

УДК 352.9

БОРИСЕНКО Юрій Васильович,

керуючий справами Юр'ївської районної ради Дніпропетр. обл.

**МЕРЕЖА АГЕНЦІЙ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ:
МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Досліджуються моделі формування мережі агенцій місцевого розвитку за рекомендаціями міжнародних організацій у контексті вирішення наукового завдання формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду, в Україні. Вивчається сутність базового елементу мережі – агенції місцевого розвитку. Визначається системоутворююча роль асоціації органів місцевого самоврядування під час формування мережі агенцій місцевого розвитку в певному регіоні. Розглядаються основні моделі формування та функціонування агенцій місцевого розвитку.

Ключові слова: міське самоврядування, місцевий розвиток, орієнтований на громаду, мережева система, агенція місцевого розвитку, модель формування, підхід до місцевого розвитку, орієнтований на громаду.

Borysenko Yu. V. Local development agencies' network: models of formation and functioning

The models of the network of local development agencies' formation based on the recommendations of international organizations in the context of solving the scientific problem of the community-based local development network's formation in Ukraine are explored. The nature of the base element of the network – local development agencies is studied. System-defined role of local government associations when creating a network of local development agencies in a particular region is determined. The main models of the local development agencies' formation and functioning are considered.

Keywords: local government, community-based local development, network system, local development agency, formation model, community-based local development approach.

Постановка проблеми. Підхід до місцевого розвитку, орієнтований на громаду (Community-based local development approach, CBA), – це підхід, що має забезпечити розвиток території і передбачає активну участь людей у вирішенні питань місцевого значення та задоволенні потреб громад: спільне визначення способів вирішення місцевих проблем і спільна діяльність щодо втілення ухвалених рішень [12 – 14; 18]. Розвиток, орієнтований на громаду, визначається Світовим банком як підхід, що надає громадам контроль за плануванням рішень та інвестиційних ресурсів для проектів місцевого розвитку. Основна ідея полягає в тому, що саме громада найкраще знає, яким чином можна поліпшити життя, які ресурси потрібні для цього, і може об'єднатися для вирішення нагальних локальних проблем. Це ініціатива, за якої контроль за процесом розвитку, ресурсами та прийняттям рішень надається територіальним громадам. Для цього потрібне партнерство активної громади, приватного сектору, органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади різних рівнів, інших національних та іноземних організацій.

В умовах децентралізації в Україні ключову роль у реалізації підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, має відігравати комплекс мережевих систем, що зараз формується. До таких систем належать: мережа агенцій місцевого розвитку; мережа асоціації органів місцевого самоврядування; мережа ресурсних центрів розвитку громад; мережа територіальних проектних офісів; мережа спільнот практики. Серед дієвих форм співробітництва місцевої та регіональної влади задля розвитку та підтримки децентралізації визначають і агенції регіонального та місцевого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З 1991 р. за підтримки ООН реалізується міжнародна програма «International Link and Services for Local Economic Development Agencies» (ILS LEDA), метою якої є ініціювання створення, об'єднання та координування агенцій місцевого економічного розвитку (LEDAs) у межах глобальної мережі. За результатами реалізації цієї програми видано низку аналітичних звітів і практичних посібників [20; 21; 24]. У спеціальному звіті

Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо ролі агенцій місцевого розвитку в процесах забезпечення місцевого розвитку Д. Монфорд визначає періодизацію становлення агенцій розвитку у світі, передумови їх виникнення та типи, можливі моделі формування та позиціонування як публічної інституції [25]. Г. Кларк, Дж. Хакслі та Д. Монфорд у монографічному дослідженні узагальнили кілька звітів OECD із визначенням на підґрунті глобального дослідження міжнародних практик факторів успіху і викликів, що виникають під час додавання агенціями місцевого розвитку нової цінності [22].

В Україні в переважній більшості наукових публікацій і спеціалізованих посібників з регіонального та місцевого розвитку акцентується увага лише на ролях та моделях створення й функціонування агенцій регіонального розвитку (АРР). Так, Н. Гмурковська, І. Каспрук, О. Софій розглядають АРР як елемент інституційного забезпечення процесів регіонального та місцевого розвитку [5]. У публікації А. Гінкула подано перелік основних нормативних документів для створення АРР в областях, а також надано посилання на джерела отримання методичної допомоги щодо організації їх діяльності [4]. Ю. Жуковська розглядає агенції місцевого економічного розвитку як елемент електронної демократії [8], Є. Удод – як дієву форму співробітництва місцевої та регіональної влади задля розвитку та підтримки децентралізації [17]. У навчальному посібнику за редакцією В. Вакуленка та О. Берданової розглянуто історію створення мереж АРР у світі та в Україні, визначено їх роль у процесах залучення недержавних структур до участі в забезпеченні програм регіонального розвитку [9]. Навчальний посібник, що підготовлений авторським колективом у складі В. Мамонової, Н. Балдич та Н. Гринчук, містить огляд кращих світових практик, коли джерелом фінансування місцевого економічного розвитку стають ресурси всіх економічних агентів, зокрема агенцій регіонального та місцевого розвитку [6]. А. Ткачук у практичному посібнику виокремив проект «Створення агенції регіонального розвитку» як такий, що сприятиме досягненню кількох операційних цілей, що відповідають стратегічним цілям стратегії регіонального розвитку [17].

Крім того, відзначимо три практично орієнтованих видання, підготовлених за міжнародними проектами технічної допомоги. У практичному посібнику для українських міст та районів «Як створити життєздатну агенцію місцевого розвитку»

(2013) подано рекомендації ЄС/ПРООН щодо найбільш важливих аспектів створення та діяльності агентств місцевого розвитку (AMP): інституційні, функціональні, правові, операційні [19]. У додатках надано приклади деяких важливих для створення та роботи AMP документів. У спеціальному виданні «Економічний розвиток територій. Агенції місцевого розвитку» (2013), підготовленому PPV Knowledge Networks за підтримки ДТЕК та аналітичного центру «Спільнота соціально відповідальний бізнес» за рекомендаціями EURADA на основі кращих європейських практик, визначено місце AMP у державній системі регіонального розвитку, розглянуто моделі їх функціонування, джерела фінансування та етапи створення, а також приділено увагу питанням забезпечення сталості існування AMP [7]. Посібник з організації та діяльності APP, підготовлений у рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (2011), має на меті забезпечити: відповідність діяльності APP законодавству України з регіонального розвитку, враховуючи сферу компетенції APP, їхні права й обов'язки; обізнаність персоналу APP та інших заінтересованих сторін із внутрішніми процедурами організації та управління APP [15].

У наших попередніх публікаціях розглянуто сучасний стан та перспективи поширення в Україні підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду [2], та особливості використання потенціалу соціальних мереж під час формування мережевих систем місцевого розвитку [3]; визначено актуальність вирішення наукового завдання обґрунтування положень щодо формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду, в Україні в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку.

Мета статті – дослідження сутності базового елементу мережі – агенції місцевого розвитку, а також моделей формування й функціонування мережі агенцій місцевого розвитку за рекомендаціями міжнародних організацій у контексті вирішення наукового завдання формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієнтованим на громаду, в Україні.

Виклад основного матеріалу. У посібнику, підготовленому на замовлення проекту ЄС/ПРООН, подано загальне визначення Європейської Асоціації Агенцій Розвитку (EURADA): «AMP – структура, створена на основі партнерства між

приватним, державним та громадським секторами з метою визначення та комплексного вирішення проблем розвитку конкретної території» [19, с. 5].

Світова практика пропонує відпрацьовану форму інституційної підтримки регіонального розвитку. Це – APP та їхні мережі. Вони ефективно співпрацюють з місцевою та центральною владами як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проектів розвитку територій, забезпечують ефективну міжсекторну співпрацю влади – бізнесу – громадськості та створюють якісно нове економічне середовище. Ще на початку 2001 р. в Україні з'явилося реальне підґрунтя для створення мережі APP: Асоціація агенцій регіонального розвитку України об'єднала спочатку 17, а на сьогодні – 43 агенції регіонального розвитку з усієї України [1]. Але на місцевому рівні подібні системи до цього часу фактично не створюються.

Пошук кращих організаційних форм сприяння місцевому економічному розвитку був важливим завданням для муніципальних органів влади та їх партнерів протягом декількох десятиріч. Визначають декілька хвиль формування агенцій розвитку. У 1950-х і 1960-х рр. європейські країни і муніципалітети створили кілька агентств з розвитку, деякі на муніципальному і деякі на регіональному рівні. У 1960-х і 1970-х рр. перші агенції створюються в Північній Америці з метою деіндустріалізації міст на півночі, перебудови старих промислових майданчиків і просування нових економічних напрямів розвитку цілих міст. У 1980-х і 1990-х рр. нові агенції розвитку та корпорації були створені в багатьох частинах східної Азії, частково такі, що підживлюють зростання промислових та технологічних розробок, а частково, спрямовані на створення нових пунктів прискореного міського розвитку для адаптації до зростання населення [25].

Протягом 1990-х рр. багато нових агенцій розвитку були створені в Європі, Північній Америці та Східній Азії. Місії цих агенцій є більш широкими – сприяти економічному розвитку в контексті зростаючої міжнародної та національної конкуренції у сфері інвестицій. Початок XXI ст. може бути охарактеризований як період, коли агентства з питань розвитку створювалися в багатьох країнах, що розвиваються, і швидке їх поширення спостерігається і зараз.

У спеціальному звіті OECD щодо ролі AMP у процесах забезпечення місцевого розвитку організації Д. Монтфорд визначає, що AMP та інструменти їх діяльності

можуть додавати цінність реалізації стратегій економічного розвитку території, тому що вони здатні:

- агрегувати розрізнені зусилля у сфері економічного розвитку в рамках одного органу, який може генерувати експертні знання й проекти;
- збільшувати відповідність території потребам інвесторів/девелоперів;
- збільшувати масштаби реалізації змін, що уможлиблюється завдяки реалізації кількох програм і проектів з одночасним оперативним залученням додаткових ресурсів;
- поліпшувати репутацію та авторитет представників місцевої влади через надання зовнішньому інвестору впевненості в належності процесів прийняття рішень;
- впроваджувати відповідні засоби розподілення витрат і ризиків між учасниками процесів девелопменту та інвестування;
- розробляти механізми «захоплення» вартості та вигод, які дозволять деякі зі здобутків економічного розвитку спрямувати до міських бюджетів і програм;
- розробляти активи, що не використовуються (наприклад, у нерухомості або інфраструктурі);
- розробляти нові джерела та інструменти для інвестування, можливо, у партнерстві з приватними фінансистами;
- поліпшувати інвестиційну готовність ключових міських проектів шляхом розроблення пропозицій, які зроблять їх більш привабливими для зовнішніх інвестицій;
- підвищувати ефективність використання землі, майна та місцевих інвестиційних ринків;
- долати «вади координації», що впливають із фрагментування юрисдикції;
- просувати й рекламувати міста або субрегіони, долаючи інформаційні прогалини й асиметрію та будуючи більш чітке зображення та ідентичність;
- визначати чіткі повноваження та відповідальність за просування складних процесів місцевого економічного розвитку [25].

На сьогодні в Україні сформований бізнес як сектор, відпрацьовані принципи роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, розбудовані осередки громадянського суспільства. Проте ті виклики навіть найменші, які стоять перед містами, вимагають міжсекторності, вміння поєднати різних гравців, різні типи

організацій з різних галузей для вирішення певної проблеми. АМР – це той тип інституції, який здатний допомогти громадам подивитися на проблеми як на можливості, перекласти їх на мову проектів, оцифрувати і зрозуміти бізнес-моделі їх вирішення [7].

АМР – це стійка організаційна форма, яка використовується в більшості розвинених країн та тих, що розвиваються (у тому числі в багатьох містах України), для сприяння розвитку відповідної території чи міста [7]. Завданнями АМР є сприяння знаходженню коштів для всебічного економічного розвитку; здійснення прогнозування і визначення перспектив подальшого економічного розвитку регіону; розроблення і впровадження проектів для підвищення якості життя людей; створення умов для їх самореалізації та розвитку бізнес-середовища; надання практичної та методичної допомоги органам місцевого самоврядування та громадським організаціям у програмах економічного розвитку території.

Ключовими характеристиками АМР, що відрізняють їх від інших інституцій, є поєднання функцій державної установи, бізнес-організації та громадської організації. АМР – це незалежна юридична організація, що є рушієм або активним учасником процесів планування економічного розвитку, впровадження проектів розвитку та платформою для соціального діалогу на певній території (районі, місті, селищі). Головними завданнями АМР є:

- підтримка місцевої влади та інших зацікавлених сторін у розробці програм та проектів місцевого розвитку;
- допомога у створенні нового та підтримка діючого бізнесу, зокрема малого;
- розвиток інфраструктури та впровадження важливих (знакових) для розвитку території проектів;
- визначення стратегій та впровадження проектів, націлених на вирішення істотних для території проблем (екологічних, економічних, соціальних);
- поживлення громадського життя;
- залучення коштів на територію: у вигляді інвестицій (робота з інвесторами) або проектів (підготовка проектних заявок, реалізація проектів) [7].

Кожна АМР має свої особливості, зумовлені конкретними обставинами на території, де вона діє. Проте завжди залишаються три ознаки АМР:

1. Міжсекторність – АМР працює для громади, у тісній взаємодії з владою, бізнесом, інституціями громадського суспільства.

2. Націленість на розвиток – АМР працює для створення нової доданої вартості на території, а не для розподілу наявної.

3. Територіальність – АМР має чітко визначені територіальні пріоритети: працює для розвитку конкретного селища, міста, району [7].

За результатами дослідження визначено системоутворюючу роль асоціації органів місцевого самоврядування під час формування мережі АМР у певному регіоні. В Україні така практика поки не стала поширеною, але позитивний досвід існує: у 2013 – 2014 рр. створено мережу місцевого розвитку Карпатського Єврорегіону. Формування мережі відбулося в межах проекту «Мережа місцевого розвитку Карпатського Єврорегіону – можливості для України», що був ініційований Асоціацією органів місцевого самоврядування «Єврорегіон Карпати – Україна» [10; 11; 16].

Іноді агентства розвитку створюються «знизу догори». В інших випадках, створення агентства з розвитку отримує мандат регіональних і національних урядів або міжнародних донорів.

Відзначаючи, що роль АМР у системі формування та реалізації планів економічного і соціального розвитку України досі не є формалізованою, експерти ЄС/ПРООН пропонують скористатись апробованими моделями через опис «ролей» цих організацій у регіонах інших країн і визначення тих із них, які можуть відігравати українські інституції, займаючи досі ще вільні ніші (таблиця) [19].

Таблиця 1

Моделювання «ролі» АМР: адаптація міжнародного досвіду до умов України

Роль АМР за обраною моделлю	Напрямок діяльності	Коментар щодо можливості адаптації міжнародного досвіду до умов України
Координатор процесу розвитку території	<p>1. Забезпечення ефективної організації процесу стратегічного планування розвитку території із широким залученням зацікавлених сторін (шляхом об'єднання локальних експертних груп, виявлення очікувань і точок напруги, проведення громадських обговорень тощо), моніторингу, оцінки реалізації стратегії розвитку території та своєчасної її актуалізації.</p> <p>2. Розроблення та реалізація проектів розвитку в рамках стратегії розвитку території, включаючи залучення коштів для їх фінансування</p>	Найпоширеніша роль у світовому масштабі. В Україні таку позицію АМР ще мають зайняти
Інформаційний банк знань про територію	Збирання та зберігання інформації про територію, її ресурси, можливості та обмеження, об'єкти нерухомості, стан розвитку окремих галузей економіки, демографічні показники, експертне середовище, потреби ринку тощо	Досвід поширений у більшості країн, частково використовується українськими організаціями
Піар-агенція території / агенція із залучення	Проведення маркетингових досліджень, розробка і просування бренду території, налагодження комунікації та розвиток	Досвід поширений у більшості країн, частково використовується

інвестицій	партнерства з учасниками процесу розвитку території та зовнішнім оточенням, поширення інформації про можливості та переваги інвестування в територію, що обслуговується, виготовлення та розповсюдження промпродукції території	українськими організаціями
Координатор і учасник мереж партнерства	Створення мереж у підприємницькому, освітньому середовищах і в середовищі самоврядування. До мережевих продуктів можна віднести допомогу у створенні кластерів (туристична сфера, ІТ-технології)	У мережі Асоціації агенцій регіонального розвитку України налічується близько 100 організацій, і в цілому вони можуть надавати широкий спектр послуг
Оператор нерухомості/девелопер	Окремі уряди та органи місцевого самоврядування передають АМР в управління майно та нерухомість після ліквідації або репрофілювання державних чи комунальних підприємств (шахт, військових містечок та застарілих виробничих комплексів) для використання їх у рамках регіональних стратегій розвитку територій. Таким чином, утворюються промислові парки, території пріоритетного розвитку	Потенційно приваблива «роль» для АМР в Україні
Центр підтримки підприємництва	Початківцям-підприємцям пропонуються: навчання, бізнес інкубація, фінансова підтримка та консультування. Підприємствам у стані розвитку – вузькопрофесійне консультування, навчання персоналу, широкий спектр фінансової та грантової підтримки. Додатково АМР	Ця роль притаманна АМР майже в усіх розвинених країнах. В Україні цю роль виконують майже 50 % організацій, що позиціонують себе як агенції розвитку

	концентруються на пошуку ініціаторів бізнесу, що спеціалізуються на залученні в регіон іноземних інвесторів, усувають перешкоди в діяльності підприємств, формують кластери для синергії підприємств	
Адміністратор фінансових фондів	Використання АМР в ролі учасника ринку фінансових послуг для суб'єктів, які мають високий потенціал розвитку території. Інструменти, що застосовуються: надання мікрокредитів для старту в бізнесі, передача стартового капіталу, гранти, компенсації відсотків за кредитами, заставна порука (гарантії), субсидії та венчурне фінансування	Роль, що є дуже поширеною в розвинутих країнах. Для України – у перспективі

За рекомендаціями міжнародних організацій можна виділити дві «ідеальні» моделі функціонування АМР [23; 25; 26].

1. Модель «Оператор» означає, що агентству делеговані для безпосереднього впровадження та використання державні/регіональні ресурси. У такому випадку агентство консолідує програми та кошти, делеговані одним чи кількома державними/регіональними органами, в єдину структуру. Завдяки широкому вибору та найкращій комбінації цих різних інструментів, агентство може продемонструвати чутливість до різних груп місцевих «акторів» і надає комплексні послуги. Його швидкість у впровадженні дій та прийнятті рішень є перевагою перед приватними «акторами». Бюджет агентства (операційні програми + програми втручання) може бути надзвичайно високим.

2. Модель «Аніматор» означає, що агентство є лише «координатором», до функцій якого належать анімація та загальна підготовка рішень. Розроблене за даною логікою «місії» агентство діє в основному для підтримки визначення стратегій та політики, що реалізуються іншими. Будучи інструментом підтримки прийняття рішень (діагностика, рекомендації, оцінювання тощо) або надання допомоги клієнту, агентство може в кінцевому рахунку реалізовувати завдання проектного аналізу від імені своїх засновників (французька модель агенцій з містобудівництва або територіальних комітетів). За цим варіантом бюджет агентства суттєво впливає на його операційні ресурси.

Будь-якій агенції необхідна бізнес-модель, яка дозволяє збалансувати доходи з витратами, базується на принципі створення доданої вартості для клієнтів та бенефіціарів, є сталою і не залежною від монопольного доступу до ресурсів.

У виданні, розробленому на основі рекомендацій міжнародних організацій, пропонується порівняння трьох моделей формування й подальшого функціонування АМР: бюджетно-орієнтована організація; проектно-орієнтована організація; сервісно-орієнтована організація (табл. 2) [7].

Таблиця 2

Моделі агенцій місцевого розвитку

Модель функціонування	Мета діяльності	Принципи діяльності	Фокусування діяльності	Фінансова модель
Бюджетно-орієнтована організація	Підтримка впровадження політики розвитку території	Погодження поточної діяльності з цілями органів місцевого самоврядування	Націленість на забезпечення інтересів органів місцевого самоврядування	Пряме бюджетне фінансування
Проектно-орієнтована організація	Забезпечення фахового управління складними проектами розвитку	Збалансованість портфелю проектів. Якісне управління проектами на замовлення	Націленість на задоволення інтересів замовників проектів (органи місцевого самоврядування, грантодавці, компанії)	Бюджети проектів формують бюджет організації
Сервісно-орієнтована організація	Надання комерційних та некомерційних послуг	Якісне надання послуг клієнтам. Інновації в наданні послуг	Розширення частки ринку та розширення ринків послуг	Доходи від комерційної діяльності

У моделі проектно-орієнтованої організації бізнес-модель агенцій базується на таких чотирьох принципах:

1. Поступова диверсифікація джерел надходжень – на етапі становлення агенції залежать від одного джерела надходжень: або коштів грантового проекту, або коштів приватного донора. Бізнес-план агенції повинен включати пошук нових проектів та розробку нових послуг, де фінансування надходить з інших джерел.

2. Розроблення нових продуктів та пошук нових внутрішніх проектів – агенція повинна інвестувати в розробку нових послуг та пошук нових проектів (підготовка проектних заявок, напрацювання нової послуги тощо). Така робота потребує часу персоналу, відряджень, навчання тощо. Без виділення ресурсів (часу, фінансів) на такий внутрішній проект агенція не матиме можливості диверсифікувати джерела надходжень. Тому необхідно розглядати такі проекти як внутрішні – з відповідним виділенням ресурсів та розумінням очікуваного результату.

3. Збільшення цінності проектного портфелю – для операційного управління агенціям краще мати проекти, які тривають 2 – 3 роки. Це дозволяє планувати діяльність більш точно, мати опорні точки в діяльності. Аналогічно, для агенцій важливо триматися певної ніші – сфери діяльності. Наприклад, якщо агенція має великий проект у сфері розвитку бізнес-середовища, така агенція повинна мати ще кілька, можливо, менших проектів у цій сфері – це укріплює компетенції персоналу, підвищує репутацію, приваблює додаткових клієнтів.

4. Диверсифікація на основі набутого досвіду – агенціям важливо вміти використовувати вже набуті вміння та навички з однієї сфери для розширення в інші. Якщо агенція має кілька проектів у сфері підвищення соціальної активності, вона повинна проаналізувати цей досвід та виокремити компетенції з управління проектами. Такі компетенції потрібно просувати клієнтам для інших сфер, наприклад розвитку бізнес-середовища. Організація фестивалів може допомогти отримати проекти з організації бізнес-форумів та навчальних візитів.

Проектна орієнтованість дозволяє АМР: ефективніше працювати над залученням додаткового фінансування для території; налагоджувати співпрацю бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу території. Водночас зазначена модель потребує значної уваги до формування й постійного оновлення портфоліо проектів, бюджети яких формують бюджет АРМ.

Висновки. У статті досліджено моделі формування мережі АМР за рекомендаціями міжнародних організацій у контексті вирішення наукового завдання формування мережевих систем в управлінні місцевим розвитком, орієтованим на громаду, в Україні, вивчено сутність базового елемента мережі – АМР, визначено системоутворюючу роль асоціації органів місцевого самоврядування під час формування мережі АМР в певному регіоні та розглянуто основні моделі формування та функціонування АМР.

Таким чином, потребує подальшого наукового опрацювання обґрунтування механізму імплементації усталених практик формування й забезпечення сталості мережі АМР, а також ресурсних центрів розвитку громад в Україні.

Список використаних джерел

1. **Асоціація** агенцій регіонального розвитку України. – Режим доступу : <http://www.narda.org.ua>.
2. **Борисенко Ю. В.** Сучасний стан та перспективи поширення в Україні підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / Ю. В. Борисенко // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – № 4 (31). – С. 121 – 128.
3. **Борисенко Ю. В.** Особливості використання потенціалу соціальних мереж під час формування мережевих систем місцевого розвитку / Ю. В. Борисенко // Держава та регіони. Сер. «Державне управління». – 2017. – № 2(58). – С. 118 – 122.
4. **Гінкул А.** Створення Агенцій регіонального розвитку / Андрій Гінкул ; Local Development and Reforms Center. – Режим доступу : <https://www.slideshare.net/regionnetua/ss-61454239>.
5. **Гмурковська Н. Г.** Реформування системи розробки, функціонування та виконання регіональних програм, спрямованих на вирішення актуальних проблем місцевого розвитку / Н. Г. Гмурковська, І. І. Каспрук, О. З. Софій // Наук. зап. Львів. ун-ту бізнесу та права. – 2012. – Вип. 8. – С. 215 – 220.
6. **Джерела** та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навч. посіб. / авт. кол. : Валентина Мамонова, Наталія Балдич, Наталія Гринчук [та ін.] ; Проект «Місцевий економічний розвиток міст України». – Київ : Центр громад. експертизи, 2013. – 176 с.
7. **Економічний** розвиток територій. Агенції місцевого розвитку / Володимир Воробей, Катерина Кравчук, Люба Мочарська [та ін.] ; PPV Knowledge Networks ; за підтримки ДТЕК та аналіт. центр Спільнота соціально відповідальний бізнес. – Київ : Колір ПРО, 2013. – 178 с.
8. **Жуковська Ю.** Агенції місцевого економічного розвитку як елемент електронної демократії / Жуковська Юліана // Information, Communication, Society (ICS-2017), 18 – 20 may 2017, Slavske, Ukraine. – С. 278 – 279. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/38416/1/135_278-279.pdf.
9. **Інструменти** регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова [та ін.] ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. – Київ : НАДУ, 2013. – 286 с.

10. **Карпатська** мережа підтримки розвитку місцевих громад / Асоціація органів місцевого самоврядування «Євро регіон Карпати – Україна». – Режим доступу : <http://euroregionkarpaty.com.ua/2010-03-21-01-23-17/326-2015-02-23-14-48-21.html>.

11. **Мережа** місцевого розвитку Карпатського Євро регіону – можливості для України / Асоціація органів місцевого самоврядування «Євро регіон Карпати – Україна». – Режим доступу : <http://euroregionkarpaty.com.ua/2010-03-21-01-23-17/180-2014-04-30-05-12-23.html>.

12. **Місцевий** розвиток, орієнтований на громаду : умови та перешкоди / Максим Борода, Олександр Татаревський, Ігор Шевляков ; Міжнар. центр перспектив. дослідж. – Київ : Оптима, 2011. – 58 с.

13. **Місцевий** розвиток, орієнтований на громаду // Офіц. сайт проекту ЄС/ПРООН. – Режим доступу : www.cba.org.ua.

14. **Посібник** із впровадження Проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» – третя фаза / Джейсінгх Сах ; Проект «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (MPГ) ; Європейський Союз ; Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН). – 2015. – 188 с. – Режим доступу : http://drive.google.com/file/d/0B38yW_liDT9aUFFNS21ONnM1bkU/view?usp=sharing.

15. **Посібник** з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку : підготовлено в рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (EuropeAid/125234/C/SER/UA). – 2011. – Режим доступу : http://regionet.org.ua/files/RDA_operational_manual_SSRD_2011_ua.pdf.

16. **Створення** мережі місцевого розвитку Карпатського Євро регіону // Ресурсний центр Гурт. – Режим доступу : <http://gurt.org.ua/partnerships/19361>.

17. **Удод Є.** Агенції місцевого розвитку як дієва форма співробітництва місцевої та регіональної влади задля розвитку та підтримки децентралізації / Євген Удод // Управління інноваційним розвитком території : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 30 жовт. – 30 листоп. 2015 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 260–262. – Режим доступу : http://www.dbuara.dp.ua/konf/konf_dridu/2015_11_30_mater_mup.pdf.

18. **Центр** управління знаннями «Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку». – Режим доступу : www.rozvytok.in.ua.

19. **Як створити** життєздатну агенцію місцевого розвитку : практ. посіб. для українських міст та районів / Андрій Гінкул, Мустафа Саїт-Аметов, Василь Кашевський ; проект ЄС / ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму» ; ПРООН. – Сімферополь : Представництво Програми розвитку ООН в Криму, 2013. – 42 с. – Режим доступу : <http://arr.kherson.ua/wp-content/uploads/jak-stvoriti-zhittyezdatnu-agenciju-miscevogo-rozvitku.pdf>.

20. **Canzanelli G.** State of the art review on Local Economic Development Agencies / Giancarlo Canzanelli ; International Link and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA paper n° 12. – 20 October 2010. – 22 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/the_state_of_th_361134.pdf.

21. **Canzanelli G.** The Local Economic Development approach: potentialities and limits of ART Initiative through the analysis of study cases / Giancarlo Canzanelli, Andrea Ferrannini ; International Link and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA paper n°15. – September 2011. – 26 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/paper_hdca_conf_324319.pdf.

22. **Clark G.** Organising local economic development: The role of development agencies and companies, Local Economic and Employment Development (LEED) / Clark G., Huxley J., Mountford D. – Paris : OECD Publishing, 2010. – 494 p.

23. **Creating** Local Development Frameworks: a Companion guide to PPS12 / Office of the Deputy Prime Minister ; Crown Copyright. – United Kingdom : Stationery Office, 2004. – 143 p. – Access mode : http://www.knowsley.gov.uk/pdf/PG09a_PlanningPolicyStatement12-ACompanionGuide.pdf.

24. **Local** economic development agencies for governance and internationalization of local economies, and human development / International Links and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA, 2009. – 11 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/leda_brochure_may_2010_english_517598.pdf.

25. **Mountford D.** Organising for local development: the role of local development agencies : Summary Report / Debra Mountford ; 26 – 27 November 2009, working document CFE/LEED ; OECD. – 2009. – 40 p. – Access mode : www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446.

26. **Halkier H.** Regional Development Agencies in Europe / Henrik Halkier, Mike Danson. – London & New York : Routledge, 2002. – 376 p.

List of references

1. Asotsiatsiia ahentsii rehionalnoho rozvytku Ukrainy. – Rezhym dostupu : <http://www.narda.org.ua>.
2. Borysenko Yu. V. Suchasnyi stan ta perspektyvy poshyrennia v Ukraini pidkходу do mistsevoho rozvytku, oriientovanoho na hromadu / Yu. V. Borysenko // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – Dnipro : DRIDU NADU, 2016. – № 4 (31). – S. 121 – 128.
3. Borysenko Yu. V. Osoblyvosti vykorystannia potentsialu sotsialnykh merezh pid chas formuvannia merezhevykh system mistsevoho rozvytku / Yu. V. Borysenko // Derzhava ta rehiony. Ser. «Derzhavne upravlinnia». – 2017. – № 2(58). – S. 118 – 122.
4. Hinkul A. Stvorennia Ahentsii rehionalnoho rozvytku / Andrii Hinkul ; Local Development and Reforms Center. – Rezhym dostupu : <https://www.slideshare.net/regionnetua/ss-61454239>.
5. Hmurkovska N. H. Reformuvannia systemy rozrobky, funktsionuvannia ta vykonannia rehionalnykh prohram, spriamovanykh na vyrishennia aktualnykh problem mistsevoho rozvytku / N. H. Hmurkovska, I. I. Kaspruk, O. Z. Sofii // Nauk. zap. Lviv. un-tu biznesu ta prava. – 2012. – Vyp. 8. – S. 215 – 220.
6. Dzherela ta mekhanizmy finansuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku : navch. posib. / avt. kol. : Valentyna Mamonova, Nataliia Baldych, Nataliia Hrynychuk [ta in.] ; Proekt «Mistsevyi ekonomichni rozvytok mist Ukrainy». – Kyiv : Tsentri hromad. ekspertyzy, 2013. – 176 s.
7. Ekonomichni rozvytok terytorii. Ahentsii mistsevoho rozvytku / Volodymyr Vorobei, Kateryna Kravchuk, Liuba Mocharska [ta in.] ; PPV Knowledge Networks ; za pidtrymky DTEK ta analit. tsentr Spilnota sotsialno vidpovidalnyi biznes. – Kyiv : Kolir PRO, 2013. – 178 s.
8. Zhukovska Yu. Ahentsii mistsevoho ekonomichnoho rozvytku yak element elektronnoi demokratii / Zhukovska Yuliana // Information, Communication, Society (ICS-2017), 18 – 20 may 2017, Slavske, Ukraine. – S. 278 – 279. – Rezhym dostupu : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/38416/1/135_278-279.pdf.
9. Instrumenty rehionalnoho rozvytku v Ukraini : navch. posib. / O. V. Berdanova [ta in.] ; za red. V. M. Vakulenko, O. V. Berdanovoi. – Kyiv : NADU, 2013. – 286 s.

10. Karpatska merezha pidtrymky rozvytku mistsevykh hromad / Asotsiatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia «Yevrorehion Karpaty – Ukraina». – Rezhym dostupu : <http://euroregionkarpaty.com.ua/2010-03-21-01-23-17/326-2015-02-23-14-48-21.html>.

11. Merezha mistsevoho rozvytku Karpatskoho Yevrorehionu – mozhlyvosti dlia Ukrainy / Asotsiatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia «Yevrorehion Karpaty – Ukraina». – Rezhym dostupu : <http://euroregionkarpaty.com.ua/2010-03-21-01-23-17/180-2014-04-30-05-12-23.html>.

12. Mistsevyi rozvytok, oriietovanyi na hromadu : umovy ta pereshkody / Maksym Boroda, Oleksandr Tatarevskiy, Ihor Shevliakov ; Mizhnar. tsentr perspektyv. doslidzh. – Kyiv : Optyma, 2011. – 58 s.

13. Mistsevyi rozvytok, oriietovanyi na hromadu // Ofits. sait proektu YeS/PROON. – Rezhym dostupu : www.cba.org.ua.

14. Posibnyk iz vprovadzhennia Proektu «Mistsevyi rozvytok, oriietovanyi na hromadu» – tretia faza / Dzheisinhkh Sakh ; Proekt «Mistsevyi rozvytok, oriietovanyi na hromadu» (MRH) ; Yevropeiskiy Soiuz ; Prohrama rozvytku Orhanizatsii Obiednanykh Natsii (PROON). – 2015. – 188 s. – Rezhym dostupu : http://drive.google.com/file/d/0B38yW_liDT9aUFFNS21ONnM1bkU/view?usp=sharing.

15. Posibnyk z orhanizatsii ta diialnosti ahentsii rehionalnoho rozvytku : pidhotovleno v ramkakh proektu «Pidtrymka staloho rehionalnoho rozvytku v Ukraini» (EuropeAid/125234/C/SER/UA). – 2011. – Rezhym dostupu : http://regionet.org.ua/files/RDA_operational_manual_SSRD_2011_ua.pdf.

16. Stvorennia merezhi mistsevoho rozvytku Karpatskoho Yevrorehionu // Resursnyi tsentr Hurt. – Rezhym dostupu : <http://gurt.org.ua/partnerships/19361>.

17. Udod Ye. Ahentsii mistsevoho rozvytku yak diieva forma spivrobitnytstva mistsevoi ta rehionalnoi vlady zadlia rozvytku ta pidtrymky detsentralizatsii / Yevhen Udod // Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorii : materialy nauk.-prakt. konf., m. Dnipropetrovsk, 30 zhovt. – 30 lystop. 2015 r. / za zah. red. Yu. P. Sharova. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2015. – S. 260 – 262. – Rezhym dostupu : http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/2015_11_30_mater_mup_.pdf.

18. Tsentr upravlinnia znanniamy «Resursnyi tsentr zi staloho mistsevoho rozvytku». – Rezhym dostupu : www.rozvytok.in.ua.

19. Yak stvoryty zhyttiezdatnu ahentsiiu mistsevoho rozvytku : prakt. posib. dlia ukrainskykh mist ta raioniv / Andrii Hinkul, Mustafa Sait-Amietov, Vasyl Kashevskiy ; proekt YeS / PROON «Pidtrymka rehionalnoho rozvytku Krymu» ; PROON. – Simferopol : Predstavnytstvo Prohramy rozvytku OON v Krymu, 2013. – 42 c. – Rezhym dostupu : <http://arr.kherson.ua/wp-content/uploads/jak-stvoriti-zhittyezdatnu-agenciju-miscevogo-rozvitku.pdf>.

27. **Canzanelli G.** State of the art review on Local Economic Development Agencies / Giancarlo Canzanelli ; International Link and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA paper n° 12. – 20 October 2010. – 22 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/the_state_of_th_361134.pdf.

28. **Canzanelli G.** The Local Economic Development approach: potentialities and limits of ART Initiative through the analysis of study cases / Giancarlo Canzanelli, Andrea Ferrannini ; International Link and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA paper n°15. – September 2011. – 26 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/paper_hdca_conf_324319.pdf.

29. **Clark G.** Organising local economic development: The role of development agencies and companies, Local Economic and Employment Development (LEED) / Clark G., Huxley J., Mountford D. – Paris : OECD Publishing, 2010. – 494 p.

30. **Creating** Local Development Frameworks: a Companion guide to PPS12 / Office of the Deputy Prime Minister ; Crown Copyright. – United Kingdom : Stationery Office, 2004. – 143 p. – Access mode : http://www.knowsley.gov.uk/pdf/PG09a_PlanningPolicyStatement12-ACompanionGuide.pdf.

31. **Local** economic development agencies for governance and internationalization of local economies, and human development / International Links and Services for Local Economic Development Agencies. – ILS LEDA, 2009. – 11 p. – Access mode : http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/leda_brochure_may_2010_english_517598.pdf.

32. **Mountford D.** Organising for local development: the role of local development agencies : Summary Report / Debra Mountford ; 26 – 27 November 2009, working document CFE/LEED ; OECD. – 2009. – 40 p. – Access mode : www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446.

33. **Halkier H.** Regional Development Agencies in Europe / Henrik Halkier, Mike Danson. – London & New York : Routledge, 2002. – 376 p.

Надійшла до редколегії 14.11.17