

ПРОЄКТНИЙ ОФІС ТА АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Кравцова Т. В., Кірсева О. Б.

ВСТУП

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування спирається на інтереси жителів територіальних громад і передбачає децентралізацію влади – тобто передачу від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності¹. Базуючись на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування та запозичивши досвід найкращих світових стандартів суспільних відносин, нова державна політика України у цій сфері потребувала нового законодавчого підґрунтя, яке почало формуватись у квітні 2014 року зі схвалення Урядом «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»² та затвердження «Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні»³, що дало офіційний старт реформі місцевого самоврядування.

Уряд розпочав реформу в межах чинної Конституції, паралельно активно створюючи нову законодавчу базу (Закони України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин»⁴ та «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо

¹ Навіщо децентралізація? Децентралізація: веб-сайт.
URL: <https://decentralization.gov.ua>.

² Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 01.04.2014 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.

³ Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 18.06.2014 р. № 591.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80#Text>.

⁴ Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 р. № 79–19.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text>.

податкової реформи»⁵, Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»⁶, Закон «Про співробітництво територіальних громад»⁷, Пакет законів щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг). Також був запроваджений інститут старост, що посилило мотивацію до міжмуниципальної консолідації в Україні, створило належні правові умови та механізми для формування спроможних територіальних громад сіл, селищ, міст, які об'єднали свої зусилля у вирішенні нагальних проблем. Нова модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів дала певну автономію і незалежність від центрального бюджету.

В Україні завершено перший етап реформи місцевого самоврядування. Його успіхи свідчать, що Україна обрала правильний шлях докорінних змін, який створив базу розвитку на місцевому рівні, економічного розвитку країни загалом, що, в свою чергу, сприятиме прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності та інших секторах⁸.

Нині сформовано новий адміністративно-територіальний устрій, чітко розмежовані повноваження органів влади за рівнями (обласним, районним, місцевим), окреслено перелік повноважень територіальних громад, відбулися місцеві вибори. Тепер усі громади знаходяться в рівних умовах для планування і здійснення впевнених дій для свого розвитку. Як досвідчені, так і новоутворені громади чітко усвідомлюють той факт, що для якісної реалізації повноважень потрібні ресурси, насамперед фінансові, яких завжди бракує. Ця відчутна потреба посилює актуальність активізації громад у бік проєктної діяльності. Однак брак фахівців трохи гальмує цей напрям роботи, спонукаючи до пошуку нових інструментів розвитку територіальних громад в Україні.

⁵ Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р. № 71-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>.

⁶ Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р. № 71-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>.

⁷ Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

? Навіщо децентралізація? Децентралізація: веб-сайт.
URL: <https://decentralization.gov.ua>.

⁸ Навіщо децентралізація? Децентралізація: веб-сайт.
URL: <https://decentralization.gov.ua>.

Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту і пов'язує тріаду понять «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території»⁹. Ті муніципалітети, зростання яких опирається на конкурентні переваги, що зумовлені лише місцем розташування та класичними факторами виробництва (земля, праця, капітал), можуть на певному етапі глобалізації втратити свої колишні переваги. Ті муніципалітети, які розвивають креативні фактори місцевих переваг (інтелект, інновація, інформація, співпраця, мережі, соціальний капітал), мають шанси вийти в лідери. Вони зможуть позиціонувати себе по відношенню до інших громад та територій і отримати особливі конкурентні переваги у залученні найкращих інвестицій, які забезпечують створення інноваційних підприємств, формування високої доданої вартості, випуск продукції переважно експортного спрямування, опанування навичок професійного менеджменту, поліпшення інфраструктури, інтеграцію у світову економіку тощо.

Сьогоднішнє конкурентне глобальне середовище чинить тиск на громади в їхньому розвитку⁸. Сталий розвиток та прагнення зростання якості життя вимагають постійних пошуків нових неординарних рішень. Швидкі технологічні, політичні, економічні та соціальні зміни потребують креативу в плануванні змін, пошуку нових шляхів розвитку економіки (наприклад, розвиток економіки знань, економіки інформації, економіки вражень тощо). Нестандартне мислення повинно стати нормою, а не винятком. Успіх потребує підходів, які є креативними і адаптуються до динамічних проблем, з якими стикаються громади.

У контексті зазначеного виходом може стати створення Агенцій місцевого розвитку або проєктних офісів в громадах.

1. Проєктний офіс – нові можливості територіальної громади

Термін «проєктний офіс» ще з 2000-х років широко використовується в бізнес-колах¹⁰. Англійською мовою проєктний офіс звучить як «project office» (PO) і, за дослідженням Н. Корецької, зустрічається як «project support office» (офіс проєктної підтримки); «program management office» (офіс

⁹ Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Асоціація міст України, ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.

¹⁰ Корецька Н.І. Проєктний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. *Управління проєктами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. № 4 (36). С. 156–162.

управління розробкою і супроводом програм); «strategic project office» (стратегічний проєктний офіс)⁹.

Проєктний офіс – це специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проєкту (або портфеля проєктів) у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних і інформаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій¹¹. Він об'єднує професійний штат (менеджера офісу, координаторів проєктів, аналітиків із підготовки проєктів та їх просування, адміністратора інформаційної системи, фінансового менеджера, адміністративного координатора, менеджерів з моніторингу проєктів, координатора змін у проєктах, ризик-менеджера) і оснащений необхідними програмними і технічними системами офіс. Залежно від формату і призначення проєктний офіс може займати відповідне місце в організаційній ієрархії, як на рівні, близькому до керівництва організації, так і на рівні керівництва окремих підрозділів. Проєктний офіс визначає нову технологію формування сучасної культури управління проєктами в корпоративній системі управління.

Існує дуже багато думок і поглядів на сутність та значення проєктного офісу для організації. Але всі вони схожі в одному: це щось, що має покращити існуючий хаос, пов'язаний з управлінням проєктами.

Проєктний офіс сьогодні – це організаційна структура, яка виконує різноманітні функції централізованого, координованого та стандартизованого управління портфелем проєктів, що входять до сфери його відповідальності, забезпечує обмін ресурсами, методологіями, методами, технологіями¹².

Узагальнюючи існуючі визначення та практичний досвід, можна сказати, що проєктний офіс – це структурний підрозділ організації, до базових завдань якого належить:

- підтримка проєктів на всіх етапах їх реалізації;
- забезпечення ефективних комунікацій між замовником, командою проєкту та заінтересованими сторонами;
- розвиток та вдосконалення системи управління проєктами в організації;
- управління портфелем проєктів організації;
- управління ресурсами для проєктів тощо.

Завдань насправді можна виділити і більше. Все буде залежати від рівня розвитку та готовності організації. Наприклад: звітування

¹¹ Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами : справочник. пособ. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.

¹² Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.

керівництву стосовно стану виконання проєктів; моніторинг та контроль результатів проєктів; розвиток та вдосконалення проєктних навичок працівників; впровадження та обслуговування інформаційних систем управління проєктами; консультування керівництва організації та ін.¹³ Виходячи з цього, чітко вирізняються дві моделі проєктного офісу – консультативна та управлінська.

Консультативна модель базується на підтримці проєктів/проєктної діяльності через розроблення та супровід управління проєктами в організації, без безпосереднього втручання в конкретні проєкти. За управлінської моделі проєктний офіс є однією з центральних структурних одиниць організації, у функції якої входить безпосереднє управління проєктами.

Сфера відповідальності проєктного офісу може варіюватися від здійснення підтримки до прямого управління проєктом (табл. 1).

Мета створення проєктного офісу – обслуговування внутрішніх замовників (розроблення проєктів, управління внутрішніми змінами), що більш поширено серед публічних організацій, або зовнішніх замовників (забезпечення результатів проєкту назовні, наприклад, інформаційні технології, консалтинг).

Таблиця 1

Сфери відповідальності проєктного офісу

Форма проєктного офісу	Підтримуючий	Контролюючий	Керуючий
Ступінь контролю	Низький	Середній	Високий
Функції	Консультативна роль, надання шаблонів, кращих практик, навчання, доступ до інформації, досвід та уроки управління проєктами	Підтримка за умов відповідності вимогам (адаптація структур, методологія управління, дотримання стандартів, вимог керівництва тощо)	Безпосередньо керує проєктами

Функції проєктного офісу залежать від сектора, в якому працює організація (приватна чи публічна), від розміру організації, специфіки

¹³ Darling E. D, Whitty S. D. The Project Management Office : it's just not what it used to be. International Journal of Managing Projects in Business. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-083/full/html>.

клієнта, який обслуговується (внутрішній чи зовнішній), рівня зрілості управління проєктами, організаційної структури (матрична або нематрична), підтримки організаційної культури (спосіб прийняття рішення, кількість проєктів у межах мандату, професіоналізм проєктних менеджерів, вік і розмір підрозділу тощо).

Конкретна форма та структура проєктного офісу залежать від потреб організації, яку він підтримує.

За систематизацією К. Грей і Е. Ларсон¹⁴, існують такі види проєктних офісів (табл. 2).

Проєктний офіс може реалізовуватись у вигляді:

3. реальному – як окрема організація або структурний елемент існуючої організації (підрозділ, група працівників, окремий співробітник тощо);

4. віртуальному – як мережа вільно взаємодіючих агентів, що знаходяться в різних місцях, агенти розробляють спільний проєкт, або одночасно декілька проєктів, знаходячись між собою відносно партнерства, координації, співпраці та кооперації¹⁵.

Таблиця 2

Типи проєктних офісів

Тип проєктного офісу	Характеристика
Репозитарний (Repository Model)	Проєктний офіс як джерело стандартних методів управління, стандартного інструментарію і бази знань з управління проєктами
Координуючий (Coach Model)	Проєктний офіс, що забезпечує можливість функціонування формального проєктного менеджменту через навчання і координацію
Керівний (Manager Model)	Проєктний офіс як централізація управління усіма проєктами
Офіс проєкту (OP)	Управління одним великим проєктом і його підпроєктами
Програмний офіс (PO)	Управління програмою, яка об'єднує групу проєктів
Офіс проєктного управління (PMO)	Підрозділ, що відповідає за методологію управління проєктами і управляє групою проєктів
Корпоративний офіс проєктного управління (EPMO)	Управління проєктами та їхньою методологією по всій організації із забезпеченням відповідності ведення проєктів стратегії організації

¹⁴ Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами : практическое руководство. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с.

¹⁵ Будунов С. Виртуальный офис управления проектами. URL: <http://www.pmhelpru/services/consulting/pmvirtualoffice/index.php>.

Віртуальний проектний офіс може розглядатись як розподілені робочі групи, віртуальні команди, які взаємодіють одна з одною незалежно від місцезнаходження за допомогою інформаційних технологій та телекомунікацій¹⁵. При цьому успішність проекту або портфеля проектів залежатиме від ефективності інформаційної системи, яка є основою організації віртуального офісу. Віртуальний проектний офіс дозволяє формувати команди з числа співробітників однієї компанії, що проживають у різних регіонах, та, незалежно від графіка змінності, залучати до проекту зовнішні ресурси, приймати рішення за проектом без додаткових витрат часу та ресурсів¹⁶.

В основі діяльності проектного офісу лежить розуміння стратегії розвитку організації/громади (рис. 1). В органах місцевого самоврядування проектні офіси можуть мати різні форми. Серед них, на думку О. Ракоцило:

- тимчасова робоча група з покладанням додаткових обов'язків для спеціалістів органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці;

- покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів проектів для виконання окремих функцій проектного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту;

- створення у структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями проектного офісу в результаті проведення внутрішньої реорганізації;

- створення державної установи (або комунального підприємства) з відповідними функціями управління проектами;

- залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг);

- передача за договором функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг)¹⁷.

¹⁶ Шевченко О.В. Організація віртуального офісу проекту як самостійної інфраструктури. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4 (51). С. 371–375.

¹⁷ Ракоцило О.М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86.



Рис. 1. Основа діяльності проектного офісу

За дослідженням Д. Безуглого, нині у проектному менеджменті прийнятою позицією є створення проектного офісу для реалізації функцій управлінсько-координаційного та інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління проектами – структурного утворення, що централізує, координує, науково-методично та експертно-консультаційно забезпечує регулярну реалізацію функцій з управління портфелем проектів у будь-якій організації^{18,19}. На думку автора, для реалізації зазначених завдань на великих територіях (зокрема, області) доцільно ставити питання про створення регіонального проектного офісу, актуальність створення якого зумовлюється потребами:

– у консультаційно-експертній та організаційно-координаційній підтримці проектів розвитку громад області та проектів їхнього співробітництва з метою формування портфелю проектів реалізації стратегій розвитку громад з урахуванням встановлених критеріальних вимог, зокрема Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР);

– в ініціації та проведенні навчання управлінського персоналу громад методології, технологіям, практикам і стандартам

¹⁸ Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Покровницька О.О. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. № 1 (9). С. 5–16.

¹⁹ Управление проектами : учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.] ; под. общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 6-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2010. 60 с.

управління проєктами, адаптованим до цілей і завдань органів влади на території області;

– у доцільності аналізу успішних проєктів розвитку громад, виявлення касетних проєктів²⁰ та організаційно-управлінської підтримки їхнього розповсюдження на території області;

– у постійному моніторингу перебігу реалізації проєктів громад для забезпечення своєчасної реакції на ситуацію й виконання запланованих стратегічних ініціатив з розвитку громад;

– у необхідності виконання функцій бек-офісу²¹ з архівації завершених проєктів та акумулювання досвіду їхнього виконання;

– проєктів та акумулювання досвіду їхнього виконання.

За дослідженням Р. Олійник²², реформи, спрямовані на управління проєктами, програмами та портфелем у державному секторі, як правило, є довгочасними, адже досягнення мети та результатів реформ можуть тривати десятиліття. Оскільки державна політика здійснюється через програми, а програми, своєю чергою, складаються з проєктів, запровадження проєктного офісу видається розумним засобом для досягнення ефективності програм.

Сьогодні подібна практика в публічній сфері ще не стала звичайною. Проєктний офіс означає визнання важливості проєкту в організації, і це також є своєрідним відображенням зрілості організаційного управління проєктами. Гарантування більшої відповідальності проєктних офісів та надання їм впливового організаційного статусу може істотно вплинути на покращення управління та продуктивність програм²¹, доцільний пошук найбільш вдалих практичних кейсів використання проєктного менеджменту в державному управлінні та місцевому самоврядуванні як у світі, так і в Україні.

²⁰ Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проєктний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. № 9 (23). 2015. С. 64–71.

²¹ Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проєктно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. 2(53). С. 155–160.

²² Олійник Р.Ю. Офіс управління проєктами в проєктному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 139–143.

2. Агенції місцевого розвитку – ефективний інструмент консолідації зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей

Економічним розвитком необхідно управляти. На будь-якому рівні (громади, району, регіону, країни) необхідно мати розроблену оптимальну стратегію розвитку, оцінювати позитивні й негативні фактори існування, здійснювати стратегічний контроль, проводити маркетингові дослідження.

Сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком на своїй території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримують можливості та мотивацію для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади несуть відповідальність за планування свого розвитку та формування бюджету, економічне зростання, залучення інвестицій та піднесення підприємництва⁸. Якщо трохи ширше дивитись на проблему розвитку, розуміючи необхідність кореспондування її з регіональною та державною стратегіями розвитку, то варто вести мову про створення Агенції місцевого розвитку (АМР).

Агенції місцевого розвитку, або агенції місцевого економічного розвитку (АМЕР), – це той тип інституції, який здатний допомогти громадам почати дивитись на проблеми як на можливості, перекладати їх на мову проєктів, оцифровувати і розуміти бізнес-моделі їх вирішення²³. Зважаючи на переважно низький рівень інституційної спроможності українських органів місцевого самоврядування та зародковий стан системи регіонального розвитку, АМЕР добре вписуються в інституційний вакуум України, заповнюючи нішу між місцевими громадськими організаціями, органами місцевої влади та організаціями (урядовими, бізнесовими та громадськими), які працюють на рівні національному. Згодом, коли в країні з'являться інші типи організацій підтримки бізнесу та соціальні інституції на місцевому рівні, коли підвищиться рівень організаційної спроможності та компетентності органів місцевого самоврядування, та коли з'являться дієві агенції регіонального розвитку, фінансовані з

²³ Економічний розвиток територій. Агенції місцевого розвитку / В. Воробей та інш. Київ : Knowledge Networks, 2013. 177 с.

бюджетів різних рівнів, потреба саме в АМЕР може відпасти. Але тих десятиліть, які пройдуть до моменту відбудови системи місцевого економічного розвитку до рівня наших найближчих європейських сусідів, буде цілком достатньо для того, щоб території, на яких функціонуватимуть АМЕР, отримали конкурентні переваги перед іншими²².

Агенція місцевого розвитку – це неполітична динамічна інституція, діяльність якої спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку території, на яку вона поширює свою діяльність²². Її завданням є консолідація зусиль влади, бізнесу та громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей. АМР можуть брати участь у вирішенні більшості викликів місцевого розвитку.

Ключовими характеристиками агенцій місцевого економічного розвитку, що відрізняють їх від інших інституцій, є поєднання функцій публічної установи, бізнес-організації та громадської організації.

Така модель дозволяє АМР:

1. ефективніше працювати над залученням додаткового фінансування для території;
2. ефективніше налагоджувати співпрацю бізнесу, влади та громади для використання ресурсного потенціалу території;
3. дбати про реалізацію стратегічних цілей територіальної громади.

Головними завданнями АМР виступають:

- підтримка місцевої влади та інших заінтересованих сторін у розробці програм та проєктів місцевого розвитку;
- допомога у створенні нового та підтримка діючого бізнесу, зокрема малого;
- розвиток інфраструктури та впровадження важливих для розвитку території проєктів;
- визначення стратегій та впровадження проєктів, націлених на вирішення істотних для даної території проблем (екологічних, економічних, соціальних);
- залучення коштів на територію, у вигляді інвестицій або проєктів.

Діяльність АМР побудована на трьох базових принципах – міжсекторність, територіальність, націленість на розвиток.

У створенні та функціонуванні Агенції місцевого розвитку є багато заінтересованих сторін.

По-перше, це ті, хто зацікавлені в розвитку території, на яку АМР поширює свою діяльність (органи влади, великий бізнес, донори, тощо).

По-друге, інституції та особи, які мають інтерес у використанні послуг АМР (місцева чи регіональна влада, підприємці, населення, тощо).

По-третє, потенційні партнери (ГО, посередницькі інституції, наукові осередки, тощо) – ті, хто можуть реалізовувати проекти спільно з АМЕР, використовувати людські, технічні, інші ресурси.

Можна виділити три моделі АМР: бюджетно-орієнтовану, проектно-орієнтовану і сервісно-орієнтовану^{24,25} (табл. 3).

Таблиця 3

Моделі функціонування АМЕР²²

Модель функціонування	Проект	Принципи діяльності	Підходи до роботи	Фінансова модель
Бюджетно-орієнтована	Підтримувати впровадження політики економічного розвитку на території	Чітка прив'язка до цілей ОМС. Погодження поточної діяльності з ОМС	Націленість на забезпечення інтересів ОМС	Пряме бюджетне фінансування
Проектно-орієнтована	Забезпечувати фахове виконання складних проектів розвитку	Збалансованість портфеля проектів. Якісне виконання проектів на замовлення	Націленість на задоволення інтересів замовників проектів (ОМС, грантодавці, компанії)	Бюджетні проекти формують бюджет організації
Сервісно-орієнтована	Надавати комерційні та некомерційні послуги	Якісне надання послуг клієнтам. Інновації у наданні послуг	Розширення частки на ринку та розширення ринків для послуг	Доходи від комерційної діяльності

Бюджетно-орієнтована модель спрямована на реалізацію програм розвитку за рахунок коштів бюджету, організацію

²⁴ Платні послуги агенцій регіонального розвитку : практ. посіб. Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, 2019. 37 с.

²⁵ Гінкул А., Саїт-Аметов М., Кашевський В. Як створити життєздатну агенцію місцевого розвитку : практ. посіб. для українських міст та районів. Київ : ЄС ПРООН, 2013. URL: <http://www.undp.crimea.ua>.

конкурсів проєктів, нагляд за проєктами, оцінку ефективності проєктів та програм.

Проєктно-орієнтована модель спрямована на реалізацію проєктів за рахунок бюджетних і небюджетних коштів, формування і управління портфелем проєктів у межах свого мандату.

Сервісно-орієнтована модель спрямована на надання послуг різним цільовим групам клієнтів, комерційні послуги, соціальні послуги.

Під час вибору моделі Агенції місцевого розвитку треба враховувати стартові умови: наявність бюджетного фінансування, законодавчу базу, попит на послуги, якість надання послуг, конкуренцію тощо (рис. 2).

<p>БЮДЖЕТНО-ОРІЄНТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ</p>	<p>ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ</p>	<p>СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ</p>
<p>ФУНКЦІЯ</p> <p>Структура для реалізації політики розвитку Реалізація програм розвитку за рахунок коштів бюджету Організація конкурсів проєктів Нагляд за проєктами Оцінка ефективності проєктів</p>	<p>ФУНКЦІЯ</p> <p>Професійна структура для реалізації складних проєктів розвитку Реалізація проєктів за рахунок бюджетних і не бюджетних коштів Формування та управління портфелем проєктів в рамках свого мандату</p>	<p>ФУНКЦІЯ</p> <p>Організація, яка надає комерційні та некомерційні послуги Надання послуг різних цільових групам клієнтів Комерційні послуги Соціальні послуги</p>
<p>ВХІДНІ УМОВИ</p> <p>Наявність бюджетного фінансування Законодавча база</p>	<p>ВХІДНІ УМОВИ</p> <p>Попит на проєкти Компетенції з проєктного менеджменту</p>	<p>ВХІДНІ УМОВИ</p> <p>Попит на послуги Якість надання послуг конкуренція</p>

Рис. 2. Вхідні умови для вибору моделі функціонування²⁶

²⁶ Економічний розвиток територій. Агенції місцевого розвитку / В. Воробей та інш. Київ : Knowledge Networks, 2013. 177 с.

Можливими юридичними формами АМР виступають:

- громадська організація, громадська спілка, громадська установа;
- комунальне підприємство;
- комунальна установа;
- акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю.

З досвіду В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарської, Л. Музиченко, Н. Цюри, в Україні найбільш виправданими та потенційно сталими формами агенції місцевого розвитку є комунальна установа (заснована органом місцевого самоврядування), громадська установа (заснована юридичною особою публічного права наприклад громадською організацією або асоціацією) або громадська спілка (заснована кількома юридичними особами). Найшвидшою та найлегшою формою заснування АМР є громадська організація, проте така форма має певні недоліки (зокрема громадській організації тяжко здобути підтримку усіх суспільних секторів, вищим органом керівництва є збори фізичних осіб-засновників, а не ключові юридичні особи, громади).

Розуміння ролі АМР в системі інституцій, що існують і взаємодіють на території, визначається виходячи з місії цих організацій²⁴. У місії організації знаходять своє вираження стратегічні завдання, які в стадії реалізації або будучи вже реалізованими визначають роль, що відіграють АМР у розвитку території. Сьогодні роль АМР у системі формування та реалізації планів економічного і соціального розвитку країни досі не є формалізованою, тому доцільно відзначити ролі цих організацій в регіонах інших країн і вказати ті з них, які можуть відігравати українські інституції, займаючи досі ще вільні ніші.

Залежно від особливостей і потреб конкретної території АМР може відігравати різні ролі в різній конфігурації²⁴:

2. координатор процесу розвитку території здійснює забезпечення ефективної організації процесу стратегічного планування розвитку території з 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 та виконує розроблення та реалізацію проєктів розвитку в межах стратегії розвитку території, включаючи залучення коштів для їх фінансування;

3. інформаційний банк даних і знань про територію виконує збір та зберігання інформації про територію, її ресурси, можливості та обмеження, об'єкти нерухомості, стан розвитку окремих галузей економіки, демографічні показники, існуюче експертне середовище, потреби ринку;

4. PR-агенція території / агенція із залучення інвестицій забезпечує проведення маркетингових досліджень, розроблення і просування бренду території, налагодження комунікації та розвиток партнерства з учасниками процесу розвитку території та зовнішнім оточенням, поширення інформації про можливості та переваги інвестування в територію, що обслуговується, виготовлення та розповсюдження промопродукції території;

5. координатор і учасник мереж партнерства використовується для створюваних мереж в підприємницькому, освітньому середовищах і в середовищі самоврядування. До мережевих продуктів можна віднести допомогу у створенні кластерів (туристична сфера, IT-технології);

6. оператор нерухомості / девелопер, коли в управління АМР передане 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 (утворюються промислові парки, території пріоритетного розвитку);

7. центр підтримки підприємництва, де початківцям-підприємцям пропонуються: навчання, бізнес інкубація, фінансова підтримка та консультування, а підприємствам у стані розвитку – вузькопрофесійне консультування, навчання персоналу, широкий спектр фінансової та грантової підтримки. Додатково АМР концентруються на пошуку ініціаторів бізнесу, що спеціалізуються на залученні в регіон іноземних інвесторів, усувають перешкоди в діяльності підприємств, формують кластери для синергії підприємств;

8. адміністратор фінансових фондів, коли АМР виступає в ролі учасника ринку фінансових послуг для суб'єктів, які мають високий потенціал розвитку території (інструменти: надання мікrokредитів для старту в бізнесі, передача стартового капіталу, гранти, компенсації відсотків за кредитами, заставна порука (гарантії), субсидії та венчурне фінансування).

Становлення АМР відбувається в три етапи:

1. Фаза створення (до 1 року): створення юридичної особи, команди, запуск пілотних проєктів.

2. Фаза розвитку (від 1 до 3 років): формування портфелю проєктів, реалізація кількох великих проєктів у різних сферах, налагодження партнерства.

3. Фаза сталості (від 3 років): реалізація знакових (проривних для території) проєктів, значний вплив на громадську думку, команда фахівців, що можуть бути експертами для інших інституцій.

Створення ефективно діючої АМР несе в собі кілька істотних вигод для території, яку вона обслуговує²⁴: активізація територіальної громади; можливість використовувати АМР як інструмент для залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку території; можливість мобілізації та розвитку експертного потенціалу території; доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку території; можливість отримання доступу до передового національного та світового досвіду.

Сьогодні в Україні втілені в життя Агенції місцевого розвитку різного спрямування, кожна з яких обрала свій шлях до успіху. Їх досвід та досягнення можуть стати прикладом та запорукою успіху інших.

3. Кращі практики діяльності агенцій місцевого розвитку (історії успіху)

Агенція регіонального розвитку Львівської області була створена у квітні 2019 року як установа, яка мала об'єднати всі діючі програми, проєкти і стати своєрідним основоположником для регіонального розвитку²⁷. Це одночасно команда експертів, проєктний офіс, аналітичний центр та майданчик для співпраці влади, бізнесу та громади.

Надаючи послуги консультування та супроводу громад у розробленні проєктів регіонального та місцевого розвитку, розробленні програм і залучення ресурсів для розвитку гірських територій, консультаційні послуги громадам, малому та середньому бізнесу, формування інвестиційних проєктів та їх промоції, залучення грантів та міжнародно-технічної допомоги, формування та просування позитивного іміджу територій, організації виставок та ярмарок, конференцій та форумів, проведення тренінгів,

²⁷ Агенція регіонального розвитку Львівської області. URL: <https://ard.lviv.ua>.

консультацій, експертні та інформаційні послуги, АМР ЛО успішно виконує функції:

- проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку Львівської області, подання ОДА пропозицій щодо шляхів їх розв'язання;

- вивчення досвіду інших держав щодо реалізації регіональної політики та підготовка пропозицій щодо використання позитивного досвіду в регіоні;

- сприяння, у тому числі шляхом організації та проведення консультаційної роботи, у реалізації суб'єктами регіонального розвитку регіональної стратегії розвитку та виконанні плану заходів з її реалізації, програм і проєктів регіонального розвитку;

- підвищення інвестиційної привабливості Львівської області, залученні інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку;

- створення умов для інституційного та інфраструктурного розвитку регіону;

- участь у проведенні моніторингу стану виконання у регіоні завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, програм і проєктів регіонального розвитку;

- розроблення пропозицій щодо правового регулювання питань регіонального розвитку;

- інформування громадськості про діяльність агенції, зокрема шляхом розміщення на своєму офіційному веб-сайті відповідної інформації та в інший прийнятний спосіб.

Достойним прикладом діяльності АМР є заснована з метою сприяння реалізації Стратегії розвитку громади, створення проєктів розвитку інфраструктури та територій громади, залучення інвестицій, формування позитивного іміджу та підвищення інвестиційної привабливості у 2017 році Установа «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ», що визначила себе як ефективний інструмент розвитку території громади.

Місія установи – стати ефективним центром взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, проєктів міжнародної технічної допомоги, інвесторів, громадських організацій, науковців та представників бізнесу²⁸, здійснюється таким чином:

²⁸ Установа «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ». URL: <http://kamr.org.ua/uk/nasa-dialnist>.

- стимулювання економічного росту та розвитку економіки громади шляхом підвищення конкурентоспроможності;
- залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- розвиток міжнародного співробітництва;
- сприяння впровадженню державних, місцевих та міжнародних програм;
- сприяння розвитку громади та сприяння впровадженню реформи децентралізації.

Установа здійснює проведення зустрічей із ключовими засновниками та грантодавцями, представлення детального плану дій, бюджету та проєктів документів, укладення угод; проведення відбору додаткового персоналу установи, проведення тренінгів та навчань для виявлення навичок кандидатів; навчання та спільну роботу з консультантами над оформленням, подачею та реалізацією проєктів; подачу розроблених проєктів, що будуть підготовлені установою на отримання фінансування.

Діяльність установи створює для громади певні переваги:

- підвищення якості життя та створення безпечного середовища для проживання мешканців Коблівської громади²⁹;
- активізація населення Коблівської громади;
- модернізація та розвиток інфраструктури Коблівської громади;
- залучення додаткових джерел фінансування на проєкти територіального розвитку Коблівської громади від міжнародних фінансових організацій з більшою, ніж у держбюджеті, свободою використання.

Вже відчутні набуті досягнення:

- здобутий грант від «Асоціації індустрії гостинності України» щодо розробки Програми розвитку туризму для Коблівської громади;
- участь у чотирьох проєктних пропозиціях партнерів з Греції, Румунії та Туреччини в першому конкурсі проєктних пропозицій ENI CBC «Операційна програма 2014–2020 року по басейну Чорного моря»;
- залучення і супровід технічної допомоги USAID для Коблівської громади в Проєкті «Програма підтримки аграрного й сільського розвитку в Україні» («Агросільрозвіток») щодо просування реформи децентралізації, нарощування економічного потенціалу та розширення зайнятості;

²⁹ Офіційний сайт Коблівської територіальної громади. URL: <https://koblivska-gromada.gov.ua>.

- розроблена та затверджена Програма Установи «Агенція місцевого розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади» на 2017–2020 роки;
- розпочата співпраця з Німецько-Українською промислово-торгівельною палатою (АНК);
- здійснено вступ до складу «Асоціації круїзного туризму України»;
- подана заявка на вступ до складу Торгово-Промислової Палати України;
- підписано Протокол про наміри щодо розробки та реалізації інвестиційного проєкту «Файна по-домашньому запрошує»;
- підписано Меморандум про взаєморозуміння та співпрацю з Миколаївською редакцією газети «Миколаївські новини»;
- налагоджена співпраця з Благодійним Фондом «ЛАСКА»;
- участь в сертифікаційних тренінгах представників Установи по програмі «Чорне море».

На думку команди АМР, ці досягнення і робота установи стали можливими завдяки цілеспрямованості її колективу й представників громади та підтримці партнерів: ТОВ «Південний Центр Розвитку Туризму «РЕГІОНЕКОТУР»», ПП «ІНТЕРМАРІНАСІНВЕСТ». Партнерство – рушійна сила діяльності!

Ще одна історія успіху торкається Комунальної установи «Агенція розвитку Широківської громади»³⁰, заснованої в січні 2018 року. Основні завдання Агенції:

- підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності громади;
- залучення інвестицій і реалізація інноваційного потенціалу;
- сприяння розробленню та впровадженню проєктів із розвитку громади;
- підтримка розвитку малого та середнього бізнесу;
- участь у реалізації програм і проєктів з розвитку туризму;
- співпраця з іншими громадами, проведення спільних заходів;
- встановлення і розширення міжнародних зв'язків громади, співпраця з проєктами міжнародної технічної допомоги;
- консультування, організація і проведення навчальних та інших заходів для працівників виконавчого комітету Широківської сільської ради,
- комунальних підприємств, закладів і установ;

³⁰ Офіційна сторінка Широківської територіальної громади Запорізької області.
URL: <https://shyroke.org.ua>.

– промоція громади, інформаційна діяльність.

КУ «Агенція розвитку Широківської громади» спеціалізується на написанні та супроводі грантових проєктних заявок, залученні позабюджетних коштів, поглибленні співпраці з підприємцями, бізнесом громади, а також налагодженні співпраці з різними всеукраїнськими та міжнародними донорськими організаціями, партнерами громади, які дозволяють активізувати її розвиток.

Станом на початок 2021 року Широківська громада бере участь у кількох великих програмах, що реалізуються за кошти донорських організацій. Серед них проєкти «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад на сході України» Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) та «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури – поліпшення первинної сільської медицини (Український фонд соціальних інвестицій VII)», що реалізується за кошти Уряду Німеччини (KfW). Розпочато співпрацю з програмою «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма DOBRE), що виконується міжнародною організацією Global Communities та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID)³¹.

Агенція розвитку забезпечує координацію співпраці з представниками донорських організацій, сприяє проведенню місцевих заходів, надає методичну та комунікаційну підтримку керівникам і фахівцям громади, які безпосередньо відповідають за реалізацію того чи іншого проєкту. Крім того, Агенція є ініціатором та провайдером локальних проєктів, які впроваджуються у громаді за декількома напрямками роботи.

В 2020 році фахівці Агенції написали понад 40 проєктних заявок, з яких 18 отримали перемогу та фінансування. Обсяг залучених коштів перевищив 6 мільйонів гривень у минулому році, а загалом за три роки 15 млн. грн. Також Агенцією реалізується проєкт Громадських бюджетів, і в 2020 році було реалізовано 5 проєктів-переможців, 13 заявок були написані мешканцями та подані на розгляд журі, а всього за проєкти було віддано 2460 голосів мешканців, тобто близько 20 % від загальної кількості населення громади.

У співпраці з громадськими організаціями, на проєкти та ініціативи у громаді було додатково залучено понад 750 тисяч гривень позабюджетних коштів.

³¹ Агенція розвитку Широківської громади. URL: <http://shyroke-agency.com.ua>.

«Порозуміння й готовність допомагати один одному сприяють нашій успішній діяльності, пошуку і втіленню ефективних рішень, досягненню бажаних результатів», – вважають члени команди²⁹. Головне – стати ефективним центром взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, проєктів міжнародної технічної допомоги, інвесторів, громадських організацій, науковців та представників бізнесу.

ВИСНОВКИ

Реформа місцевого самоврядування наочно показала, що шанси вийти в лідери мають лише ті громади, які розвивають креативні фактори місцевих переваг (інтелект, інновація, інформація, співпраця, мережі, соціальний капітал). Вони зможуть позиціонувати себе щодо інших громад та територій і отримати особливі конкурентні переваги у залученні найкращих інвестицій, що забезпечують створення інноваційних підприємств, формування високої доданої вартості, випуск продукції переважно експортного спрямування, опанування навичок професійного менеджменту, поліпшення інфраструктури, інтеграцію у світову економіку тощо. Успіх потребує підходів, які є креативними і адаптуються до динамічних проблем, з якими стикаються громади. Ці підходи неможливі без нестандартного мислення, яке повинно стати нормою, а не винятком. Створення Агенції місцевого розвитку або проєктних офісів у громадах може стати результативним виходом.

Державна політика здійснюється через програми, програми складаються з проєктів, відповідно, запровадження проєктного офісу є розумним засобом для досягнення ефективності програм. Проєктний офіс означає визнання важливості проєкту в організації, і це також є своєрідним відображенням зрілості організаційного управління проєктами. Гарантування більшої відповідальності проєктних офісів та надання їм впливового організаційного статусу може істотно вплинути на покращення управління та продуктивність програм.

Створення ефективно діючої Агенції місцевого розвитку несе в собі кілька істотних вигод для території, яку вона обслуговує: активізація територіальної громади; можливість використовувати АМР як інструмент для залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку території; можливість мобілізації та розвитку експертного потенціалу території; доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку території;

можливість отримання доступу до передового національного та світового досвіду.

Підсумовуючи вищезазначене, хочеться підкреслити необхідність спрямування зусиль територіальних громад України у бік пошуку ефективних інструментів розвитку, що дозволить не тільки економічно зміцнювати позицію громад в сучасному конкурентному середовищі, а й ще допоможе налагоджувати конструктивну співпрацю з місцевим бізнесом, залучати інвестиції, сприяти посиленню соціальної згуртованості та активізації мешканців щодо участі у вирішенні проблем місцевого розвитку. Таким чином, посилення проєктної спроможності і розширення власних можливостей громад підвищить рівень ефективності реалізації пріоритетів стратегічного розвитку територій.

АНОТАЦІЯ

Перший етап реформи місцевого самоврядування показав доцільність і успішність шляху докорінних змін, який обрала Україна, створив базу розвитку на місцевому рівні та економічного розвитку країни загалом. Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту, змушуючи муніципалітети розвивати креативні фактори місцевих переваг, мислити нестандартно, знаходячи креативні підходи, адаптивні до динамічних проблем громади. Одним з успішних новітніх підходів може стати створення Агенцій місцевого розвитку або проєктних офісів в громадах.

У статті здійснено дослідження ролі та значення проєктного офісу в житті територіальної громади. Розглянуті мета створення, функції, завдання та види проєктних офісів, акцентована увага на залежності форми та структури проєктного офісу від потреб організації, яку він підтримує.

Детально розглянуті питання створення агенції місцевого розвитку як неполітичної динамічної інституції, діяльність якої спрямована на реалізацію стратегічних програм розвитку території, на яку вона поширює свою діяльність. Показано роль агенцій, їх головні завдання та вхідні умови для вибору моделі функціонування офісу.

Проаналізовано історії успіху Агенції регіонального розвитку Львівської області, Установи «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ», Коомунальної установи «Агенція розвитку Широківської громади». Показано, що їх досвід та досягнення можуть стати прикладом та запорукою успіху інших.

ЛІТЕРАТУРА

1. Навіщо децентралізація? Децентралізація: веб-сайт.
URL: <https://decentralization.gov.ua>.
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 01.04.2014 р. № 333.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.
3. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 18.06.2014 р. № 591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80#Text>.
4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 р. № 79–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text>.
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р. № 71–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>.
6. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
7. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.
8. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Асоціація міст України, ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
9. Корецька Н.І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СЧУ ім. В. Даля, 2010. № 4 (36). С. 156–162.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами : справочн. пособ. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.
11. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.
12. Darling E.D, Whitty S.D. The Project Management Office : it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in*

Business. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-083/full/html>.

13. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами : практическое руководство. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с.

14. Будунов С. Виртуальный офис управления проектами. URL: <http://www.pmhelp.ru/services/consulting/pmvirtualoffice/index.php>.

15. Шевченко О.В. Організація віртуального офісу проекту як самостійної інфраструктури. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 4 (51). С. 371–375.

16. Ракоцило О.М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86.

17. Бушуєв С.Д., Бушусва Н.С., Покровницька О.О. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. № 1 (9). С. 5–16.

18. Управление проектами : учеб. пособие / И.И. Мазур [и др.] ; под. общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 6-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2010. 60 с.

19. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. № 9 (23). 2015. С. 64–71.

20. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. 2(53). С. 155–160.

21. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 139–143.

22. Економічний розвиток територій. Агенції місцевого розвитку / В. Воробей та інш. Київ : Knowledge Networks, 2013. 177 с.

23. Платні послуги агенцій регіонального розвитку : практ. посіб. Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, 2019. 37 с.

24. Гінкул А., Саїт-Аметов М., Кашевський В. Як створити життєздатну агенцію місцевого розвитку : практ. посіб. для українських міст та районів. Київ : ЄС ПРООН, 2013. URL: <http://www.undp.crimea.ua>.

25. Агенція регіонального розвитку Львівської області.
URL: <https://ard.lviv.ua>.

26. Установа «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ».
URL: <http://kamr.org.ua/uk/nasa-dialnist>.

27. Офіційний сайт Коблівської територіальної громади.
URL: <https://koblivska-gromada.gov.ua>.

28. Офіційна сторінка Широківської територіальної громади Запорізької області. URL: <https://shyroke.org.ua>.

29. Агенція розвитку Широківської громади. URL:
<http://shyroke-agency.com.ua>.

Information about the authors:

Kravtsova T. V.,

Candidate of Technical Sciences (PhD in Technical Sciences),
Associate Professor,
Associate Professor at Management
and Project Management Department
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration
of the National Academy for Public Administration under
the President of Ukraine
29, Gogol str., Dnipro, 49044, Ukraine

Kirieleva O. B.,

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD in Public
Administration), Associate Professor,
Associate Professor at Management
and Project Management Department
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration
of the National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine
29, Gogol str., Dnipro, 49044, Ukraine