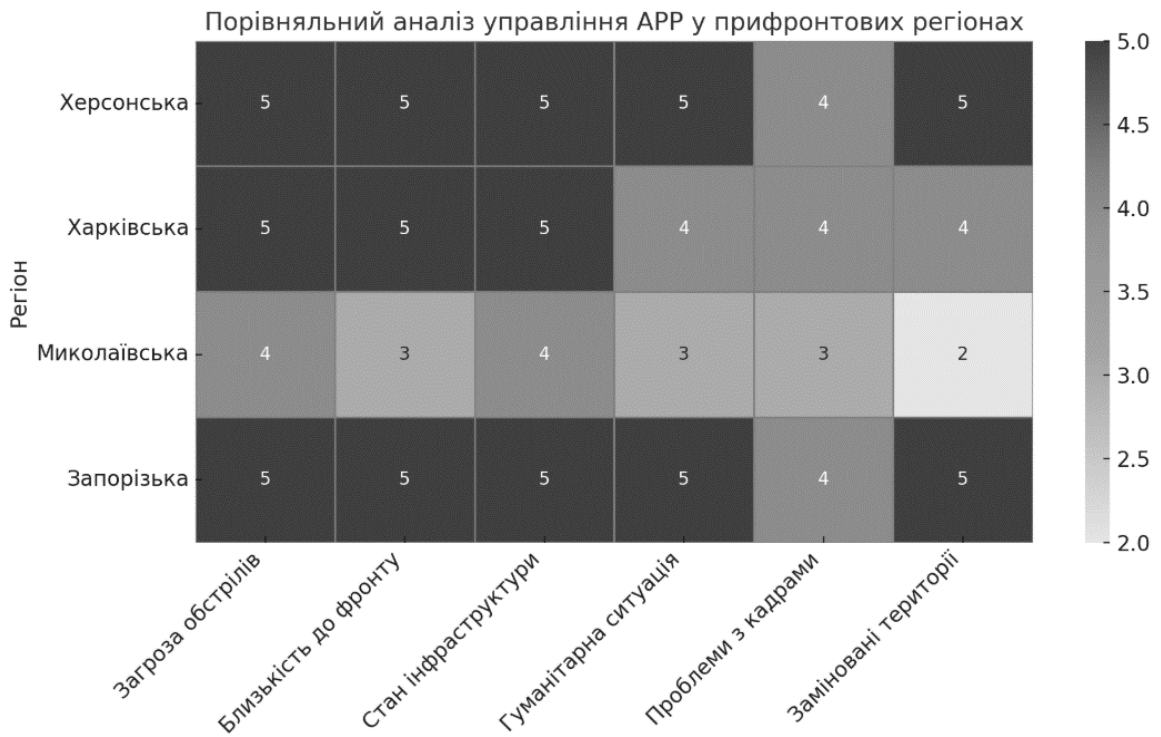


Рис. 2.3 Порівняльний аналіз управління APP у прифронтових регіонах

Загальні виклики для прифронтових регіонів охоплюють питання безпеки, обмеженість ресурсів, потребу в оперативній адаптації, узгодження дій між різними стейкхолдерами та залучення інвестицій в умовах підвищених ризиків. Водночас кожен регіон має свої особливості, що змушує APP формувати індивідуальні підходи та управлінські стратегії, спрямовані на подолання локальних труднощів і ефективне використання наявних ресурсів для досягнення стійкого розвитку.

У прифронтових регіонах підтримка Агенцій регіонального розвитку має вирішальне значення для координації відновлювальних процесів, залучення інвестицій та реалізації проєктів, спрямованих на подолання наслідків війни. Попри унікальні виклики, з якими стикається кожен регіон, базові механізми підтримки залишаються незмінними, зосереджуючись насамперед на гарантуванні безпеки місцевого населення, забезпеченні гуманітарною допомогою, відбудові пошкодженої інфраструктури та відновленні економічної активності громад.

Одним із напрямів підтримки є міжнародна допомога, Агенції регіонального розвитку тісно взаємодіють з міжнародними організаціями, що дозволяє залучати фінансування та необхідні ресурси. Завдяки такій співпраці у прифронтових регіонах надається гуманітарна допомога, відновлюється критична інфраструктура, забезпечуються медичні послуги та здійснюється підтримка внутрішньо переміщених осіб. За підтримки міжнародної організації GIZ відновлюється "Офіс євроінтеграції" – Агенція регіонального розвитку Херсонщини, щоб створити умови для відновлення громад під час і після війни. Залучаються експерти з місцевого розвитку та післявоєнного відновлення для поновлення роботи АРР та стратегічних ініціатив. На сьогодні відновлено роботу АРР, розроблено стратегію та політики розвитку, підготовлено 10 інвестиційних паспортів для залучення ресурсів на відновлення громад [36].

Окрім залучення міжнародного підприємства є ще декілька інструментів підтримки та розвитку АРР у прифронтових територіях. Волонтерські організації активно допомагають у розвезенні гуманітарних вантажів, медичних засобів та відновленні інфраструктури. АРР займаються розробкою програм внутрішньої інтеграції ВПО, надаючи їм соціальну та психологічну підтримку. Також Спільно з органами місцевого самоврядування, Агенції регіонального розвитку контролюють виконання проєктів.

Механізми підтримки Агенцій регіонального розвитку у прифронтових регіонах України є різноманітними та спеціально налаштованими на потреби кожного окремого регіону. Вони охоплюють міжнародну технічну допомогу, фінансування з державного та місцевого бюджетів, волонтерські ініціативи, програми для підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримку бізнесу, розмінування територій, екологічні проєкти та активну співпрацю з місцевими органами влади.

Таким чином, за результатами звіту про діяльність Агенцій регіонального розвитку Міністерства розвитку громад і регіонів за 2024 рік виявлено, що серед прифронтових агенцій активніше виконує свої функції Миколаївська АРР. Вона показала чудові результати в проєктній роботі та в розвитку партнерств.

2.3 Критерії й показники оцінювання ефективності управління діяльністю АРР прифронтових регіонів

Ефективність пов'язана з цілеспрямованою діяльністю людини або організації, яка здійснюється з раціональним використанням ресурсів. Часто ефективність ототожнюють із результативністю — здатністю досягати поставлених цілей. Якщо результат діяльності, тобто продукт або послуга, не відповідає встановленим вимогам, така діяльність вважається неефективною [37, с. 191].

Ефективність у господарській практиці відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами на їх досягнення. Як економічна категорія (лат. *effectus* — дія, виконання) вона поєднує якісну та кількісну оцінку продуктивності господарювання. Вона застосовується до всього відтворювального процесу, охоплюючи всі його етапи: виробництво, розподіл, обмін і споживання [38, с.28].

Кількісна оцінка здійснюється з використанням абсолютних і відносних показників, розрахованих на основі статистики. Якісна оцінка ґрунтується на аналізі суб'єктивних суджень щодо основної діяльності державних органів у межах їхньої компетенції. Змішаний тип оцінювання поєднує кількісні та якісні підходи, що дозволяє повніше враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на результати функціонування державних інституцій [39, с. 94].

У прифронтових регіонах оцінювання ефективності управління діяльністю агенцій регіонального розвитку вимагає врахування специфічних умов їх функціонування, зокрема нестабільної безпекової ситуації, високого рівня ризиків, обмеженості ресурсів та постійної зміни пріоритетів. За таких обставин важливо оцінювати не лише традиційні показники результативності, але й здатність агенцій швидко адаптуватися, залучати зовнішню допомогу, підтримувати стійкість реалізованих ініціатив і зміцнювати соціально-економічну згуртованість територіальних громад.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає державну регіональну політику як систему узгоджених дій органів влади для забезпечення високої якості життя в усіх регіонах України з урахуванням їхніх особливостей. Політика спрямована на формування умов для гармонійного розвитку держави та її регіонів, посилення соціальної й економічної єдності, а також забезпечення гідного рівня життя для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання. Відповідно до п. 4 ст. 1 Закону України «Про засади державної регіональної політики», моніторинг і оцінювання результатів реалізації політики полягає у регулярному зборі офіційних статистичних даних та інформації від органів влади, органів місцевого самоврядування, а також у порівнянні фактичних результатів із встановленими цілями [8].

В закордонній та вітчизняній літературі є багато різних підходів оцінки ефективності діяльності Агенцій регіонального розвитку та загалом регіональної політики розвитку, але їх можна структурувати за такими критеріями:

- за сферою (управлінська, соціальна, економічна, екологічна);
- за об'єктом (державна/регіональна політика, програми, проєкти);
- за методами (кількісні (статистика, індекси, моделі), якісні (експертні опитування, SWOT-аналіз, кейс-стаді), або комбіновані);
- за предметом (результати, ефективність використання ресурсів, вплив на цільову аудиторію);
- за рівнем (локальний (група), регіональний (область), національний (весь країна));
- за етапом (попереднє, поточне, підсумкове);
- за суб'єктами (внутрішнє (органи, що реалізують), зовнішнє (незалежні експерти), самооцінювання (виконавці, учасники)) [38, с. 29].

Результати оцінювання використовуються як інформаційна база для планування, бюджетування, реалізації заходів та підготовки звітності. Вони також допомагають формувати політику на основі об'єктивних даних і допомагають підвищити ефективність управлінських рішень та результативність діяльності організації у сфері розвитку.

При зборі й аналізі даних щодо ефективності управління АРР застосовується широкий набір методів та інструментів, які поділяються на кількісні і якісні, а також на ті, що призначені для збору інформації, та ті, що використовуються для її обробки й аналізу.

Кількісні методи спираються насамперед на обробку офіційних показників і фінансової звітності. По-перше, аналіз статистичних даних (ВРП, безробіття, інвестиції, демографія, рівень викидів тощо) з Держстату, регіональних органів та галузевих звітів дозволяє відстежувати динаміку ключових соціально-економічних і екологічних індикаторів. По друге, вивчення фінансових звітів АРР та пов'язаних із ними проєктів (бюджетні звіти, бухгалтерські документи, звіти підприємств) дає змогу оцінити раціональність витрат, рентабельність і фінансову стійкість діяльності. Окремо використовуються стандартизовані опитування цільових груп — бізнесу, населення та представників влади. За допомогою анкет із закритими й відкритими питаннями, проведених як офлайн, так і через онлайн-платформи, збираються дані про потреби, очікування та рівень задоволеності стейкхолдерів.

Якісні методи збору даних ефективності управління АРР ґрунтуються на глибокому дослідженні досвіду, думок і поведінки важливих учасників. Основними інструментами є інтерв'ю з представниками влади, бізнесу та громадських організацій для збору детальної інформації про їхній досвід, потреби, виклики та очікування (структуровані, напівструктуровані або вільні). Доповнюють інтерв'ю фокус-групи — колективні обговорення для виявлення спільних проблем, зіставлення поглядів та формулювання нових ідей. Спостереження за діяльністю Агенцій регіонального розвитку, реалізацією проєктів і змінами в середовищі (включене/невключене, структуроване/неструктуроване) також є дієвим підходом. Крім того, широко застосовується аналіз документів (стратегічних планів, звітів, протоколів, публікацій, аналітичних матеріалів і медіаджерел) для комплексної оцінки цілей, завдань, підходів і результатів діяльності АРР на основі різноманітних джерел інформації.

Методи та інструменти для аналізу даних щодо діяльності Агенції регіонального розвитку також поділяються на кількісні та якісні, але є дещо відрізняються інструментами від тих, які для збору даних. Кількісні методи оцінювання включають статистичний, економетричний та індексний аналіз. За допомогою описової статистики (середнє, медіана, стандартне відхилення) та порівняльних тестів (t-тест, ANOVA) вивчають зміни та відмінності між групами. Кореляційний і регресійний аналіз дозволяють встановити взаємозв'язки між показниками, а часові ряди — відстежити динаміку змін. Економетричні моделі застосовуються для оцінки впливу діяльності АРР на розвиток регіону. Аналіз витрат і вигод дозволяє визначити економічну доцільність проєктів, а індексний аналіз — оцінити загальний рівень розвитку територій.

Якісні методи охоплюють глибоке вивчення нефінансових даних і взаємозв'язків. Системний контент-аналіз дозволяє виокремити ключові теми й тенденції в інтерв'ю, документах чи медіа, а тематичний аналіз — структурувати та поглибити розуміння цих тем. Мережевий аналіз досліджує взаємодію між АРР та її партнерами, оцінюючи якість співпраці. SWOT-аналіз виявляє внутрішні сильні й слабкі сторони агенції та зовнішні можливості й загрози, а аналіз логічної рамки встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, процесами, результатами й впливом. Нарешті, кейс-стаді дає змогу детально розглянути успішні або проблемні проєкти й визначити фактори їх ефективності.

Окрім кількісних та якісних методів є комбіновані. Комбіновані методи поєднують кількісні та якісні підходи для всебічного аналізу. Зокрема, змішані методи передбачають, наприклад, проведення опитування з подальшими фокус-групами для глибшого пояснення цифр, а тріангуляція використовує різні джерела та техніки збору даних одночасно, щоб підвищити правдивість і надійність висновків. За такими методами оцінки та аналізу діяльності можна структурувати діяльність АРР за 2024 рік за звітом Міністерства розвитку громад, табл. 2.1 [34].

Таблиця 2.1

**Оцінка діяльності Агенцій регіонального розвитку у 2024 році за
кількісними та якісними методами**

Метод оцінювання	Тип	Результати за 2024 рік
Аналіз статистичних даних	Кількісний	22 АРР здійснювали діяльність (із 24 регіонів); 18 АРР залучені до оновлення стратегій; 106 працівників штатно (зростання на 6%)
Фінансова звітність	Кількісний	Загальний обсяг фінансування — 83 825,6 тис. грн (+91% до 2023 р.); обласні бюджети — 36 928,2 тис. грн (44%); міжнародна допомога — 22 410,2 тис. грн (26,7%)
Фокус-групи	Якісний	Використано у 14 областях при розробці стратегій розвитку для 82 територіальних громад
Спостереження за діяльністю	Якісний	Проведено 395 заходів у 20 АРР (тренінги, форуми, консультації); лідери – Кіровоградська (81), Черкаська (69), Полтавська (67)
Аналіз документів	Якісний	Підготовлено 402 грантові заявки, з них 144 підтримано (36% успішності); реалізовано понад 150 проєктів на понад 140 млн грн та іноземних валют
Розвиток партнерств	Якісний	Укладено 254 угоди, найбільше — Одеська (132), Сумська (34), Волинська (32)
Гуманітарна діяльність	Змішаний	Реалізація підтримки ВПО, бізнесу, військових: закупівля генераторів, авто, облаштування прихистків, підтримка ветеранів тощо

Вибір методів і інструментів має спиратися на поставлені цілі оцінювання, доступні ресурси та особливості роботи АРР. Найефективнішим є комплексний підхід, що комбінує різні техніки, щоб забезпечити об’єктивну та всебічну оцінку управлінської діяльності.

На сучасному етапі відсутня уніфікована методологія для моніторингу та оцінювання результатів регіонального розвитку, що є значною проблемою. Наявні індикатори фрагментарні, не враховують специфіки вразливих регіонів, таких як прифронтові, та не забезпечують належної аналітичної бази для оцінки ефективності стратегічних ініціатив. Це створює нагальну потребу в розробці цілісної системи моніторингу та оцінювання, яка ґрунтуватиметься на релевантних індикаторах, регулярному зборі даних та сприятиме ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Крім загального аналізу роботи агенцій, ще враховується оцінювання стейкхолдерів, які мають вплив на діяльність агенції. Стейкхолдери — це всі

особи, групи чи організації, які прямо або опосередковано зацікавлені в діяльності проєкту чи установи та можуть впливати на її результати. До них належать партнери, клієнти, бенефіціари, громадськість, підписники в соцмережах, а також критично налаштовані особи. Навіть одна людина може бути важливим стейкхолдером, якщо має достатній вплив чи зацікавленість. Налагоджена співпраця зі стейкхолдерами є однією з важливих умов ефективної роботи. Успіх значною мірою залежить від здатності чітко ідентифікувати цих учасників, забезпечити прозору комунікацію та підтримувати конструктивні відносини [40].

Стейкхолдерів поділяють за трьома основними ознаками: характером залучення, силою впливу та рівнем зацікавленості. За характером залучення виокремлюють внутрішніх — це учасники проєкту або організації, які безпосередньо беруть участь у роботі (співробітники, керівники, власники), та зовнішніх — тих, хто не є частиною організації, але може впливати на її діяльність (клієнти, партнери, бенефіціари, представники влади, ЗМІ тощо). За силою впливу виділяють первинних стейкхолдерів — головних учасників, без яких проєкт чи організація не можуть існувати (засновники, інвестори, працівники, клієнти), та вторинних — тих, чий вплив менш прямий, але відчутний (влада, конкуренти, медіа). За рівнем зацікавленості розрізняють основних стейкхолдерів, які постійно співдіють з організацією (команда, керівництво, партнери, клієнти), і другорядних — тих, хто не має стабільного контакту, але виявляє інтерес до її діяльності (наприклад, представники влади або ЗМІ). Структурована табл. 2.2 класифікації стейкхолдерів Агенцій регіонального розвитку за трьома критеріями: характером залучення, силою впливу та рівнем зацікавленості [40].

Таблиця 2.2

Класифікація стейкхолдерів

Критерій	Категорія	Стейкхолдери	Характеристика
1. Характер залучення	Внутрішні	Керівники АРР, працівники, засновники, проєктні команди	Безпосередньо залучені до роботи агенції

Продовження табл. 2.2

	Зовнішні	Органи влади, громади, партнери, донори, інвестори, клієнти, підрядники, ЗМІ, громадські організації, населення	Взаємодіють з агенцією ззовні, але можуть впливати на її діяльність
2. Сила впливу	Первинні	Засновники (ОДА, обласна рада), донори (ЄС, GIZ, USAID), працівники, ключові партнери, клієнти	Без них проєкт/агенція не можуть функціонувати
	Вторинні	Представники місцевої влади, конкуренти, експерти, громадські активісти, медіа	Вплив менш прямий, але значущий у формуванні громадської думки та контексту
3. Рівень зацікавленості	Основні	Керівництво APP, команда, стратегічні партнери, ОМС, бізнес-клієнти, міжнародні донори	Постійно взаємодіють з APP, зацікавлені у стабільному розвитку
	Другорядні	Представники влади, ВПО, ЗМІ, широка громадськість, підписники в соцмережах	Мають епізодичний інтерес до діяльності агенції, можуть стати більш активними у кризові періоди

Стейкхолдери становлять важливу опору для будь-якої громадської організації, адже саме вони формують її основне середовище взаємодії. Вони впливають на процес ухвалення рішень, визначають умови діяльності організації та спрямовують її розвиток. Тому системна та налагоджена робота з різними групами стейкхолдерів є не просто важливою, а необхідною частиною успішної діяльності організації.

Результати оцінювання ефективності управління діяльністю агенцій регіонального розвитку (APP) у прифронтових регіонах становлять важливий інструмент для забезпечення безперервного вдосконалення управлінських процесів. Ці результати дозволяють не лише фіксувати досягнення, але й формувати основу для обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень. Для забезпечення ефективності функціонування APP, отримані дані мають системно інтегруватися на всіх рівнях управління. Серед основних напрямів використання результатів оцінювання можна виокремити: коригування стратегій і планів діяльності, раціоналізацію ресурсного забезпечення, удосконалення взаємодії з

важливими стейкхолдерами, підвищення рівня прозорості та підзвітності, а також посилення інституційної спроможності АРР.

Висновки до розділу 2

Отже, Агенція регіонального розвитку зосереджується саме на розвитку регіону та співпраці між різними сферами — бізнесом, владою, освітою та громадськістю. Агенція допомагає узгоджувати дії різних сторін, дає експертні поради та налагоджує комунікацію, щоб сприяти розвитку економіки й покращенню життя людей. Хоч АРР не мають точного визначеного місця серед публічного управління, але позиціонується як центральний координаційний орган. Запорізька Агенція регіонального розвитку надає ОДА, обласній раді та органам місцевого самоврядування аналітичні матеріали, дослідження та рекомендації щодо соціально-економічного розвитку регіону й громад.

Агенція регіонального розвитку Запорізької області знаходиться у прифронтовій території, тому на сьогодні пріоритетними напрямками діяльності є безпека, допомога ВПО, відновлення критичної інфраструктури, а також залучення інвестицій для проведення проєктів. Аналізуючи розвиток АРР в різних прифронтових регіонах визначено деякі агенції, які попри бойові дії намагаються виконувати активно свою діяльність. Серед таких агенцій є Миколаївська, Херсонська область. Миколаївська АРР за 2024 рік реалізувала 46 проєктів та залучила бюджетне фінансування. До того ж вони активно залучають міжнародну та державну підтримку, яка має вирішальне значення для координації відновлювальних процесів, залучення інвестицій та реалізації проєктів, спрямованих на подолання наслідків війни. А через кількість таких проєктів та інших робіт визначається ефективність діяльності агенції.

Ефективність АРР відображає співвідношення між досягнутими результатами та витратами на їхнє отримання. У прифронтових регіонах оцінювання діяльності Агенцій регіонального розвитку вимагає врахування специфічних умов, а саме: нестабільної безпекової ситуації, високого рівня

ризиків, обмеженості ресурсів та постійної зміни пріоритетів. Результати оцінювання є важливою інформаційною базою для планування, бюджетування, коригування планів, реалізації заходів та підготовки звітності. За такими методами оцінювання створено таблицю ефективності агенцій, за якою визначено підвищення результативності у 2024 році в порівнянні з 2023 роком. Однак, попри звітність агенцій та їхню відкритість, наразі відсутня чітка та уніфікована методологія для моніторингу та оцінювання результатів діяльності АРР у прифронтових територіях, що перешкоджає формуванню належної аналітичної бази для оцінки ефективності їхніх стратегічних ініціатив.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АГЕНЦІЯМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ РЕГІОНІВ

3.1 Визначення напрямів удосконалення управління агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів

З початку повномасштабної війни Агенції регіонального розвитку в Україні були змушені оперативно переорієнтувати свою діяльність. Особливо це стосується прифронтових регіонів, де швидке реагування на загострену небезпеку стало критично важливим для забезпечення життєдіяльності. Ця стрімка адаптація виявила певні недоліки, які потребують негайного вдосконалення.

Одним із напрямків, що потребує удосконалення, є фінансування Агенцій регіонального розвитку. Після початку повномасштабної війни державне фінансування значно скоротилося, а в деяких регіонах взагалі припинилося. Сучасна фінансова ситуація вимагає диверсифікації джерел надходжень для забезпечення сталої діяльності АРР. Диверсифікація фінансування передбачає використання різних джерел, наприклад бюджетних коштів, міжнародних грантів, технічної допомоги, благодійних внесків, приватних інвестицій (за можливості), а також доходів від власних комерційних чи соціальних проєктів. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від нестабільного бюджетного фінансування, яке в умовах війни може скорочуватися на користь оборонних потреб. Наявність кількох джерел забезпечує стійкість роботи АРР, дає змогу реалізовувати більше проєктів із відновлення, підтримки ВПО та розвитку соціальної інфраструктури, а також свідчить про високу інституційну спроможність і підвищує довіру з боку донорів і партнерів [41].

Наступним не менш важливим напрямом, який потребує покращення є розвиток людського потенціалу, тобто навчання для працівників, психологічна підтримка, та змінні умови праці. В прифронтових регіонах працівникам та залученим експертам Агенцій регіонального розвитку вкрай це важливо, адже вони постійно мають бути стресостійким та пристосуватися до нових умов праці, що виникли після початку воєнного стану. Необхідне навчання з проєктного менеджменту, фандрейзинг, антикризового управління, комунікацій та роботи з наслідками війни, а також доступ до психологічної підтримки та тренінгів з подолання стресу. До того ж підвищення ефективності роботи АРР неможливе без інвестування в їхній кадровий ресурс.

Будь-який розвиток людського потенціалу на сьогодні не може відбуватися без цифровізації, тому ще одним із напрямків є цифрова трансформація. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних технологій у всі напрями діяльності АРР для підвищення ефективності та стійкості. Це охоплює автоматизацію внутрішніх процесів, а саме управління проєктами, фінансами, документообігом і комунікацією з партнерами; впровадження систем збору та аналітики даних для ухвалення рішень, заснованих на реальних потребах територій. Не менш важливими є забезпечення можливостей віддаленої роботи, надійного цифрового зв'язку та захисту інформаційної інфраструктури від кібератак, що особливо актуально в умовах воєнного стану [42, с.19].

В умовах близькості до зони бойових дій цифрові інструменти є критично важливими для стабільної роботи АРР, особливо коли фізичний доступ до офісів ускладнений або небезпечний. Цифровізація процесів дозволяє оперативно реагувати на виклики, підвищує ефективність управління ресурсами та скорочує час на ухвалення рішень. Онлайн-сервіси забезпечують доступ громадян до допомоги, навіть у найскладніших умовах. Системний збір і аналіз даних дають змогу глибше розуміти потреби регіону, оцінювати динаміку змін і своєчасно коригувати дії. Крім того, цифрові інструменти підвищують рівень відкритості та підзвітності АРР, що зміцнює довіру з боку партнерів і донорів [4, с. 75].

В результаті аналізу методів оцінювання діяльності Агенції регіонального розвитку було виявлено про відсутність чіткої структури критеріїв, аналізу та оцінки роботи в прифронтовому регіоні. АРР потребують розвитку навичок збору, аналізу та інтерпретації даних для ухвалення обґрунтованих рішень. Це включає моніторинг соціально-економічної ситуації, демографії, гуманітарних потреб і стану інфраструктури, використання ГІС, аналітичних платформ і візуалізацій. Аналітика дозволяє прогнозувати ризики, моделювати сценарії, формувати рекомендації для влади та партнерів, а також розробляти ефективні стратегії відновлення регіону. У воєнних умовах, коли ситуація змінюється щодня, АРР критично важливо мати доступ до актуальних і перевірених даних. Якісний аналіз допомагає точно оцінити потреби, визначити пріоритети в розподілі ресурсів і розробити дієві політики. Крім того, донори очікують аналітичного обґрунтування проєктів для ухвалення фінансових рішень. Прогнозування та моделювання ризиків дозволяють ефективно реагувати на виклики та зменшувати потенційні втрати [18].

Крім внутрішніх недоліків варто розглянути зовнішні напрями в діяльності агенцій, які потребують покращення. Серед таких напрямів є інтеграція з військово-цивільними адміністраціями (ВЦА) та громадянським суспільством. Цей напрям передбачає налагодження тісної координації АРР із військово-цивільними адміністраціями, місцевими радами там, де вони працюють, волонтерськими та громадськими організаціями через спільне планування й обмін інформацією, чіткий розподіл ролей, створення єдиних цифрових платформ і проведення спільних тренінгів, а також залучення мешканців до консультацій і підтримку місцевих ініціатив. У прифронтових умовах лише комплексна співпраця АРР, ВЦА та громадських ініціатив здатна охопити всі взаємопов'язані виклики регіону, забезпечити синергію ресурсів і підвищити ефективність проєктів. Чітко налагоджені зв'язки та обмін інформацією зміцнюють довіру населення й легітимізують рішення, а спільні дії у кризах дають змогу оперативно реагувати на нагальні потреби [43].

Усі п'ять напрямів – диверсифікація фінансування, розвиток людського потенціалу, цифрова трансформація, аналітична спроможність та інтеграція з ВЦА і громадянським суспільством тісно переплітаються та створюють єдиний «інструментарій» для АРР. Лише одночасне вдосконалення кожного з них забезпечує стійкість, оперативність і прозорість роботи агентств під час воєнних викликів і закладає фундамент для успішного післявоєнного відновлення регіонів.

Для успішного покращення кожного з вищенаведених напрямів потрібно провести ряд заходів відповідних до них. Основні дії, наведені в таблиці 3.1., вони є практичними кроками для покращення роботи Агенцій регіонального розвитку у прифронтових регіонах за п'ятьма напрямками.

Таблиця 3.1

**Завдання та дії для напрямів удосконалення управління АРР
прифронтових регіонів**

№	Напрямок удосконалення	Мета	Завдання	Дії
1	Диверсифікація фінансування	Зменшити залежність від одного джерела, підвищити стабільність	Фандрейзинг, гранти, партнерства, інвестиції	Створення бази донорів, подання заявок, краудфандинг, співпраця з бізнесом
2	Розвиток людського потенціалу	Посилити спроможність команди, зменшити вигорання	Навчання, психологічна підтримка, безпечна праця	Тренінги, гнучкий графік, менторство, мотиваційні програми
3	Цифрова трансформація	Забезпечити безперебійну, прозору роботу	Е-документообіг, аналітика, кіберзахист	Хмарні сервіси, CRM, GIS-картографія, резервне копіювання
4	Аналітична спроможність	Приймати обґрунтовані рішення на основі даних	Збір, моніторинг, аналіз, прогнозування	KPI, соціально-економічна статистика, демографія, GIS, аналітичні звіти

Продовження табл. 3.1

5	Інтеграція з ВЦА та громадянським суспільством	Синергія ресурсів, легітимність рішень	Координація, платформи взаємодії, спільне планування	Спільні наради, консультативні ради, інформаційні бази, залучення волонтерів та бізнесу
---	--	--	--	---

Ці заходи допоможуть АРР у прифронтових регіонах не лише реагувати на сучасні виклики, а й підвищити ефективність, стійкість та інноваційність у процесі відновлення та розвитку України. Але їхнє впровадження має враховувати особливості, ресурси та ризики кожного окремого регіону. Для успішного впровадження заходів з покращення управління агентствами регіонального розвитку у прифронтових регіонах потрібні суттєві ресурси, які умовно поділяються на три ключові категорії: фінансові, кадрові та інформаційні.

Фінансові ресурси критично важливі для ефективної роботи Агенції регіонального розвитку. Вони спрямовуються на фандрейзинг (оплата спеціалістів, організація конференцій, аудит і прозорість), розвиток персоналу (тренінги, психологічна підтримка, безпечні умови праці, конкурентна заробітна плата), а також на цифрову трансформацію (програмне забезпечення, обладнання, ІТ-послуги та вебплатформа).

Окрім цього, фінансування необхідне для посилення аналітичної спроможності, що включає спеціалізовані інструменти, польові дослідження, залучення експертів та публікації. Важливим напрямком є також інтеграція з військово-цивільними адміністраціями (ВЦА) та громадою, що передбачає спільні заходи, створення інформаційних платформ та підтримку місцевих ініціатив. А джерелами фінансування Агенції є державні та місцеві бюджети, міжнародні донори, програми технічної допомоги, благодійні фонди, приватні інвестиції та власні надходження АРР [44, с. 37].

Кадрові ресурси Агенції регіонального розвитку включають фахівців із різних напрямів. Для диверсифікації фінансування потрібні досвідчені

фандрейзер та менеджери проєктів, що вміють писати грантові заявки та взаємодіяти з донорами, а також спеціалісти з розвитку бізнесу й інвестицій для залучення приватного капіталу. У рамках розвитку людського потенціалу залучаються тренери й наставники, психологи для підтримки персоналу та HR-спеціалісти для розробки мотиваційних програм. Для цифрової трансформації необхідні системні адміністратори, розробники, кібербезпекові, аналітики даних і менеджери IT-проєктів. Посилення аналітичної спроможності забезпечують економісти, соціологи, демографи та ГІС-спеціалісти, а для інтеграції з ВЦА й громадою — PR-менеджери, фахівці з розвитку громади та медіатори для ефективної співпраці. Усі кадри мають бути гнучкими, адаптивними й стресостійкими, вмотивованими на відновлення регіону та здатними працювати в команді.

Треті з ресурсів, які необхідні для вдосконалення діяльності агенцій є інформаційні ресурси. Вони включають дані, знання та комунікаційні канали для всіх напрямів роботи АРР. Для диверсифікації фінансування потрібні актуальні бази донорів з їхніми пріоритетами та вимогами й регіональні аналітичні матеріали для обґрунтування грантових заявок. При розвитку персоналу — це доступ до онлайн-курсів (Coursera, Prometheus, EdEra), тренінгових матеріалів, вебінарів та контактів досвідчених менторів і експертів. У межах цифрової трансформації важливі надійний інтернет, хмарні сховища, системи ЕДО, CRM і GIS, захищені канали зв'язку та бази даних з інформацією про інфраструктуру, населення й потреби регіону. Для аналітичної спроможності потрібен доступ до державних реєстрів, даних ОВА/ВЦА, міжнародних досліджень, результатів соціологічних опитувань і методологій збору й аналізу даних. Інтеграція з ВЦА та громадськістю забезпечується через оперативну інформацію про діяльність адміністрацій, контакти зацікавлених сторін, опис місцевих ініціатив, а також платформи й матеріали для інформування та залучення громадян.

Держава має забезпечити стабільну політику, належне законодавче середовище, фінансування та відкритий доступ до необхідних даних. Міжнародні партнери також мають вплив, надаючи фінансову допомогу,

технічну експертизу та доступ до світових знань і мереж. Наукові та аналітичні центри сприяють через методологічну підтримку та проведення спільних досліджень. А Місцеві громади й бізнес повинні активно долучатися, співпрацювати та ділитися інформацією для досягнення спільних цілей. Якщо інші державні та недержавні організації не долучаться до активних дій агентства з усунення недоліків, результат буде значно меншим, ніж очікується. До того ж перед початком реалізації варто проаналізувати потенційні перешкоди, щоб ефективно їх подолати.

Удосконалення управління АРР у прифронтових регіонах є комплексним завданням, що супроводжується низкою специфічних викликів, для яких подолання потрібен системний підхід, адаптивність і тісна координація між усіма зацікавленими учасниками. Ці виклики можна згрупувати в шість основних категорій:

- безпекові виклики (обстріли, обмеження пересування, руйнування).
Рішення - цифровізація, дистанційна робота, кризові плани, захист персоналу;
- фінансові обмеження (скорочення бюджету, ризики для інвесторів, конкуренція за гранти).
Рішення - диверсифікація фінансів, розвиток фандрейзинг, прозорість, держпідтримка;
- кадрові проблеми (відтік фахівців, вигорання, брак нових навичок).
Рішення - навчання, підтримка, гнучкий графік, мотивація, залучення молоді;
- бюрократія (складні процедури, повільні рішення, відсутність доступу до даних).
Рішення - спрощення регламентів, співпраця з ВЦА, цифровізація, підвищення кваліфікації;
- низька довіра (недовіра до влади, слабка комунікація, дезінформація).
Рішення - прозорість, участь громади, партнерства, інформаційні кампанії;
- аналітичні слабкості (нестача даних і навичок аналізу).
Рішення - інструменти, навчання, обмін даними, співпраця з експертами.

Подолання цих викликів є постійним процесом, що вимагає від АРР проактивності, адаптивності та ефективної взаємодії з партнерами. Таким чином Агенції регіонального розвитку у прифронтових регіонах України оперативно

адаптувалися до воєнних викликів, зосередившись на гуманітарній допомозі та відновленні. Однак, їхня подальша ефективність та стійкість критично залежать від системного вдосконалення п'яти напрямів, таких як диверсифікації джерел фінансування, розвитку людського потенціалу, цифрової трансформації, посилення аналітичної спроможності та глибшої інтеграції з військово-цивільними адміністраціями та громадянським суспільством. Ці взаємопов'язані заходи, що вимагають значних ресурсів та підтримки всіх зацікавлених сторін, забезпечать АРР необхідні інструменти для реагування на поточні виклики та закладуть основу для успішного повоєнного відновлення регіонів

3.2 Розробка моделі змін в управлінні АРР прифронтових регіонів

Після початку воєнного стану модель управління стала не ефективною та не пристосована до такого режиму. До повномасштабного вторгнення Агенції регіонального розвитку в Україні діяли відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики» та постанови КМУ №258. Вони створювались як юридичні особи, державні, комунальні чи громадські, з метою реалізації регіональної політики. Основні функції АРР включали розробку стратегій, залучення інвестицій, реалізацію проєктів за підтримки держави, місцевих бюджетів і донорів, а також координацію між владою, бізнесом і громадами. Вони також надавали консультації та підтримували розвиток кластерів і індустріальних парків.

Фінансування переважно здійснювалось за рахунок державних та місцевих бюджетів, а також міжнародної технічної допомоги. Власні доходи відігравали другорядну роль. Команди працювали за проєктним принципом, забезпечуючи реалізацію ініціатив у межах стратегій розвитку. АРР тісно співпрацювали з Мінрегіоном, обласними адміністраціями, громадами, громадськими організаціями та бізнес-структурами, що забезпечувало комплексну реалізацію регіональної політики.

До початку війни управлінська модель АРР була орієнтована переважно на стратегічне планування, інвестиційний розвиток і реалізацію довгострокових проєктів, які потребували стабільного середовища. Менше уваги приділялось антикризовому реагуванню, безпеці та гуманітарній підтримці. Натомість сьогоденні умови вимагають гнучкої моделі з диверсифікованими джерелами фінансування, цифровими інструментами для роботи в умовах ризиків і підвищеної психологічної стійкості персоналу.

Розробка нової управлінської моделі для Агенцій регіонального розвитку у прифронтових регіонах України надзвичайно важлива для відновлення територій та забезпечення їхнього сталого розвитку в умовах війни й у післявоєнний період. АРР у таких зонах мають поєднувати адаптивність і стійкість до ризиків зі здатністю мобілізувати внутрішні ресурси та ефективно залучати зовнішні. При цьому нова модель управління повинна враховувати специфічні виклики прифронтових територій, зокрема:

- значні руйнування інфраструктури;
- масштабні міграційні хвилі;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- обмежені фінансові можливості;
- постійні загрози безпеці.

Нова модель управління Агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах України має покращити безпеку, мобільність та конкурентоспроможність, зосереджуючись на таких цілях:

- оперативне відновлення інфраструктури та формування умов для довготривалого розвитку;
- підтримка бізнесу, інвестицій і створення робочих місць для зростання та диверсифікації економіки;
- допомога ВПО, ветеранам, розвиток соціальних послуг і програм перекваліфікації;
- підвищення захищеності, енергетичної незалежності та здатності до реагування на кризи;

- зміцнення інституцій, прозорість та активне залучення громади до прийняття рішень;

- відновлення довіри та взаєморозуміння між усіма групами населення.

Щоб ефективно досягти поставлених цілей, оновлена модель управління АРР має будуватись на таких основних принципах:

- пріоритетом є потреби та якість життя мешканців, з урахуванням їхніх особливостей і викликів;

- усі рішення мають базуватись на оцінці ризиків і сприяти захисту населення та інфраструктури;

- модель має бути гнучкою й готовою до швидких змін у воєнних та післявоєнних умовах;

- відновлення охоплює економіку, соціум, екологію та безпеку як єдиний процес;

- всі процеси мають бути відкритими та підзвітними суспільству і міжнародним партнерам;

- приймати рішення на рівні, максимально наближеному до громади.

- використання цифрових технологій для покращення ефективності управління;

- рівні можливості для всіх та залучення громадян до процесів відновлення;

Нова модель управління Агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах має бути не лише адаптивною до умов воєнного стану, а й мати змогу реформування після закінчення війни. АРР також мають відігравати центральну роль у координації взаємодії між органами влади, міжнародними партнерами, бізнесом, громадським сектором і ВПО. Для цього їхня структура повинна бути гнучкою та адаптивною, з можливістю оперативного створення мобільних команд для реагування на конкретні виклики. Чіткий розподіл функцій і відповідальності забезпечить ефективність і злагодженість у реалізації спільних дій. Серед спеціалізованих напрямів роботи мають бути:

- відновлення інфраструктури (планування, реалізація проєктів, оцінка збитків, розмінування);

- економічний розвиток (підтримка бізнесу, залучення інвестицій і грантів);
- соціальна підтримка (реінтеграція ВПО, робота з ветеранами, розвиток соціальних послуг);
- стратегічне планування (оновлення стратегій, просторовий розвиток громад);
- безпека та гуманітарне реагування (співпраця з безпековими та гуманітарними структурами).

Підвищення спроможності АРР вимагає постійного розвитку фахових навичок працівників. Зокрема, важливо зміцнювати знання та вміння в управлінні проєктами, аналітичній роботі, залученні ресурсів і побудові ефективної комунікації. Це сприятиме зміцненню інституційної стійкості агенцій і покращить їхню здатність оперативно реагувати на виклики у прифронтових регіонах.

Удосконалена модель управління АРР для прифронтових регіонів розробляється з урахуванням складних і виняткових умов, у яких функціонують ці території. Особливості таких областей, як Запорізька, Донецька, Харківська, Херсонська, Миколаївська та Сумська, потребують інтегрованого підходу, що поєднує питання безпеки, гуманітарної допомоги, відбудови та економічного розвитку в єдину стратегічну рамку.

Оновлена модель управління агентствами регіонального розвитку у прифронтових регіонах враховує комбінований характер викликів, зумовлених війною, і спрямована на інтеграцію безпекових, гуманітарних, економічних та управлінських рішень в єдину, адаптивну систему. Її основним завданням є забезпечення ефективного функціонування регіонів в умовах постійних загроз і закладання основи для сталого розвитку в майбутньому.

Безпека є головним елементом цієї моделі. Всі етапи реалізації проєктів від планування до моніторингу включають оцінку ризиків, співпрацю з військовими структурами, врахування потреб у розмінуванні та облаштуванні захисної інфраструктури. Проєкти можуть бути оперативно призупинені або перенесені у

разі загострення ситуації, а пріоритет віддається відновленню критичних об'єктів, а саме водопостачання, електро- та тепломереж, медичних установ і закладів освіти.

Водночас значна увага приділяється гуманітарному реагуванню та соціальній стабілізації. АРР мають стати платформами для координації дій гуманітарних організацій, підтримки внутрішньо переміщених осіб, їх адаптації, забезпечення житлом і працевлаштуванням. Буде створена мережа психологічної допомоги та програми соціальної інтеграції, що охоплюватимуть усі вразливі групи населення, включно з ветеранами, дітьми та людьми похилого віку.

Наступним напрямом є економічне відновлення, в якому зосереджено на підтримці бізнесу, який зазнав втрат або був змушений релокуватись, а також на створенні можливостей для залучення інвестицій у стратегічно важливі галузі. Заплановано розробку стимулів для інвесторів, відновлення логістичних ланцюгів. Особливого значення набудуть програми професійної перекваліфікації та працевлаштування, які відповідатимуть реальним потребам ринку праці.

Завершує модель новий підхід до управління та координації. АРР мають тісно взаємодіяти з військовими адміністраціями та місцевою владою, отримати достатні повноваження для оперативного прийняття рішень, формувати мобільні групи для оцінки ситуації на місцях та швидкого реагування. Розробляються механізми екстреного відновлення пошкодженої інфраструктури, що дозволить регіонам не лише виживати, а й поступово переходити до етапу стабілізації та розвитку.

Таким чином нова модель управління АРР у прифронтових регіонах не є типовим шаблоном, а спеціально сформована під потреби територій, що перебувають у стані постійної небезпеки. Вона об'єднує механізми гуманітарного реагування, управління ризиками та стратегічного розвитку, щоб забезпечити ефективну й цілісну підтримку громадам, які живуть в умовах воєнних загроз. Для порівняння моделей та чому нова модель управління АРР варта впровадження розроблено зображення старої (рис. 3.1) та нової моделі.



Рис. 3.1 Стара модель управління APP до війни

Таке зображення візуалізує довоєнну модель управління Агенціями регіонального розвитку, вона була стабільною та дієвою в умовах того часу. Рис. 3.2 концептуально відображає оновлену модель управління Агенціями регіонального розвитку в умовах війни та післявоєнного відновлення.

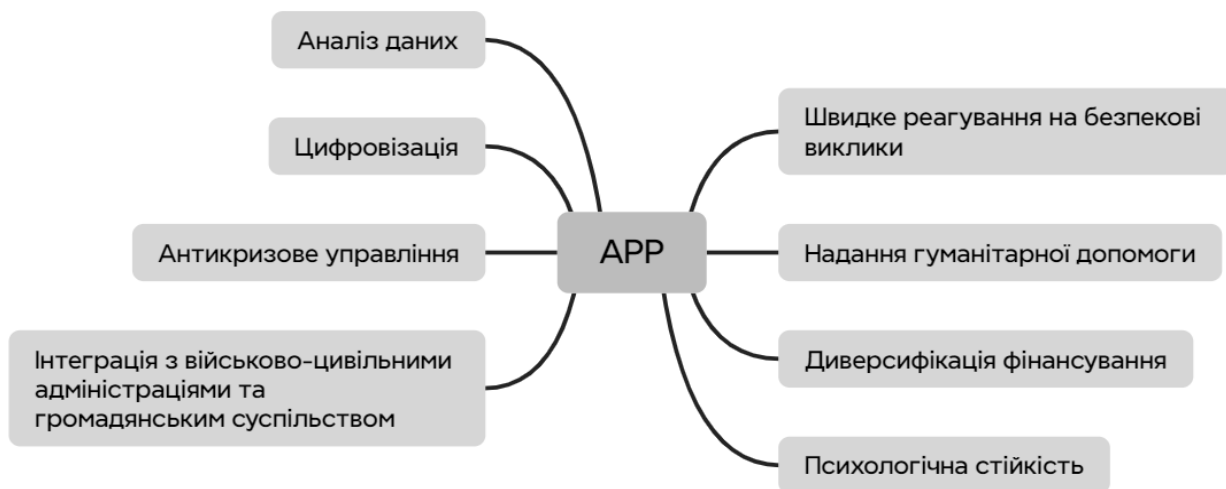


Рис. 3.2 Нова модель управління APP в умовах війни та післявоєнного відновлення

Реалізація нової моделі управління АРР у прифронтових регіонах є багаторівневим і ресурсозатратним процесом, що потребує ефективної взаємодії всіх учасників. Зважаючи на нестабільність і швидкі зміни безпекової ситуації, окремі етапи впровадження можуть перетинатися або потребувати оперативного перегляду та адаптації. Основні етапи впровадження нової моделі управління АРР варто поділити на п'ять етапів:

В першому етапі проведення діагностики та підготовка, він проводиться до трьох місяців. Проведення детальної оцінки збитків, соціально-економічної ситуації, ресурсів і викликів у кожному регіоні з використанням цифрових платформ і супутникових даних. Аналіз і вдосконалення нормативно-правової бази, розробка стандартів роботи АРР. Формування міжвідомчих робочих груп на центральному та регіональному рівнях. Впровадження протоколів безпеки для працівників і проєктів.

В другому етапі інституційне посилення і підбір кадрів, він займає від трьох до шести місяців. Оптимізація структури АРР зі створенням нових підрозділів та мобільних команд для гнучкого реагування. Підбір і навчання персоналу, зокрема ветеранів та ВПО, з акцентом на управління проєктами, безпеку, психологічну підтримку та роботу з цифровими інструментами. Забезпечення необхідним обладнанням та технікою.

В третьому етапі розроблення та запуск інструментів, він здійснюється від шести до дванадцяти місяців. Оновлення регіональних стратегій з урахуванням воєнних викликів. Активне впровадження цифрових платформ (DREAM, ГІС) для планування, моніторингу й управління даними. Створення координаційних платформ за участю влади, партнерів і громадськості. Підготовка та подання пріоритетних проєктів із детальними техніко-економічними обґрунтуваннями.

Четвертим етапом є реалізація пілотних проєктів і масштабування, він здійснюється від року до двох років. Залучення фінансування від міжнародних донорів, державних фондів і бізнесу. Втілення пілотних проєктів у пріоритетних сферах для тестування ефективності моделі. Постійний моніторинг, оцінка результатів і впровадження найкращих практик у більших масштабах.

Та в останньому п'ятому етапі займаються довгостроковим розвитком і самозабезпеченням, який займає від двох та більше років. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток аналітичного потенціалу та обмін досвідом. Забезпечення стабільного фінансування через комбінацію донорських коштів, місцевих бюджетів та приватних партнерств. Документування і поширення кращих практик. Інтеграція діяльності АРР у регіональні та європейські стратегії розвитку.

Кожен із цих етапів потребуватиме ретельного планування та особливо уваги до постійного моніторингу, який дозволить оперативно виявляти виклики й вносити необхідні корективи, адаптуючи процеси до специфіки прифронтових регіонів. Ефективний моніторинг та оцінка є невіддільною частиною нової моделі управління АРР у прифронтових регіонах, що дозволяє не лише відстежувати прогрес та використання ресурсів, а й адаптувати стратегії, навчатися на практиці та забезпечувати прозорість і підзвітність перед громадами й усіма зацікавленими сторонами. Механізми оцінювання мають бути гнучкими, враховувати особливості безпекового середовища та орієнтуватися на досягнення реальних результатів, базуючись на таких принципах, як орієнтація на результат (вимірювання змін у житті людей), частота та гнучкість (постійний моніторинг і швидке реагування), прозорість і підзвітність (відкритість даних), залучення зацікавлених сторін (активна участь громад) та використання отриманих даних для обґрунтованих рішень і покращення майбутніх проєктів.

3.3 Організаційно-інформаційне забезпечення моделі трансформації управління Агенціями регіонального розвитку прифронтових регіонів

Впровадження оновленої моделі управління агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах вимагатиме суттєвих організаційних трансформацій, зокрема реструктуризації, перегляду розподілу повноважень і створення нових структурних підрозділів. Ці зміни мають бути спрямовані на

підвищення гнучкості, ефективності та здатності АРР оперативно реагувати на виклики, пов'язані з війною та процесом відновлення.

Реструктуризація АРР є однією з основних змін, яка передбачає перехід від надмірно формалізованої «комітетської» структури до проєктно орієнтованої моделі, що зосереджується на конкретних програмах. Важливим є впровадження єдиних стандартів роботи та внутрішніх процедур для всіх прифронтових регіонів, що полегшить координацію та обмін досвідом. Замість жорстких відділів формуються гнучкі міжфункціональні робочі групи під конкретні завдання, які розформовуються після їх виконання. Крім того, оптимізується ієрархія та скорочується кількість управлінських рівнів для швидкого прийняття рішень.

Необхідною зміною є перерозподіл повноважень. Повноваження передаються керівникам АРР і менеджерам для швидких рішень на місцях. Чітко розподіляються обов'язки між центральним управлінням, військовими адміністраціями та АРР, щоб уникнути дублювань. Посилюється координація між владою, донорами, бізнесом і громадами, що потребує змін у законодавстві. АРР отримують більшу автономію у залученні й використанні не бюджетних коштів за умови прозорості.

Для ефективної роботи в умовах війни та відновлення АРР потрібно створити спеціалізовані підрозділи: безпеки та координації з ВЦА/ОВА для взаємодії з військовими адміністраціями й оцінки ризиків; відновлення інфраструктури для контролю ремонтних робіт; інвестицій та економічного розвитку для залучення коштів і підтримки бізнесу; соціальної стабілізації для реінтеграції ВПО і соціальної підтримки; проєктного менеджменту для управління проєктами та грантами; моніторингу й аналітики для оцінки ефективності; а також комунікацій і PR для інформування громадськості та роботи з медіа.

Також серед важливих трансформацій є кадрові зміни. Для посилення кадрового потенціалу АРР необхідно залучати фахівців із досвідом у кризовому менеджменті, відновленні, розмінуванні, психологічній підтримці, міжнародних

відносинах та фандрейзинг. Важливо впровадити інтенсивні навчальні програми з проєктного менеджменту, інвестицій, комунікацій, цифрових технологій і безпеки. Слід розробити мотиваційну систему з урахуванням складних умов роботи та забезпечити доступ до психологічної підтримки для співробітників. Таке удосконалення є наочно простим (рис. 3.3) та завдяки цим змінам АРР прифронтових регіонів стануть більш гнучкими, ефективними й здатними швидко та стійко відновлювати території, перетворюючи їх на провідні інституції регіонального розвитку в Україні.



Рис. 3.3 Організаційне забезпечення трансформації управління АРР у прифронтових регіонах

Для успішної реалізації нової моделі управління АРР у прифронтових регіонах важливо активно впроваджувати сучасні інформаційні системи та технології, які забезпечують прозорість, ефективність, координацію та оперативність прийняття рішень в умовах війни та відновлення.

Основою є бази даних і системи управління інформацією, якими мають користуватися АРР. Центральна платформа DREAM дозволяє збирати, обробляти та моніторити всі проєкти відновлення в Україні, а регіональні геоінформаційні системи (ГІС) допомагають картувати руйнування, планувати відбудову та аналізувати безпекову ситуацію. Для ефективної взаємодії з донорами та інвесторами застосовуються CRM-системи, а бази даних потреб і ресурсів регіону сприяють швидкому пошуку відповідності між ними. До таких

систем також входять системи моніторингу та оцінки, які автоматизують збір даних, відстеження ключових показників ефективності та формування звітів.

Для забезпечення ефективної комунікації використовуються корпоративні платформи, такі як Microsoft Teams чи Slack, що полегшують внутрішню співпрацю, а також захищені канали зв'язку на базі шифрованих месенджерів, які гарантують безпеку інформації в умовах війни. Публічне інформування реалізується через офіційні вебсайт, соціальні мережі та онлайн-трансляції, що підвищує прозорість діяльності АРР.

Захист інформації є пріоритетом, тому впроваджуються надійні системи кібербезпеки, регулярне резервне копіювання даних та суворе дотримання законодавства щодо захисту персональних даних. Такі заходи гарантують безпеку та цілісність інформації. Впровадження цих систем і технологій потребує значних інвестицій у техніку, програмне забезпечення та навчання персоналу. Однак вони є критично важливими для забезпечення прозорості, ефективності та стійкості нової моделі управління АРР у складних умовах прифронтових регіонів.

Цифрова трансформація управління АРР вимагає не лише технічних ІТ-навичок, а й цифрової гнучкості, а саме готовності до впровадження нових технологій та розвитку компетенцій через формальне й неформальне навчання. Система інформаційного забезпечення є складнішою ніж організаційна, але вона відображається (рис. 3.4) вона не складно. Вона зміщує фокус з окремих завдань на ширші управлінські та лідерські навички. Для досягнення цифрової зрілості слід розробити відповідні підходи та навчальні програми, які підвищать цифрову грамотність на всіх рівнях. Особливу увагу варто приділяти організаційній культурі та управлінню змінами через компетентнісні моделі, що дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності [45, с. 217].

Якісне навчання та перепідготовка персоналу АРР є основою успішного впровадження нової моделі управління. У прифронтових регіонах, де умови постійно змінюються і виклики надзвичайно складні, працівники повинні володіти не лише високою професійною компетентністю, а й психологічною

витривалістю, бути готовими швидко адаптуватися та діяти ефективно навіть у стресових ситуаціях.



Рис. 3.4 Необхідне інформаційне забезпечення трансформації управління АРР у прифронтових регіонах

На початковому етапі слід провести оцінку наявних знань і навичок співробітників, щоб виявити прогалини, які необхідно усунути для ефективної роботи за новими стандартами, зокрема у сферах проєктного менеджменту, роботи з донорами, цифрових технологій та психологічної підтримки. Важливо

також чітко визначити оновлені ролі, обов'язки та повноваження кожного члена команди.

Навчальні програми мають бути модульними, інтерактивними та максимально практично орієнтованими. Вони мають охоплювати такі теми: основи нової моделі управління та стратегічне бачення, кризовий проєктний менеджмент, фандрейзинг і залучення ресурсів, застосування цифрових інструментів, ефективна комунікація з громадами, безпека та психосоціальна стійкість, а також спеціалізовані знання за напрямками діяльності.

Для підготовки персоналу використовуються різноманітні формати, наприклад очні тренінги у безпечних зонах, онлайн-курси, практичні симуляції, наставництво, обмін досвідом між регіональними командами, а також стажування у провідних організаціях і структурах. Викладацький склад формується з внутрішніх експертів APP, зовнішніх консультантів, міжнародних партнерів, представників академічних установ і державних навчальних центрів. Постійний розвиток компетенцій забезпечується через систему безперервного навчання, регулярне оновлення програм, психологічну підтримку персоналу та мотиваційні заходи, що сприяють ефективній роботі та професійному зростанню у складних умовах та в переговорах.

Налагодження ефективної комунікації між APP, владою, бізнесом і громадянськістю є ще одним із важливих факторів успіху нової моделі управління у прифронтових регіонах, де прозорість, довіра та спільне розуміння цілей визначають якість відбудови. Для цього важливо створити єдину цифрову платформу DREAM, яка стане централізованим майданчиком для обміну інформацією про всі проєкти відновлення з відкритим доступом і інтеграцією з іншими системами, а також забезпечити стандартизацію даних для уніфікованого підходу [46].

Регулярні координаційні ради та робочі групи, що включають представників APP, влади, бізнесу, донорів і громадянськості, дозволять обговорювати пріоритети, координувати зусилля та формалізувати співпрацю через меморандуми, забезпечуючи ефективне вирішення стратегічних завдань.

Водночас сучасні комунікаційні канали, тобто вебсайт, соціальні мережі, месенджери, брифінги, гарячі лінії та публічні обговорення, будуть сприяти прозорому інформуванню, залученню громадськості та оперативному зворотному зв'язку [47].

Враховуючи специфіку прифронтових регіонів, необхідно впровадити заходи для захисту інформації, оперативного інформування в кризових ситуаціях, психологічно чутливої комунікації, протидії дезінформації та забезпечення зв'язку навіть за умов нестабільного інтернету та електропостачання. Не менш важливо розвивати культуру комунікації, навчати персонал ефективній взаємодії, призначати відповідальних за зв'язок і стимулювати відкритість і співпрацю серед усіх учасників процесу відновлення. Реалізація цих заходів створить єдиний інформаційний простір, який забезпечить всім зацікавленим сторонам доступ до актуальної інформації, не лише по Україні, а й міжнародним партнерам, інвесторам та сприятиме ефективній взаємодії й прискорить відбудову та розвиток прифронтових регіонів.

Міжнародна допомога є надзвичайно важливою для організаційно-інформаційного забезпечення та загалом нової моделі управління APP, особливо в прифронтових регіонах. Вона охоплює фінансову підтримку, технічну експертизу, програмні рішення, навчання та обмін знаннями. Основними джерелами такої підтримки є міжнародні донори — USAID, ПРООН, GIZ та інші агентства розвитку, які надають гранти, консультації та тренінги. Важливого значення також набувають міжнародні фінансові установи, такі як Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ, а також уряди окремих країн, що підтримують певні регіони чи сектори.

Європейський Союз пропонує великі фінансові програми, зокрема Ukraine Facility, NDICI, Interreg NEXT, Grant Market а також спільні проекти з ПРООН, спрямовані на відновлення, розвиток інституцій і транскордонне співробітництво. Крім того, міжнародні фонди та великі НГО (Mercy Corps, Save the Children, Червоний Хрест тощо) допомагають нарощувати потенціал,

забезпечують навчання та технічну підтримку, а аналітичні центри й університети надають експертні консультації [48, 49].

Існують також спеціалізовані механізми — трастові фонди НАТО, фонди відбудови України та координаційні платформи донорів, які сприяють більш ефективній взаємодії та залученню ресурсів. Щоб успішно залучати міжнародну допомогу, АРР мають чітко визначати свої потреби, готувати якісні проєктні заявки, активно встановлювати контакти з донорами, співпрацювати з центральними органами влади, демонструвати прозорість у використанні коштів і вивчати кращі практики інших регіонів. Лише системний та проактивний підхід забезпечить ефективну міжнародну підтримку для відновлення прифронтових територій.

Визначити точну суму коштів для реалізації нової моделі управління АРР у 2025 році наразі неможливо через низку факторів. По-перше, витрати залежать від регіону, обсягів діяльності та ринкових цін. По-друге, сама модель передбачає гнучкість і постійну адаптацію, що впливає на структуру бюджету. По-третє, значна частина фінансування залежить від міжнародної допомоги, грантів та приватних джерел, які є непередбачуваними. Також масштаби завдань, а саме відновлення, підтримка бізнесу, розмінування та соціальна стабілізація потребують індивідуального підходу та різного обсягу ресурсів у кожному регіоні.

Висновки до розділу 3

Отже, з початку повномасштабного вторгнення загострилися вже наявні недоліки та з'явилися нові в управлінні Агенціями регіонального розвитку, особливо в прифронтових регіонах. Серед таких недоліків — зменшення або повне припинення фінансування агенцій через його перерозподіл на пріоритетні напрями безпеки. Також не менш важливим недоліком виявився людський потенціал, а точніше недостатність у персоналу знань та навичок роботи з наслідками війни. До цього ж бракує навичок у сучасних технологіях та

невикористання нових цифрових можливостей. Одним із важливих удосконалень є оцінювання діяльності, що не має чіткої структуризації. А в зовнішній комунікації вдосконалення потребує взаємодія з військово-цивільними адміністраціями та громадянським суспільством. Для вирішення таких недоліків варто виконати такі завдання: фандрейзинг, налагодження партнерств, навчання, психологічна підтримка, впровадження е-документообігу, аналітика, моніторинг, аналіз, прогнозування, координація, створення платформ взаємодії. Для ефективної реалізації заходів АРР необхідна всебічна підтримка.

Розробка нової управлінської моделі для Агенцій регіонального розвитку у прифронтових регіонах України є надзвичайно важливою в умовах війни та в післявоєнний період. Перед АРР стоять виклики значних руйнувань інфраструктури, дефіциту кваліфікованих кадрів, обмежених фінансових можливостей та постійних загроз безпеці. Нова модель має базуватися на цілях та принципах допомоги ветеранам, ВПО, здатності до реагування на кризи, формування умов для довготривалого розвитку, гнучкості та готовності до швидких змін, використання цифрових технологій та інших. Слід виділити напрями нової моделі управління АРР: відновлення інфраструктури, економічний розвиток, соціальна підтримка, стратегічне планування, безпека та гуманітарне реагування. Таким чином, нова модель управління АРР у прифронтових регіонах є спеціально сформованою під потреби територій, що перебувають у стані постійної небезпеки. А реалізація такої моделі потребує багато ресурсів та є багаторівневою. Основні етапи її впровадження поділені на п'ять етапів: проведення діагностики та підготовка; інституційне посилення і підбір кадрів; розроблення та запуск інструментів; реалізація пілотних проєктів і масштабування; та довгостроковий розвиток і самозабезпечення.

Впровадження оновленої моделі управління агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах вимагатиме суттєвих організаційних трансформацій, зокрема реструктуризації, перегляду розподілу повноважень, створення нових структурних підрозділів та впровадження сучасних інформаційних систем і технологій. Нова модель управління АРР не буде

ефективно працювати без відповідних знань і навичок персоналу, тому необхідним є проведення навчальних програм, які охоплюють теми основ нової моделі управління, кризового проєктного менеджменту, фандрейзинг та залучення ресурсів, використання цифрових технологій, ефективної комунікації, безпеки та психосоціальної стійкості. Реалізація нової моделі буде майже неможливою без міжнародної допомоги, яка охоплює фінансову підтримку, технічну експертизу, програмні рішення, навчання та обмін знаннями.

ВИСНОВКИ

В межах дослідження сформовано цілісне бачення основних викликів, зумовлених повномасштабною війною, а також вивчено особливості діяльності Агенцій регіонального розвитку. Систематизовано та конкретизовано недоліки у функціонуванні АРР в умовах воєнного стану, виокремивши головні проблеми фінансування, розвитку людського потенціалу, цифровізації, моніторингу та оцінки, а також зовнішньої комунікації з військово-цивільними адміністраціями та громадянським суспільством.

1. Визначено що сутність Агенції регіонального розвитку полягає в тому, що вона є неприбутковою організацією, створеною на партнерстві державного, приватного та громадського секторів, що виступає інструментом реалізації державної регіональної політики. Основною метою АРР є сприяння комплексному розвитку регіонів через стратегічне планування, реалізацію проєктів, залучення інвестицій і міжнародної допомоги. Певність отриманих результатів обґрунтовується використанням системного підходу, що включав аналіз чинного законодавства України (Закон України «Про засади державної регіональної політики», Типове положення про АРР).

2. Визначено завдання та функції, такі як стратегічне планування, аналітика та моніторинг, розробка та реалізація проєктів регіонального розвитку, інвестиційна діяльність і супровід, підтримка бізнесу та підприємництва, державно-приватне партнерство, міжнародна співпраця та транскордонні ініціативи, консультації та навчання. Особливо важливого значення АРР набувають у прифронтових регіонах, де зосереджуються на відновленні територій, підтримці місцевого бізнесу, мобілізації ресурсів та координації дій між різними рівнями влади, громадами та донорами. АРР ефективно інтегрують зусилля державного, приватного та громадського секторів, демонструючи прозорість діяльності та створюючи нові партнерства для досягнення своєї

головної мети – сприяння ефективному регіональному розвитку та підвищенню життєстійкості громад, особливо у прифронтових та постраждалих регіонах.

3. Виявлено, що особливості управління агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах під час війни полягають у переході від стратегічного планування до оперативного реагування на кризу, що зумовлено руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення та скороченням державного фінансування. До функцій АРР додалися оцінка руйнувань, стратегічне планування відновлення, впровадження проєктів швидкого відновлення (інфраструктура, життєзабезпечення, соціальні об'єкти), а також забезпечення енергетичної безпеки. Зменшення державного фінансування зумовило необхідність активного залучення міжнародних грантів, кредитів (наприклад, від ЄІБ), а також розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації великих інфраструктурних проєктів. Водночас АРР активно адаптуються через залучення міжнародної допомоги, розвиток державно-приватного партнерства, участь у відбудові, створенні соціальних сервісів і забезпеченні енергетичної безпеки, що потребує формування нової моделі гнучкого антикризового управління на місцевому рівні.

4. Запорізька Агенція регіонального розвитку виконує роль координатора між владою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами, сприяючи сталому соціально-економічному розвитку. Попри нормативні та ресурсні обмеження, АРР демонструє гнучкість, інноваційність та спроможність швидко адаптуватися до викликів, особливо в умовах воєнного стану. В умовах війни АРР Запорізької області продемонструвала гнучкість та адаптивність, переорієнтувавши свою діяльність на вирішення кризових питань: допомогу ВПО, відновлення інфраструктури, підтримку громад у прифронтовій зоні, а також надання додаткових експертних послуг громадам (розробка стратегій, інвестиційних паспортів). У перспективі АРР здатна посилити свою роль як інституційного центру розвитку, інтегруючи зусилля всіх зацікавлених сторін для досягнення комплексного регіонального прогресу.

5. Порівняльний аналіз управління Агенціями регіонального розвитку у прифронтових регіонах України за 2024 рік показав, що всі агенції працюють в умовах обмежених ресурсів, високих безпекових ризиків і потреби в адаптивному управлінні. Найуспішнішою виявилася Миколаївська АРР, тому що вона подала 186 проєктних заявок, реалізувала 46 проєктів, уклала 15 партнерських угод і змогла залучити фінансування з обласного бюджету, платних послуг та інших джерел. Для порівняння, Херсонська АРР уклала 13 угод, але через постійні обстріли й критичні руйнування, особливо після підриву Каховської ГЕС, її діяльність значно ускладнена. Харківська АРР зіштовхується з викликами через близькість до кордону, значну кількість ВПО й масштабні пошкодження інфраструктури. Запорізька область має найвищий рівень загроз через часткову окупацію, активні бойові дії та замінування територій, що обмежує реалізацію проєктів. Загалом у 2024 році 19 АРР отримали 36,9 млн грн з обласних бюджетів, що становить 44% від загального обсягу фінансування, а загальна кількість партнерських угод склала 254.

6. Для оцінювання ефективності управління діяльністю АРР прифронтових регіонів необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні, якісні та змішані методи, зокрема аналіз статистичних даних, фінансових звітів, фокус-груп і SWOT-аналіз. За такими методами аналізовано, що у 2024 році 22 АРР із 24 регіонів залучили 106 працівників (+6 % до 2023 року), а загальне фінансування склало 83,8 млн грн (+91 % до 2023 р.), з яких 44 % надійшли з обласних бюджетів, 26,7 % — від міжнародної допомоги; підготовлено 402 грантові заявки, з яких 144 (36 %) отримали фінансування. Якісні методи засвідчили проведення 395 заходів у 20 АРР (лідери — Кіровоградська, Черкаська, Полтавська області) та організацію фокус-груп у 14 областях для 82 територіальних громад. Змішані підходи відобразили реалізацію гуманітарних ініціатив (підтримка ВПО, військових та місцевого бізнесу). Водночас відсутність уніфікованої методології, адаптованої до умов війни, та фрагментарність індикаторів ускладнюють комплексну оцінку, що потребує

розробки цілісної системи моніторингу з урахуванням специфіки прифронтових регіонів.

7. Обґрунтовано п'ять ключових напрямів удосконалення управління АРР, які є взаємопов'язаними та синергетичними: диверсифікація фінансування, розвиток людського потенціалу, цифрова трансформація, посилення аналітичної спроможності та інтеграція з ВЦА і громадянським суспільством. Для кожного напрямку запропоновано конкретні завдання та дії, що є якісним показником деталізації дослідження. Реалізація цих взаємопов'язаних заходів вимагає значних фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, а також подолання таких викликів, як безпекові загрози, бюрократія, кадрові проблеми, фінансові обмеження, низька довіра та аналітичні слабкості. Успішне впровадження цих трансформацій перетворить АРР на гнучкі та ефективні інституції, здатні оперативно реагувати на виклики та закладати фундамент для сталого відновлення регіонів.

8. Розроблено концептуальну модель трансформації управління АРР, що базується на принципах пріоритетності потреб мешканців, безпеко-орієнтованого підходу, гнучкості, цілісності відновлення, прозорості, децентралізації, використання цифрових технологій та інклюзивності. Модель враховує специфічні виклики прифронтових територій (руйнування інфраструктури, міграційні хвилі, дефіцит кадрів, фінансові обмеження, безпекові загрози) та спрямована на досягнення цілей оперативного відновлення, економічного зростання, соціальної підтримки, підвищення захищеності та зміцнення інституцій.

9. Обґрунтовано організаційно-інформаційне забезпечення моделі трансформації, що має базуватися на гнучкій проектно орієнтованій структурі, чіткому розподілі повноважень, створенні спеціалізованих підрозділів та кадровому оновленні з акцентом на кризовий менеджмент і цифрові компетенції та активного впровадження сучасних інформаційних систем (платформа DREAM, ГІС, CRM) і технологій кібербезпеки. Таким чином, нова модель управління АРР має забезпечити спроможність агенцій швидко реагувати на

виклики війни, ефективно координувати відновлення та сприяти сталому розвитку прифронтових територій.

Отримані результати мають безпосереднє прикладне значення для органів державної влади та місцевого самоврядування, а саме модель та рекомендації можуть слугувати дорожньою картою для формування регіональної політики, адаптованої до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. Дослідження чітко окреслює пріоритетні сфери для міжнародної допомоги, що дозволить оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ефективність спільних проєктів з відновлення та розвитку. Визначені механізми взаємодії та співпраці з АРР створюють сприятливі умови для їх активного залучення до процесів відновлення та розвитку регіонів, зокрема через державно-приватне партнерство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матюк А.В. Сучасна модель управління розвитку економіки під час війни. С.47-48. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. 289 с
2. Гудзь П. В., Матюк А. В. Європейське бачення щодо реалізації виконавчих функцій сільських рад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 листопада 2022 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2022. С. 556–558. URL:https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykmenedzhmenthhi_stolittyaglobalizaciynivyklyky2.pdf
3. Гудзь П. В., Матюк А. В. Формування комунікаційної культури у здобувачів при навчанні в галузі публічного управління та адміністрування. *Тиждень науки – 2023. Факультет економіки та управління* : тези доповідей наук.-техн. конф., Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. / редкол.: Вадим Шаломєєв (відп. ред.) ; НУ «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2023. С. 145-147. – 179 с.
4. Матюк А. В., Нечаєва І. А., Digital-технології як інструменти підвищення ефективності в державних установах. *Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства*: Матеріали VI Міжнародної наукової студентської конференції (м. Кам'янець-Подільський, 20 – 21 листопада 2024 р.). Кам'янець-Подільський : НРЗВО КПДІ, 2024. 476 (74- 75) с. URL: <https://kpdі.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/Zbirnyk-tez.pdf> (дата звернення: 23.05.2025) (39а)
5. Матюк А. В. Інструменти ефективності в державних установах. *X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами»*, ЛНТУ, 6 грудня 2024 року. Запоріжжя :

Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. С. 272–274. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA_2024_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B01.pdf.

6. Шитікова Л.В., Матюк А. В. Аналіз регіонального розвитку Новомиколаївської селищної громади під час військового стану. 15–19 квітня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025.С. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

7. Агенції регіонального розвитку: міфи і реальність, команда Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, 18.10.2024 URL: <https://decentralization.ua/news/18788?page=1157> (Дата звернення: 07.01.2025)

8. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Ред. від 27.06.2024. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 9. Ст. 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 07.01.2025)

9. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2022 № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.01.2025)

10. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2016 № 258 (у редакції від 26.10.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.01.2025)

11. Постанова Верховного Суду від 28.11.2018 у справі № 727/3774/17 URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/78234770> (Дата звернення: 25.05.2025)

12. Тодорова О. Л., Лесик О. В. Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 72–78. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.72. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7524&i=10> (дата звернення: 29.01.2025)

13. Відбувся форум «Відновлення та розвиток людського капіталу Одеської області: освіта» DECIDE — швейцарсько-український проєкт децентралізація для розвитку демократичної освіти. DECIDE. URL: <https://decide.in.ua/vidbuvsya-forum-vidnovlennya-ta-rozvytok-lyudskogo-kapitalu-odeskoyi-oblasti-osvita/> (дата звернення: 07.02.2025)

14. Вінниччина розширює міжнародне партнерство! Агенція регіонального розвитку Вінницької області. Агенція регіонального розвитку Вінницької області. URL: <https://ardvin.org.ua/pro-nas/novini-agentsiji/1599-vinnychchyna-rozshyriuie-mizhnarodne-partnerstvo> (дата звернення: 07.02.2025)

15. Humanity for Freedom Foundation. URL: https://www.humanityforfreedomfoundation.org/?fbclid=IwY2xjawITA-JleHRuA2FlbQIxMAABHYe7sakRMc0DS9-CF2cSrm4L_rPdFUcLXg8cu6Rjg2NPrgA29vegnVFgtw_aem_7wRZN0ye6Y82zv3NXRULFQ (Дата звернення: 07.02.2025)

16. Агенція регіонального розвитку Миколаївської області. Офіційний сайт. URL: <https://agency.mk.ua/services> (Дата звернення: 07.02.2025)

17. Агенція регіонального розвитку Волині. Офіційний сайт. URL: <https://www.volyn.agency/> (Дата звернення: 12.02.2025)

18. Агенція регіонального розвитку Запорізької області. Офіційний сайт. URL: <https://www.facebook.com/RD.AGENCY.ZR/?locale> (Дата звернення: 03.03.2025)

19. Агенція регіонального розвитку Сумської області. Офіційний сайт. URL: <https://www.facebook.com/RegionalDevelopmentAgencyOfSumyRegion> (Дата звернення: 03.03.2025)

20. Partnership Fund for a Resilient Ukraine URL: <https://pfru.org.ua/ua/> (Дата звернення:03.03.2025)

21. Protection Civile. Homepage URL: <https://www.protection-civile.org/> (Дата звернення:03.03.2025)

22. Help that keeps growing. Help - Hilfe zur Selbsthilfe URL: <https://help-ukraine.org.ua/about> (Дата звернення:03.03.2025)

23. Агенція регіонального розвитку "Офіс євроінтеграції" Херсонської області. Офіційний сайт. URL: <https://www.facebook.com/kherson.region.agency> (Дата звернення:03.03.2025)

24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Дата звернення:17.03.2025)

25. 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. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.14> (Дата звернення:13.03.2025)

26. Регіональне управління : навч. посіб. М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с. ISBN 978-966-394-105-9 URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/obl_ru_navpos.pdf (Дата звернення:13.03.2025)

27. Уряд Данії та ПРООН підтримали форум із відновлення та місцевого розвитку Харківщини, 02.12.2024. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uryad-daniyi-ta-proon-pidtrymaly-forum-iz-vidnovlennya-ta-mistsevoho-rozvytku-kharkivshchynu> (дата звернення: 26.03.2025)

28. Миколаївщина отримала фінансування на відновлення енергетики та водопостачання, 16.03.2025. Миколаївська Правда Свіжі новини Миколаєва та Миколаївської області 2015–2025. URL:

<https://www.nikpravda.com.ua/mykolayivshhyna-otrymala-finansuvannya-na-vidnovlennya-energetyky-ta-vodopostachannya/> (дата звернення: 26.03.2025).

29. Ukraine: EIB provides over €60 million to support road reconstruction and urban transport renewal, 6 December 2024 *European Investment Bank*. 2025. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-492-eib-provides-over-eur60-million-to-support-road-reconstruction-and-urban-transport-renewal-in-ukraine> (Дата звернення: 02.04.2025)

30. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI (в редакції від 03.09.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (Дата звернення: 02.04.2025)

31. Кіфоренко О. В. Публічне управління на регіональному рівні: результати для обговорення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. Т. 32, № 6. С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/03> (дата звернення: 10.03.2025)

32. Черкаско Л. В. Публічне управління регіональним розвитком на засадах економіки знань: дис. ... д-ра філ.: 28 Черкаско Людмила Володимирівна. Харків, 2024. 239 с. URL: <https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Cherkasko/Дисертація%20Черкаско.pdf> (Дата звернення: 10.03.2025)

33. UCORD Швейцарсько-український проект «Згуртованість та регіональний розвиток України» URL: <https://ucord.in.ua/directions-of-activity/regionalnyj-rozvytok/> (Дата звернення: 02.04.2025)

34. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Моніторинг діяльності агенцій регіонального розвитку за 2024 рік URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-provelo-monitorynh-diialnosti-ahentsii-rehionalnoho-rozvytku-za-2024-rik> (Дата звернення: 14.05.2025)

35. Про нас — Офіційний сайт Агенції регіонального розвитку Херсонської області URL: <https://www.arr.ks.ua/pro-nas/> (Дата звернення: 14.05.2025)

36. Нові можливості для Одеської області. Офіційний сайт Одеської районної державної адміністрації URL: <https://rdaod.com.ua/> (Дата звернення: 14.05.2025)

37. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_26. (Дата звернення: 16.05.2025)

38. Щеглюк, С. (2021). Підходи до оцінювання ефективності державної регіональної політики. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : Вип. 149 (3). С. 26-35. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-3-5> (Дата звернення: 16.05.2025)

39. Пікулик О.І., Власюк Н.І., Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія: Публічне управління та адміністрування*: Том 34 (73) № 1 2023 с. 94-100 URL:<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17> (Дата звернення: 16.05.2025).

40. Серкожаєва Е. Хто є основними стейкхолдерами для неприбуткових організацій і як з ними працювати? *Philanthropy in Ukraine*. 2024. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/hto-ye-osnovnymy-stejkholderamy-dlya-neprybutkovykh-organizacij-i-yak-z-nymy-pracyuvaty> (дата звернення: 21.05.2025)

41. Лютий І., Коваленко В. Основні шляхи диверсифікації джерел фінансування територіальних громад. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 2(225). С. 27–37. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/2984> (дата звернення: 23.05.2025)

42. Іванна Козак, Андрій Ханик Напрямки модернізації публічного управління на сучасному етапіє. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні*: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів:

НУ «Львівська політехніка», 2024. 279 (19-20) с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu19042024-ostanne.pdf> (дата звернення: 23.05.2025)

43. Інститут аналітики та адвокації. Розвиток громадянського суспільства в умовах війни: рекомендації для міжнародних партнерів. Інститут аналітики та адвокації. 2023. URL: <https://iaa.org.ua/articles/civil-society-development-in-times-of-war-recommendations-for-international-partners/> (дата звернення: 23.05.2025)

44. Ступницький О. І., Швець І. Ю. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад. Українська школа міжнародного інноваційного підприємництва, права і комунікацій, Інститут міжнародних відносин КНУ ім. Т. Шевченка ; за підтримки СЕЕ Bankwatch Network. Київ, 2023. 111с. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-01/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20Bankwatch_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення: 23.05.2025)

45. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. Цифровізація публічного управлінн: стан та перспективи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія: Публічне управління та адміністрування*: Том 34 (73) № 1 2023 с. 94-100 URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/38.pdf (дата звернення: 24.05.2025)

46. DREAM – цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням URL: <https://dream.gov.ua/ua> (Дата звернення: 25.05.2025)

47. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (Дата звернення: 25.05.2025)

48. GrantMarket URL: <https://grant.market/> (Дата звернення:25.05.2025)

49. Європейська територіальна співпраця – Interreg NEXT. Європейська Комісія. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/cooperation/european-territorial/next_en (дата звернення: 25. 05.2025).

50. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. Запорізька обласна рада. Затв. рішенням обласної ради від 12.12.2019 № 134. Запоріжжя, 2019 URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000130/130216.pdf (Дата звернення: 25.05.2025)

51. Clark G., Huxley J., Mountford D. Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies. Paris: OECD Publishing, 2010. 298 p. (Local Economic and Employment Development (LEED)). ISBN 978-92-64-06081-4. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/organisinglocaleconomicdevelopment.htm> (дата звернення: 25.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Стратегія регіонального розвитку запорізької області на період до 2027 року

С. 145-146

Організаційно-інституційне забезпечення реалізації Стратегії передбачає: координацію заходів щодо реалізації Стратегії, зокрема чіткий розподіл повноважень, усунення дублювання під час прийняття управлінських рішень, налагодження ефективної співпраці всіх органів влади на регіональному та місцевому рівні;

державну підтримку та стимулювання взаємодії органів місцевого самоврядування різних територіальних рівнів під час розв'язання спільних питань місцевого та регіонального рівня в рамках інструментів співробітництва між територіальними громадами;

завершення розроблення (оновлення) містобудівної документації на регіональному та місцевому рівні;

створення системи взаємопов'язаних програмних документів щодо розвитку регіону, їх узгодження з містобудівною документацією регіонального та місцевого рівня.

Основними інститутами, які відповідають за реалізацію Стратегії, є:

Запорізька обласна рада, Запорізька обласна державна адміністрація, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Обласна рада затверджує:

Стратегію;

План заходів щодо реалізації Стратегії та регіональні цільові програми, спрямовані на розв'язування актуальних проблем місцевого розвитку та соціально-економічного розвитку регіону.

Обласна державна адміністрація забезпечує реалізацію Стратегії та розробляє:

План заходів щодо реалізації Стратегії;

регіональні цільові програми, спрямовані на розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку та соціально-економічний розвиток регіону.

Закінчення додатка А

Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь у реалізації Стратегії відповідно до Плану заходів щодо реалізації у рамках їхніх повноважень, а також можуть, спираючись на положення Стратегії, розробляти стратегії розвитку та плани у межах відповідних територіальних громад. З метою практичного забезпечення реалізації положень Стратегії в регіоні можуть бути залучені (створені, наприклад – Агентство регіонального розвитку) інститути розвитку, які у тому числі функціонують на засадах державно-приватного партнерства.

Додаток Б

Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies
and Companies

C. 24

Local economic development in practice: what is required?***Why is development a distinctive task for local governments?***

Given the potential to capture significant benefits from an effective local development agenda, the search for the best organisational arrangements which promote local development has been a significant task for municipal governments and their partners for several decades.

Local development is often led, or facilitated, by local governments, but local development is not like the services that local governments usually provide, of which there are principally three:

- **Representation:** actions by locally elected officials on behalf of the community which elected them.
- **Services:** the delivery of activities, amenities and infrastructures which are fundamental to the quality of life of the local population.
- **Regulation:** the provision and enforcement of guidelines and rules to maintain order and the well-being of local people.

The fourth role of local government is, however, different.

- **Development and investment:** the stimulation and management of sustainable economic growth and social well-being for the benefit of the locality's residents, workers and visitors in the future. As a key component of this process, investment attraction and retention is critical.

The “development and investment” agenda is a “market-facing” activity that operates over longer time frames, broader geographies, and wider institutional collaboration than is customary for local government services or regulatory roles. It is a “vision driven” activity that seeks to define a path into the future and to shape the behaviour of other actors, most of whom are not in the control of local government's leaders. It also requires sensitive understanding of external factors such as “contested

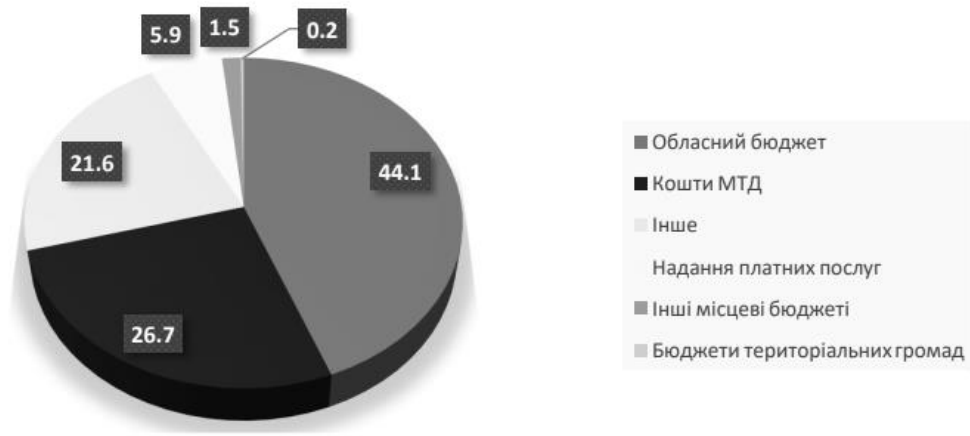
Закінчення додатка Б

investment” and “investment returns”, “business cycles” and “market forces”, as well as a deep appreciation of local assets, endowments, and distinctiveness. Effective local strategies also require deep cross border and cross sectoral collaboration, as well as effective and compelling communication of choices made and investments taken. They must inspire confidence in order to act as co-ordination vehicles.

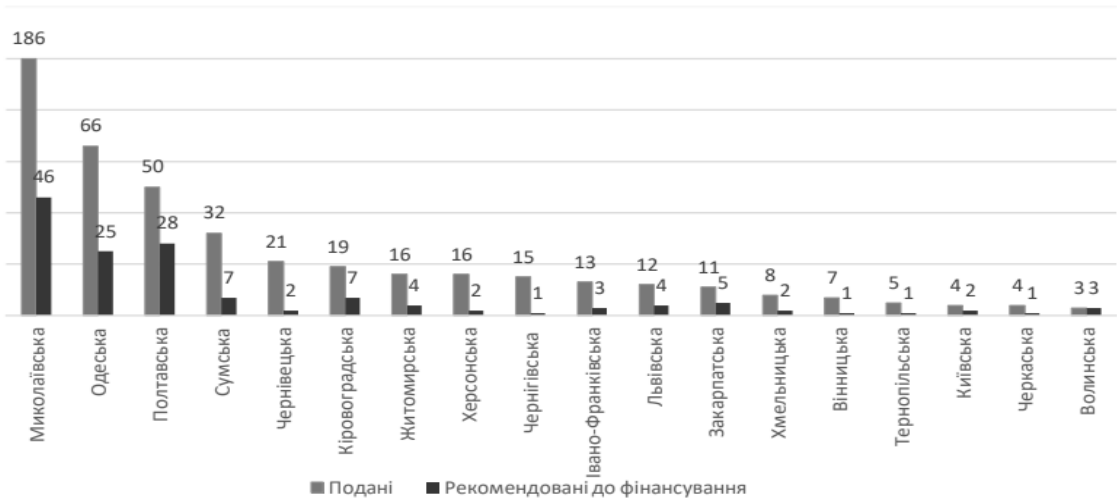
This requires exceptional leadership skills amongst local government leaders and their partners if local development is to succeed. The skills of visioning, communicating, partnership and alliance building are to the fore. Working with businesses and investors to reduce the risks involved in investing or expanding in a location is a key attribute of local economic leadership.

Додаток В

Фінансування діяльності АРР, відсотків



Кількість поданих заявок на реалізацію проєктів



Кількість започаткованих партнерств

