

4. Tishchenko, A.N., Kizim, N.A., Kubakh, A.I., Daviskiba, Ye.V. (2005), *Ekonomicheskiiy potentsial regiona: analiz, otsenka, diagnostika* [The economic potential of the region: analysis, evaluation, diagnostics], monograph, ID «INZHEK», Kharkiv, Ukraine, 176 p.
5. Shamluyev, A.A. (2006), "The main components of the potentials of the regional development", *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*, no 4, pp. 57-61.
6. Cherniak, L.H. (2010), *Konkurentospromozhnist rehioniv Ukrainy (metodolohiia i praktyka)*, [Competitiveness of regions in Ukraine (methodology and practice)], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 108 p.
7. The State Strategy of the regional development in Ukraine up to 2015, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 21, 2006, no 1001, available at: <http://kmu.gov.ua/kmu/control/uk/cardnpd>.
8. Fisun, K.A. (2007), *Metodolohiia prohramuvannia rozvytku rehioniv Ukrainy*, [The methodology of programming the development of regions in Ukraine], Kharkiv, Ukraine, 401 p.
9. Bohorad, O.D., Neveliev, O.M., Padalka, V.M. and others (2004), *Rehionalna ekonomika: slovnyk-dovidnyk* ["Regional economy": dictionary], *NDISEP*, Kyiv, Ukraine, 346 p.
10. Mochernyi, S.V. and others (2000), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], in two volumes, Vol. 1, Vydavnychiy tsentr «Akademia», Kyiv, Ukraine, 864 p.
11. Rimashevskaya, N.M. (2009), "Quality of human potential in conditions of innovative economy", *Narodonaseleniye*, no 3, pp. 16-29.
12. Maksimov, V.V. (2002), *Ekonomicheskiiy potentsial regiona (analiz, otsenka i ispolzovaniye)* [The economic potential of the region (analysis, estimation and use)], VNU im. Vladimira Dalya, Lugansk, Ukraine, 360 p.
13. Achkasov, A. Ye. (2001), "Theoretical foundations of the strategy and tactics of labor resources management" *Kommunalnoye khozyaystvo gorodov: Nauch.-tekhn. sb.*, issue 28, *Tekhnika*, Kyiv, Ukraine, pp. 186-194.
14. Zadoya, A.L. (1986), *Narodnokhozyaystvennyy potentsial i intensivnoye vosproizvodstvo* [Peoples and economic potential and intensive reproduction], *Vishha shk*, Kyiv, Ukraine, 154 p.

УДК 334.021 (65.014)

**Сментина Н.В.,  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та управління національним господарством  
Одеський національний економічний університет**

## ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АГЕНТСТВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

**Smentyna N.V.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor of  
department of economics and national economy management  
Odessa National Economic University**

## DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES IN UKRAINE

**Постановка проблеми.** Одним з пріоритетних завдань сучасної політики розвитку територіальних утворень України є запровадження найкращого європейського досвіду щодо використання потенціалу інститутів взаємодії урядових, бізнес структур та громадськості. Серед великого різноманіття інституційних посередників особливої уваги заслуговують агентства регіонального розвитку, роль яких у сприянні співпраці та партнерству між владою, бізнесом та громадськістю загально визнана в усіх європейських країнах, де інституційні посередники ефективно співпрацюють з владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проєктів розвитку території, чим створюють якісно нове економічне середовище.

Виникнення таких інститутів пов'язують з децентралізацією економіки та застосуванням демократичних методів управління. По суті, такі агентства, як мобільна та вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція, є каталізатором процесу соціально-економічного розвитку через їх здатність вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж

території як в країні, так за її межами, а також сприяти владі у підготовці стратегій та програм розвитку. Цим інститутам відводиться значна роль у вирішенні проблем багаторівневого управління з огляду на їх здатність визначити можливості національних і місцевих гравців, зрозуміти їх стимули, а також долати спільні проблеми і перешкоди, перетворивши їх на співпрацю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема доцільності становлення в Україні інституційної інфраструктури регіонального розвитку в особі агентств регіонального розвитку піднімається представниками різних наукових шкіл. У своїх дослідженнях науковці з'ясовують сутність агентства регіонального розвитку як своєрідного інституційного феномену 80-90-х років ХХ століття країн Європи та Сполучених Штатів Америки; вказують на переваги діяльності агентств, посиляючись на закордонний досвід функціонування інституційного посередника; відмічають проблеми формування мережі подібних інститутів в Україні та ін. Цим питанням присвятили свої праці І. Студенніков, В. Ткаченко [1], М. Кушнір, І. Валюшко [2], О. Добровольська [3], І. Санжаровський, Ю. Теряник [4], С. Карпець [5] та інші.

Віддаючи належне науковим здобуткам вітчизняних дослідників, слід відмітити, що діяльність інституційного посередника в особі агентства регіонального розвитку заслуговує на подальшу увагу з позиції опрацювання загальної для регіонів країни схеми його функціонування у напрямку сприяння соціально-економічному розвитку територій мезорівня, важливе місце в якій має відводитися вибору організаційної структури інституційного посередника.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробці пропозицій щодо проектування організаційної структури агентства регіонального розвитку відповідно до стратегічного завдання діяльності інституційного посередника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи з того, що основою національної модернізації є забезпечення реалізації потенціалу соціально-економічних систем мезорівня, та з огляду на визнання державою необхідності та важливості створення інституційних посередників, на наш погляд, в Україні мають бути вжиті конкретні виважені кроки на шляху розбудови в країні мережі агентств регіонального розвитку (далі – АРР) як інституційного посередника, що діятиме на принципах співпраці між усіма сторонами, які зацікавлені у покращенні соціально-економічного стану територій мезорівня та підвищенні рівня та якості життя їх населення. З позиції автора, послідовність процедур на шляху розбудови в країні мережі АРР схематично представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Послідовність процедур на шляху розбудови в Україні мережі АРР**

*Джерело: розробка автора*

Необхідність виділення перших двох кроків, що представлені на рис. 1, обумовлена тим, що в Україні досі немає законодавчої регламентації ані сутності інституційного посередника в особі АРР, ані питань, що стосуються його створення та подальшого функціонування в країні. Хоча слід відмітити той факт, що завдяки власним місцевим ініціативам та діяльності різних донорських організацій, які підтримують розвиток демократії у суспільстві, ще наприкінці ХХ століття в Україні почали утворюватися неприбуткові організації, що ідентифікували себе як агенції регіонального розвитку. Усі спроби законодавчої регламентації питань створення та діяльності інституційних посередників не знайшли свого завершення. Як результат правовий статус агентств залишився не унормованим, а в регіонах продовжують створюватися інституції, що ідентифікують себе як агентства регіонального розвитку. За відсутності нормативно-правового регулювання ситуація в країні щодо утворення та функціонування тих інститутів, які ідентифікують себе агентствами регіонального розвитку,

характеризується як неузгоджена, хаотична, фрагментарна, нескоординована, різнопланова та різновекторна.

В контексті розв'язання цих проблем не менш важливим кроком є обґрунтування організаційної структури агентства регіонального розвитку відповідно до стратегічної мети його діяльності. При цьому слід відштовхуватися від тих завдань, що покладаються на інституційного посередника та можливості їх групування у межах конкретних напрямків його діяльності.

Досягнення основної мети діяльності АРР базується саме на стратегічному плануванні економічного та соціального розвитку територій, якщо керуватися закордонним досвідом функціонування подібних інститутів, адже, як відмічають закордонні дослідники, у загальному вигляді «найбільш важлива функція діяльності агентства зводиться саме до пошуку можливостей ендogenous розвитку регіону завдяки спільним зусиллям місцевих/регіональних суб'єктів» [6, с. 220]. Але окрім стратегічного планування діяльність агентства охоплює: роботу з інвесторами, підготовку та впровадження інвестиційних проектів; залучення інвестицій на територію регіону в межах реалізації стратегії соціально-економічного розвитку; створення позитивного іміджу регіону з метою покращення інвестиційного клімату, а також обмін досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем.

Відповідно, можливі напрямками діяльності інституту, на наш погляд, можуть бути зведені у такі три блоки:

- управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій мезорівня (адміністративно-територіальних одиниць країни та їх можливих об'єднань);
- організація заходів з регіонального розвитку;
- ініціація та відбір інвестиційних проектів.

Основні напрямки діяльності агентства є підставою для обґрунтування організаційної структури установи. Структура АРР має бути побудована таким чином, щоб виконувати ті завдання, які покладаються на цей інститут. При виборі організаційної структури необхідно виходити з мінімізації витрат на функціонування структури та виконання окремих видів робіт за умов максимально ефективного результату її діяльності.

Мінімальна організаційна структура АРР, на наш погляд, це правління в особі директора, відділ фінансів та обліку, адміністративний відділ (фахівець з управління персоналом, водій, секретар, юрист) та функціональні відділи, які визначаються напрямками діяльності інституту. З огляду на ті три блоки можливих напрямків діяльності інституційного посередника, про які йшлося вище, основними функціональними відділами, що пропонуються нами у складі АРР, є такі: відділ прогнозування та стратегічного планування, інвестиційної підтримки, управління проектами.

Пропонована організаційна структура АРР представлена на рис. 2.

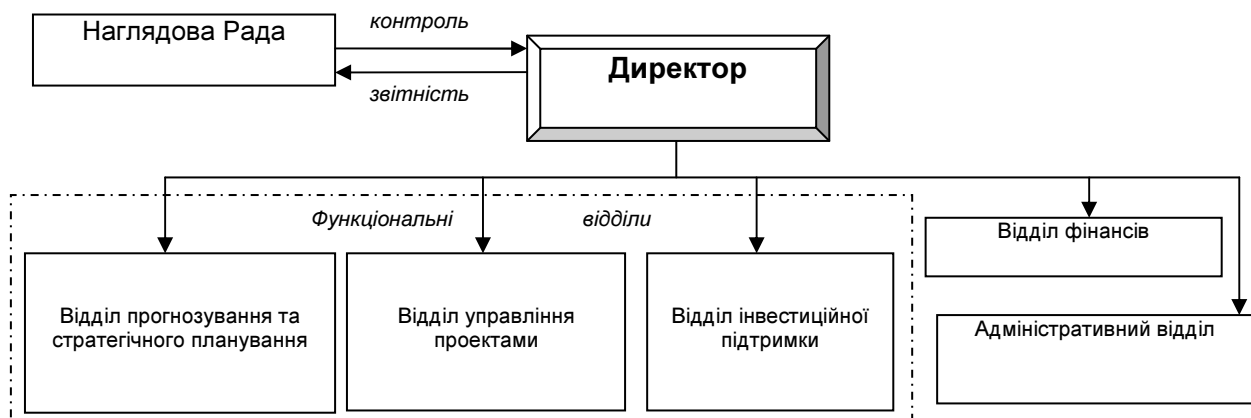


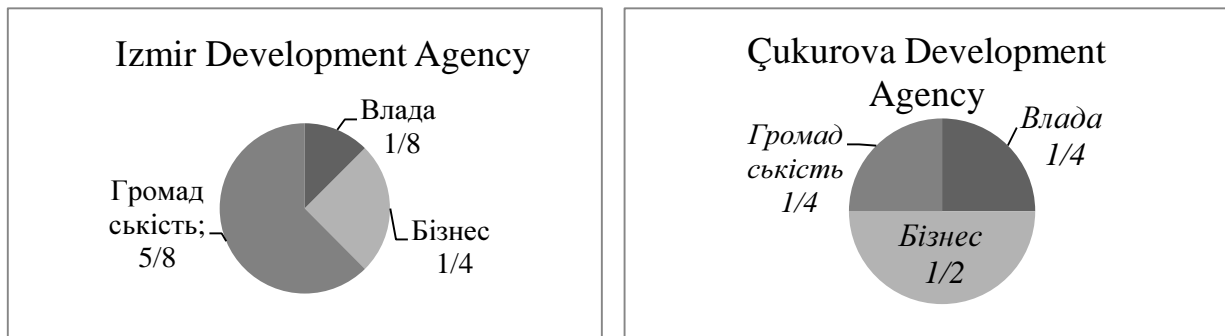
Рис. 2. Пропонована організаційна структура АРР

Джерело: розробка автора

Ознакою якісної моделі організаційного управління АРР є наявність Наглядової Ради, призначення якої полягає у здійсненні контрольних функцій відносно АРР щодо виконання інституційним посередником своїх стратегічних цілей. Функції, склад та повноваження Наглядової Ради мають визначатися ще на етапі організаційного становлення інституційного посередника та обов'язково прописуватися в статуті агентства.

До складу Наглядової Ради рекомендовано включати: представників ОМС, зокрема губернатора області, представників районних або обласних адміністрацій, мерів міст чи представників міських рад, керівників провідних бізнес-структур, представників об'єднань підприємців, представників громадських організацій, представників організацій-партнерів.

Ґрунтовний кількісний та посадовий склад Наглядової Ради має визначатися вхідними факторами для конкретного агентства. На думку дослідників, з метою забезпечення принципу репрезентативності рекомендується мати Наглядову Раду у складі не менше ніж 5 осіб [7, с. 126]. Пропорційне співвідношення представників влади, бізнесу та громадськості у складі наглядової ради теж визначається вхідними факторами для конкретного агентства, про що свідчить, зокрема, закордонний досвід функціонування APP. Так, наприклад, в Туреччині, при загальній кількості наглядової ради 8 осіб, в окремих агентствах регіонального розвитку представники трьох стейкхолдерів регіонального розвитку мають різне співвідношення (див. рис. 3).



**Рис. 3. Склад наглядової ради APP Туреччини**

Джерело: [8]

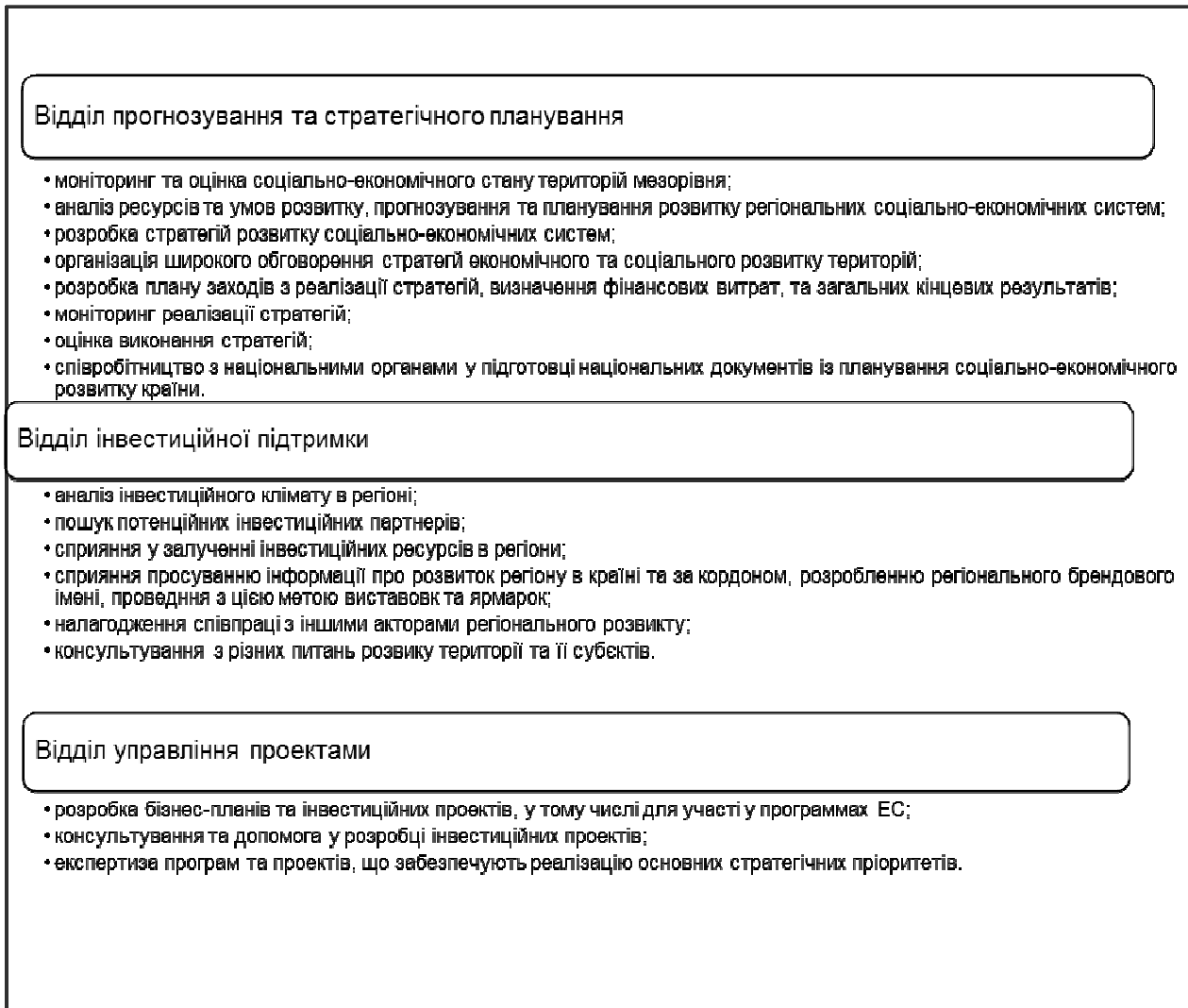
В республіці Молдова, де APP створювалися на зразок APP країн Європейського союзу в рамках проекту партнерства ПРООН, розподіл місць в Наглядовій Раді серед можливих представників відбувається таким чином: кількість представників влади має дорівнювати кількості представників бізнесу та громадськості у сукупності [9, ст. 8]. Разом з тим, зазначається, що на засіданні Наглядової Ради можуть бути присутні та брати участь у дебатах й інші представники як органів влади, так і донорських організацій, громадських об'єднань та інших зацікавлених сторін, але без права голосу [9, ст.10].

Коло повноважень Наглядової Ради може включати: пропонування, схвалення та узгодження змін статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність агентства; нагляд за діяльністю агентства і контроль її відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів; координація та контроль процесу розробки стратегій за принципом партнерства; затвердження річних балансів, фінансових звітів та результатів діяльності агентства; контроль цільового використання коштів та майна агентства; затвердження основних напрямків діяльності агентства, планів і звітів про їх виконання; затвердження положень щодо порядку найму та визначення умов оплати Директора агентства, а також щодо його призначення, усунення та заміщення. Для керівників функціональних відділів агентства Наглядова Рада – це дорадчий орган, з яким можна обговорити концептуальні або проблемні питання та почути думку, пораду, пропозиції.

Засідання Наглядової Ради рекомендується проводити чотири рази на рік. Перш за все вони проводяться для затвердження плану діяльності на рік, розгляду фінансових планів на рік, а також розгляду та оцінки звітів про діяльність за попередні періоди. Саме на засіданнях Наглядової Ради піднімаються стратегічні питання від доцільності проектних рішень, реалізація яких сприятиме розвитку економічного потенціалу усієї території регіону, до кількості працівників в агентстві.

З приводу функціональних відділів зазначимо таке. Стратегічна мета відділу прогнозування та стратегічного планування – розробка та впровадження стратегічних планів економічного та соціального розвитку, відділу інвестиційної підтримки – формування позитивного іміджу соціально-економічної системи мезорівня та сприяння залученню інвестицій. Відділ управління проектами керуватиме розробкою та відбором інвестиційних проектів для регіону в рамках пріоритетних напрямків його стратегічного розвитку.

Відповідно до основної мети на кожен з відділів покладатиметься виконання певних завдань; можливі з них представлені на рис. 4.



**Рис. 4. Можливі завдання основних функціональних відділів APP**

*Джерело: розробка автора*

Окрім основних можливих завдань базових функціональних відділів APP, які представлені на рис. 4, в процесі діяльності APP важливе місце має відводитися обміну досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем. З цією метою агентство повинне: співпрацювати з закордонними Агентствами регіонального розвитку та іншими недержавними установами (інноваційними центрами, бюро технологічного розвитку тощо) для використання їх досвіду стосовно діяльності, спрямованої на структурну перебудову та розвиток територій; обмінюватися досвідом з APP інших регіонів країни. Інструментом виконання цього завдання є організація семінарів, конференцій, круглих столів.

**Висновки з даного дослідження.** З урахуванням стратегічної мети діяльності агентства регіонального розвитку як інституту, що утворюється для взаємодії влади, бізнесу, громадськості та погодження їх інтересів у сфері реалізації потенціалу соціально-економічних систем мезорівня та стратегічних пріоритетів їх розвитку, як основні напрямки діяльності інституційного посередника пропонується розглядати такі: управління процесом розроблення стратегій соціально-економічного розвитку територій мезорівня, організація заходів з регіонального розвитку, ініціація та відбір інвестиційних проектів. З урахуванням цих трьох напрямків у складі APP можуть бути сформовані такі три функціональні відділи: відділ прогнозування та стратегічного планування, відділ інвестиційної підтримки та відділ управління проектами. На кожен з відділів покладатиметься виконання певних завдань. Важливе місце в процесі діяльності APP має відводитися також обміну досвідом щодо сприяння економічному розвитку соціально-економічних систем мезорівня.

## Література

1. Студенніков І. Інституційна інфраструктура регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і проблеми формування / Ігор Студенніков, Віктор Ткаченко // Економічний часопис-XXI. – 2005. – №9-10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2005/9-10/20050912.html>.
2. Кушнір М. Щодо забезпечення дієвості агенцій та фондів регіонального розвитку у реалізації потенціалу розвитку регіонів України: аналітична записка [Електронний ресурс] / М. Кушнір, І. Валюшко. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/710>.
3. Добровольская О.П. Агентство регионального развития как элемент институциональной инфраструктуры управления развитием региона: отечественный и зарубежный опыт / О.П.Добровольская // Наукові праці ПФ НУБіП України. – 2012. – Випуск 143. – С. 150-160.
4. Санжаровський І. Аналіз доцільності створення агентства регіонального розвитку в Запорізькій області: проект з регіонального врядування та розвитку / І. Санжаровський, Ю. Теряник. – К, 2008. – 113 с.
5. Карпець С.Л. Агентства регіонального розвитку: європейський досвід, практика становлення та перспективи розвитку в Україні / С.Л. Карпець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №7 (86). – С. 131-136.
6. Turan Cuhadar M. Regional development agencies in Europe and Turkey: a case study on Cukurova RDA. – P. 216-230 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ces.epoka.edu.al/icme/a19.pdf>.
7. Економічний розвиток територій: агенції місцевого розвитку DETK В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарська, Л. Музиченко, Н. Цюра. – 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ppv.net.ua/economic-development/publications/leda/langswitch\\_lang/ua](http://ppv.net.ua/economic-development/publications/leda/langswitch_lang/ua).
8. Saylan Sueda. A new perspective: regional development agencies in Turkey, Berlin, 4-5 October 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csd.ces.metu.edu.tr/jip/izka-sunus.pdf>.
9. The low on Regional Development in the Republic of Moldova (14.07.2011). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adrsud.md/libview.php?l=en&idc=458&id=1287>.

## References

1. Studennikov, I. and Tkachenko, V. (2005), "The institutional infrastructure for regional development in Ukraine: current state and problems of formation", *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no 9-10, available at: <http://soskin.info/ea/2005/9-10/20050912.html>.
2. Kushnir, M. and Valiushko, I. (2013), "Concerning ensuring the effectiveness of agencies and regional development funds in realization the potential of Ukrainian regions", available at: <http://niss.gov.ua/articles/710>
3. Dobrovolskaia, O. (2012) "Regional Development Agency as part of the institutional management infrastructure the development of the region: domestic and foreign experience", *Naukovi pratsi PF NUBiP Ukrainy*, iss. 143, pp. 150-160.
4. Sanzharovskyi, I. and Terianik, Yu. (2008), *Analiz dotsilnosti stvorennia ahentstva rehionalnoho rozvytku v Zaporizkii oblasti: proekt z rehionalnoho vriaduvannia ta rozvytku* [Analysis of the feasibility of establishing a regional development agency in Zaporozhe region: the draft of Regional Governance and Development], textbook, Kyiv, Ukraine.
5. Karpets, S. (2008), "Regional Development Agencies: the European experience, the practice of formation and prospects for the development in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 7 (86), pp. 131-136.
6. Turan Cuhadar, M. "Regional development agencies in Europe and Turkey: a case study on Cukurova RDA", available at: <http://ces.epoka.edu.al/icme/a19.pdf>.
7. Vorobei, V., Kravchuk, K., Mocharska, L., Muzychenko, L. and Tsiura, N. (2013), "Economic development of territories: local development agencies DETK", available at: [http://ppv.net.ua/economic-development/publications/leda/langswitch\\_lang/ua](http://ppv.net.ua/economic-development/publications/leda/langswitch_lang/ua)
8. Saylan, S. (2007), "A new perspective: regional development agencies in Turkey", available at: <http://csd.ces.metu.edu.tr/jip/izka-sunus.pdf>.
9. South RDA, Legal framework (14.07.2011) "The Low on Regional Development in the Republic of Moldova", available at: <http://adrsud.md/libview.php?l=en&idc=458&id=1287>.