

БЕЗУГЛИЙ Дмитро Георгійович,
аспірант ДРІДУ НАДУ

РІВЕНЬ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На підставі проведеного опитування досліджується рівень готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності. Розкриваються слабкі місця, пов'язані з недостатньою кваліфікацією фахівців, проблемами застосування методології традиційного проектного підходу до умов місцевого самоврядування. Надаються рекомендації щодо підвищення якості проектно-орієнтованого середовища управління розвитком територіальних громад.

Ключові слова: рівень готовності персоналу, проектна діяльність, методологія управління проектами, місцеве самоврядування, проекти місцевого та регіонального розвитку.

Bezuglyi D. G. Level of the readiness of local government organ's personal for project activities

Based on the survey investigated level of readiness of local government organ's personal for project activities. Showed the weaknesses concerned with insufficient qualification of personal, with inadequate adaptation traditional project management's methodology for local government conditions. Recommendations for increase of project-oriented environment's quality for manage of local government's communities are formed.

Key words: level of personal readiness, project activities, project management's methodology, local government, projects for local and regional development.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації влади й реформування місцевого самоврядування стратегії та проекти розвитку територіальних громад розглядаються як основоположні інструменти програмування розвитку громад і територій. Проектний менеджмент є визнаним у всьому світі комплексом спеціальних

технологій підвищення ефективності управління, зокрема муніципального, застосування якого забезпечує створення сприятливого адміністративного середовища, яке сьогодні має бути проектно-орієнтованим, тобто таким, що створює організаційно-управлінські умови для широкого застосування проектного підходу та формування відповідної культури управління. Очевидно, що застосування проектного підходу передбачає наявність хоча б початкового рівня готовності персоналу до провадження проектної діяльності, для визначення якого доцільно провести спеціальне дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перенесення до публічного сектору позитивних практик управління проектами в бізнес-менеджменті має певну специфіку. Некоректне використання технологій проектного підходу призводить до недостатньої ефективності існуючих державних цільових програм, неналежного опрацювання проектів місцевого розвитку на рівні територіальних громад. Очевидно, що причини криються не лише в технологіях проектного управління, недостатня адаптованість яких є одним із факторів зниження ефективності проектного управління, а й в існуванні «м'якого» фактору, пов'язаного з недостатньою підготовкою персоналу органів публічного управління до розробки та реалізації специфічних проектів цієї сфери. У цілому для оцінювання готовності організацій до проектної діяльності в проектному менеджменті використовують моделі проектної зрілості організацій. Дослідженню подібних питань присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як С. Бушуєв [1], А. Дзюбіна [2], Г. Керцнер [4], М. Малиніна [5], М. Русякова [9], А. Соолятте [10] та ін. Зазначені дослідники зрілість організації розглядають як використання знань, навичок, інструментів і технік діяльності організації, у тому числі виконуючи проекти, для реалізації стратегічних цілей. При цьому моделі проектної зрілості слід розглядати як інструмент розвитку організації завдяки постійному вдосконаленню методології управління проектами, більш глибокому її інтегруванню в загальну систему управління організацією та досягненню повторюваності успіхів у виконанні проектів [1; 4; 11]. Останнім часом усе більше вітчизняних та зарубіжних дослідників роблять спробу оцінити в бізнесі рівень проектної зрілості та досліджують можливість запровадження існуючих моделей оцінювання проектної зрілості. Але комплексне

дослідження рівня готовності персоналу органів місцевого самоврядування проводиться вперше автором статті.

Мета статті – висвітлити результати дослідження рівня готовності персоналу органів місцевого самоврядування України до провадження проектної діяльності та надати рекомендації щодо доведення його до рівня, який відповідатиме потребам.

Виклад основного матеріалу. Нами було проведено опитування учасників дистанційного курсу «Управління проектами з регіонального та місцевого розвитку – 4», який реалізовувався у жовтні – листопаді 2014 р. Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) спільно з Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (ДРІДУ НАДУ). Курс був спрямований на навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які планували взяти участь у презентації проектів та програм розвитку місцевого самоврядування на конкурсах у 2015 р. Метою дистанційного навчання визначені питання набуття учасниками нових компетентностей з проектного менеджменту для розв’язання проблем громад, а також формування спільноти практиків «Інновації в місцевому самоврядуванні» [3]. В опитуванні взяли участь 178 осіб з 23 областей України та Республіки Крим. Більша частина респондентів (понад 80 %) є представниками або органів місцевого самоврядування, або тих організацій, що реалізують проекти спільно з ними.

Під час опитування було досліджено, насамперед, чи використовують організації, представниками яких є респонденти, у своїй діяльності проектний підхід і як давно (табл. 1).

Таблиця 1
Використання проектного підходу в організаціях

Період використання	Кількість організацій	%
Менше ніж 1 рік	17	10
1 – 5 років	87	49
5 – 10 років	22	12
Більше ніж 10 років	13	7
Не використовується	39	22

Встановлено, що лише 22 % опитуваних у своїх організаціях взагалі не використовують проектний підхід, а більшість (68 %) – вже понад рік застосовують управління проектами у своїй діяльності (табл. 2).

Проекти, реалізовані в організаціях-респондентах, за ознаками терміну реалізації, вартості, інноваційності

Ознака проекту	Частота реалізації, одиниць/%			
	Часто	Помірно	Рідко	Не реалізовували
За терміном реалізації				
Короткотерміновий (до одного року)	75/42	25/14	19/11	59/33
Середньотерміновий (1 – 3 роки)	40/22	28/16	26/15	84/47
Довготерміновий (більше ніж 3 роки)	20/11	18/10	24/13	116/66
За вартістю				
Малобюджетний (до 200 тис. грн)	77/43	16/9	24/13	61/34
Середньобюджетний (200 – 800 тис. грн)	30/17	21/12	24/13	103/58
Великобюджетний (понад 800 тис. грн)	22/12	13/7	22/12	121/68
За типом інноваційності				
Абсолютно інноваційний	15/8	23/13	24/13	116/66
Відносно інноваційний	67/38	34/19	30/17	47/26

З'ясовано, що короткотермінові проекти, термін реалізації яких менше ніж один рік, є найбільш затребуваними громадами в існуючих соціально-економічних умовах. Це зумовлено наявністю в територіальних громадах значної кількості нагальних, але «дрібних» проблем, які потребують термінового вирішення в умовах обмеженості фінансових ресурсів (рис. 1). Цей факт підтверджує також інформація про надання громадами переваги малобюджетним проектам, вартість яких не перевищує 200 тис. грн. Часто реалізовували великобюджетні проекти лише 12 % респондентів, а середньобюджетні – 17 %. Загалом не реалізовували великобюджетні проекти 68 %, а середньобюджетні – 58 % респондентів (рис. 2). Це означає, що фінансові обмеження гальмують реалізацію масштабних проектів. Зазначене ілюструє необхідність укрупнення громад і збільшення їх фінансових можливостей, спонукає до активізації механізмів співробітництва громад, які отримали

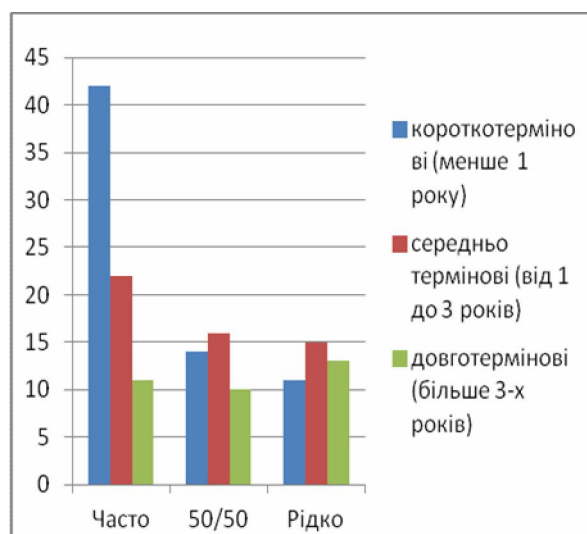


Рис. 1. Проекти за терміном реалізації (%)

належну нормативно-правову підтримку лише всередині 2014 р. [1].

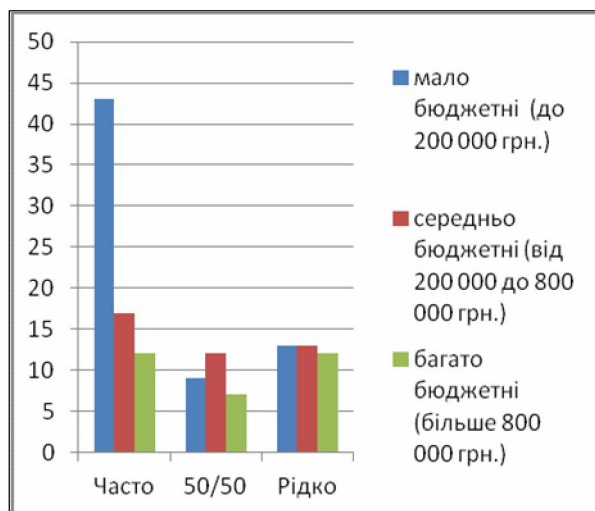


Рис. 2. Проекти за ознакою вартості (%)

їх інноваційності. На нашу думку, ключовим атрибутом проекту, який надає йому таку відмінну властивість, як унікальність, є інноваційність. Ця характеристика проекту не є однозначною, вона тлумачиться дещо по-різному. Дуже часто розробники проектів стикаються з труднощами стосовно визначення змісту та ступеня інноваційності конкретного проекту, шукаючи в ньому щось надзвичайне, чого нема ніде і ні в кого. Але при цьому важливо розуміти, що інноваційність проекту має суб'єктну природу, тобто визначається для конкретної організації – територіального або муніципального утворення, органу влади, комунального підприємства, бюджетної установи і т.д. Проект (на відміну від процесу, операційної діяльності) надає суб'єкту те, чого раніше в нього не було – тобто істотно нову якість саме для цього суб'єкта, попри те, що подібне вже десь використовується. Тому кожен проект має інноваційність саме для організації, де він реалізується. За оцінками респондентів близько трьох чвертей проектів спрямовані на реалізацію відносних інновацій (наприклад, запровадження системи енергозбереження в конкретному населеному пункті). Проте, урахувавши вищенаведені міркування, можна вважати, що частка таких проектів насправді є високою (рис. 3).

Стосовно інноваційності проектів слід зазначити, що ця вимога наявна в умовах будь-яких конкурсів проектів. Це виправдано й зумовлено вимогами щодо підвищення конкурентоспроможності територій. Проте відповіді респондентів стосовно абсолютної чи відносної інноваційності проектів обумовлені, на думку автора, недостатнім рівнем засвоєння розробниками проектів сутності та природи

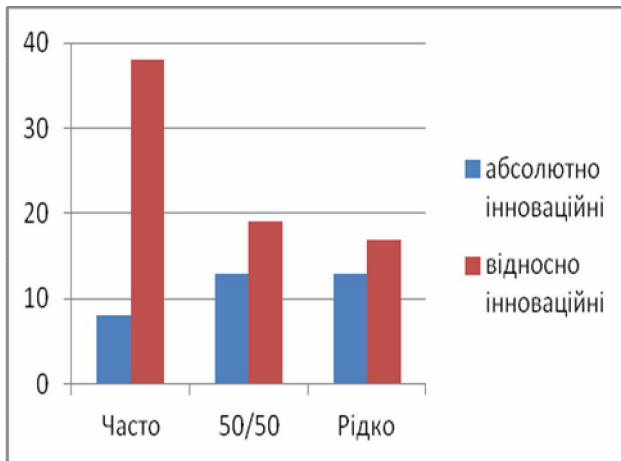


Рис. 3. Реалізовані проекти за ознакою інноваційності (%)

Під час опитування було визначено, що проектний аналіз проводить лише половина опитаних. Отже, лише половина реалізованих проектів мають обґрунтований аналіз їх життєздатності. Решта ж проектів на початок своєї реалізації не мають документально підтверженого обґрунтування суспільної корисності, хоча це є одним із важливих факторів майбутнього успіху проекту.

Під час дослідження встановлено, які з функціональних аспектів проектного аналізу переважно розглядаються на фазі ініціалізації проекту, а відповіді були проранжовані (рис. 4).

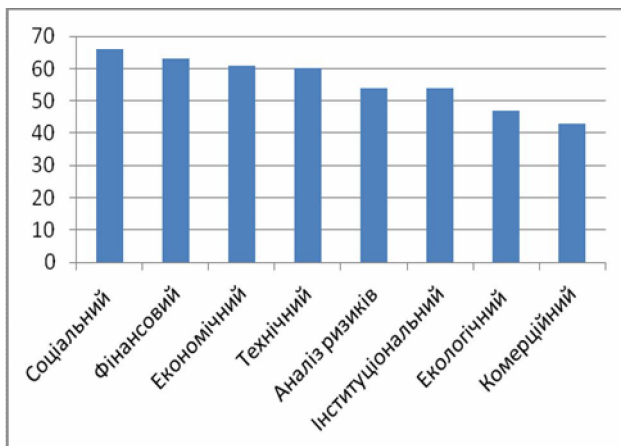


Рис. 4. Дані щодо опрацювання проектів за функціональними аспектами проектного аналізу

очолює рейтинг соціальний аналіз (його здійснюють 66 % опитаних), що є природним для проектів місцевого самоврядування, які в більшості мають соціальну спрямованість. Також це підкреслює зацікавленість муніципальних органів влади у результатах проектів та відповідальність за їх реалізацію. Зазначене доводить розуміння переважною часткою респондентів того, що недооцінка соціальних наслідків проекту може призвести до невдачі під час майбутнього конкурсного відбору на фінансування.

Друге та третє місця рейтингу посідають фінансовий та економічний аналіз – 63 % та 61 % відповідно. На нашу думку, така практична тотожність рейтингів зазначених оцінок свідчить про неповне розуміння респондентами сутності фінансового та економічного аспектів аналізу. Як відомо з методології проектного аналізу, фінансовий аспект передбачає аналіз фінансової вигідності проекту з позицій безпосередніх замовників, а економічний – аналіз суспільної корисності проекту з

позицій системи вищого порядку (регіону, суспільства в цілому) [11; 12]. Тому зазначені аспекти аналізу є найбільш пріоритетними для масштабних та інфраструктурних проектів економічного спрямування, які забезпечують позитивні грошові потоки, чого не мають більшість проектів місцевого самоврядування. Респонденти ж радше мають на увазі важливість і складність пошуку та отримання фінансування на проект.

Наступним за важливістю респонденти вважають технічний аспект проектного аналізу: його здійснюють 60 % опитуваних. Наслідком невиявленої вчасно технічної неспроможності проекту є можлива неуспішність проекту, коли за факторами, наприклад, невирішеності питань відводу чи підготовки земельної ділянки, вибору надто складних капіталомістких технічних рішень проект може бути проваленим на стадії реалізації. Виникає питання щодо якості здійснюваного респондентами технічного аналізу, який робиться переважно власними силами.

Аналіз ризиків здійснюють 54 % респондентів. Тобто більше ніж половина опитаних розуміють, що існують проектні ризики та певне організаційно-правове оточення проекту, яке має вплив на хід його реалізації. У той самий час у решти респондентів бракує або знань з проведення аналізу ризиків, або часу та розуміння важливості такого аналізу й наслідків його нездійснення.

Щодо інституціонального аспекту, який здійснюють 54 % опитаних, слід пам'ятати, що будь-який проект реалізується в умовах турбулентного оточення. Частина рішень, від яких залежить доля проекту, приймаються представниками зовнішнього середовища проекту, де велике значення має позиція впливових зацікавлених сторін, зокрема представників органів влади, фондів-грантодавців тощо. Важливе місце при цьому має спроможність організації-розробника проекту реалізувати роботу над ним в умовах існуючого нормативно-правового поля, інших «правил гри», вміння «вписати» проект у зовнішнє оточення. Тобто інституційний аналіз, як і аналіз ризиків, мають здійснювати всі розробники проектів.

Достатньо показово, що одне з останніх місць у рейтингу посідає екологічний аналіз (використовують 47 % опитаних), унаслідок чого не завжди і невчасно визначається вплив проектів на навколишнє середовище (повітря, воду, землю, флору і фауну регіону, екосистеми), а також оцінювання вигід і витрат унаслідок цього

впливу, формування заходів для запобігання або пом'якшення шкоди довкіллю від дії проекту [6; 11].

За результатами опитування комерційний аналіз здійснює найменша кількість респондентів – лише 43 %. Напевне, саме назва цього аспекту аналізу є причиною такої низької уваги до нього. Проте комерційний аналіз (іншими словами – аналіз ринку) відповідає на головне питання будь-якої діяльності – у даному випадку це питання щодо того, чи буде користуватися попитом продукт проекту. Тобто це питання стосовно цільової аудиторії, масштабів та актуальності проекту, його бенефіціарів та зацікавлених сторін. Очевидно, що з позицій належного опрацювання проекту цей аспект має бути проаналізований у першу чергу. Він є обов'язковим для всіх проектів, оскільки ключовим вектором суспільної корисності проектів місцевого розвитку є задоволення потреб конкретної територіальної громади, створення для неї такої вигоди від споживання продукту проекту, яка дозволяє вирішити наявну проблему.

Важливим питанням є «м'який» фактор, тобто професійна та ментальна готовність персоналу органів місцевого самоврядування до розробки проектів та управління ними. Тому одне з питань проведеного дослідження було спрямоване на визначення кола осіб, які здійснюють проектну діяльність в органах місцевого самоврядування (рис 5).

Як видно, більша частка осіб, що здійснюють проектну діяльність, – це ініціативні співробітники, які виявили інтерес до проектної роботи і поступово її опановують. Важливим є те, що значна частка керівників залучена до цієї роботи.

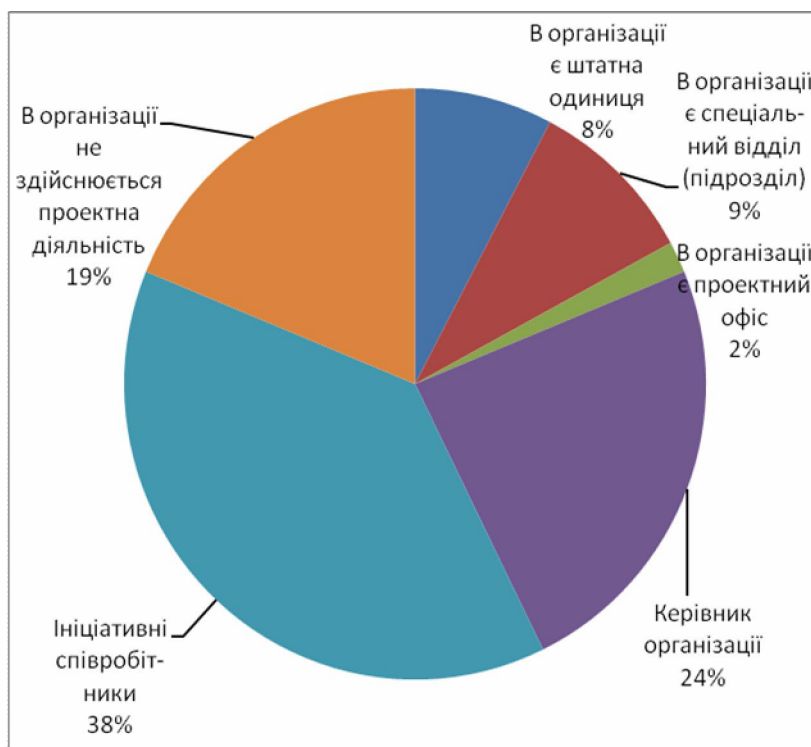


Рис. 5. Особи, що здійснюють проектну діяльність в органах муніципального управління

Відповіді на питання стосовно наявності й кількості осіб, що мають кваліфікацію (професійну освіту, сертифікат тощо) з управління проектами, свідчать, що більшість організацій (44 %) мають від одного до п'яти фахівців з управління проектами, хоча 27 % організацій не мають жодної відповідної особи. Це дозволяє зробити висновок, що з'являється усвідомлення органами місцевого самоврядування потреби в професійній освіті в галузі управління проектами. Є значний сегмент для розвитку відповідного ринку освіти. Очевидно, що якісні зміни в змісті управління мають відобразитися на структурі управління (перехід до «сильної» матриці [12]), мають створюватися умови для підвищення кваліфікації співробітників з управління проектами, заохочення активності в проектній середовищі.

Кваліфікований персонал та відповідний документальний супровід діяльності з управління проектами сприятиме підвищенню якості управління проектами. Проте якщо сфера формування кваліфікованого персоналу з управління проектами має деяку позитивну динаміку, то сфера регламентування та документування діяльності з управління проектами характеризується дещо інакше (рис. 6).

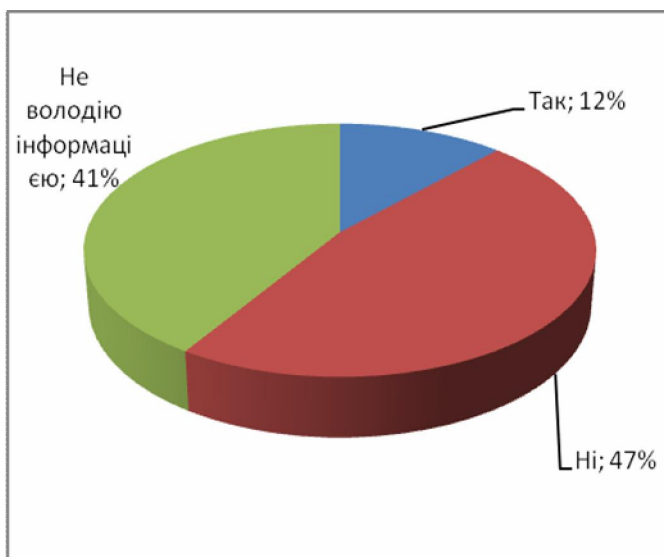


Рис. 6. Відповіді на питання щодо наявності в організації документів, які регламентують діяльність з управління проектами

Як бачимо, майже половина опитаних не володіє інформацією щодо того, чи є в організації документи, які регламентують діяльність з управління проектами. Це, насамперед, свідчить, що зазначена діяльність виконується не достатньо системно, часто на розсуд тих, хто її здійснює. При цьому основними регламентуючими документами є різного роду методичні вказівки та вимоги організацій, до яких подаються проекти на фінансування. З одного боку, використання зазначених

документів як керівних є виправданим. З іншого боку, це дозволяє стверджувати, що недостатньо налагоджена система відповідальності за проектну роботу, яка не інституціоналізована посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи та документами, що висувають вимоги до цієї діяльності саме в даній

організації. Наслідком такого для співробітників може бути втрата системного бачення взаємозв'язків між цілями розробки та реалізації проектів і цілями вищого порядку, зокрема програмами та стратегіями розвитку територій.

Ще одною важливою обставиною є таке. В організаціях, які мають документи, що регламентують проектну діяльність, існує не завжди адекватне розуміння їх основоположного змісту та вимог, способу використання. Так, дефініція управління проектами означає прийняття компетентних рішень командою управління проектом стосовно результативної та ефективної координації дій як цілісної системи для отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін [7, с 44]. Отже, для прийняття таких рішень потрібно готувати та оформляти інформацію з використанням відповідних документів. У той самий час завдяки дослідженню з'ясовано, що рішення стосовно доцільності та можливості реалізації проектів, які приймаються на етапі ініціалізації, лише у 66 % випадків базуються на попередньому опрацюванні концепції проекту. Це свідчить про те, що потреби замовника та інвестора майбутнього проекту щодо отримання базової формалізованої інформації, яка з точністю $\pm 30 - 40$ % дає уявлення про причини ініціалізації проекту, сутність запропонованої інноваційної ідеї, мету проекту, очікувані вигоди, обмеження, припущення та ризику проекту задовольняються неповністю [7, с. 64].

Аналіз використання інструментів проектного підходу на фазі розробки проекту показує, що є логічні порушення в комплексному використанні інструментів планування проекту. Природно, що більшість респондентів (67 %) використовує інструмент складання бюджету (без цього проект не є проектом). Проте важко уявити, як можна сформувати бюджет проекту, якщо ресурсне планування, наприклад, використовують лише 58 % респондентів, календарне планування – лише 54 % респондентів (рис. 7). Зазначене свідчить про недостатнє усвідомлення управлінцями важливості підходів до використання проектно-планових інструментів у технологіях формування проектів.



Рис. 7. Використання інструментів проектного підходу на фазі планування

Велика кількість розрахункових операцій у багатьох з підпроцесів управління проектами вимагає застосування спеціалізованих програмних засобів. З дослідження з'ясовано, що лише 16 % респондентів у своїй діяльності використовує спеціалізовані програмні продукти, а більшість з них (60 %) використовують програмний продукт MS Excel для формування календарного плану та бюджету проекту (рис. 8).

З позицій перспективи розширення сфери застосування проектів для розв'язання проблем місцевого самоврядування логічним є постановка питання про забезпечення зазначеної діяльності програмними продуктами, адекватними складності проектів, що розробляються.

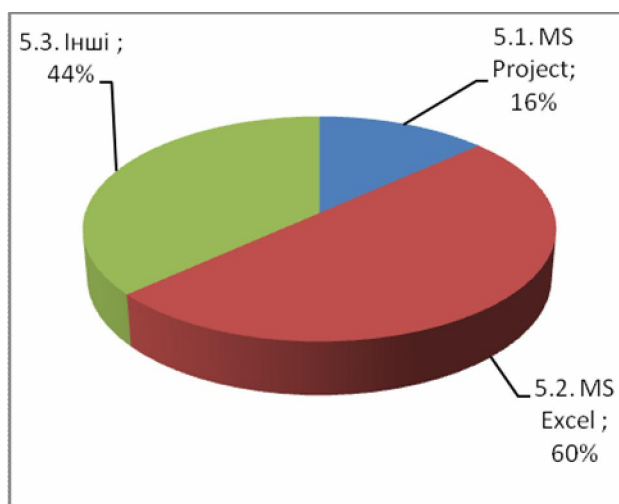


Рис. 8. Використання програмних продуктів для управління МПР

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать про значну різницю в рівні готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності, яка стає все більш поширеною і затребуваною в територіальних громадах. Так, з'ясовано, що маємо персонал з початковою кваліфікацією у 78 органах місцевого самоврядування (майже половина опитаних), які мають від 1 до 5 фахівців з певною готовністю до формування проектів відповідно до вимог

фондів-грантодавців. Такий рівень кваліфікації не можна визнати достатнім, про що свідчать результати опитування стосовно використання проектного аналізу. Було встановлено, що зміст і сутність аспектів проектного аналізу не завжди розуміється адекватно, що призводить до недостатньої якості обґрунтування суспільної корисності проектів, неповного врахування ризиків їх впровадження. Аналогічні висновки можна зробити стосовно застосування інструментів планування проектів, які використовуються несистемно й мозаїчно, часто з порушенням логічної послідовності їх використання, а саме вона є запорукою і головною перевагою проектного підходу. Встановлено, що в портфелях органів місцевого самоврядування переважають короткотермінові та малобюджетні проекти, що пов'язано з фінансовою неспроможністю існуючих територіальних громад. Однак ці проекти не вирішують системні проблеми розвитку територій. Зазначене спонукає до активізації процесів об'єднання та співробітництва громад.

Рекомендації, що випливають з результатів проведеного дослідження, можна звести до таких. По-перше, потрібна системна робота з підвищення кваліфікації місцевих управлінців у сфері управління проектами. Така робота вже розпочалася, зокрема завдяки ініціативам Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO за участю ДРІДУ НАДУ, якими за останні два роки було проведено п'ять дистанційних курсів з управління проектами та декілька навчальних курсів, в яких була присутня тематика з проектного управління в територіальних громадах. У ДРІДУ НАДУ в системі підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління викладаються та стають все більш затребуваними практично орієнтовані курси зі стратегічного управління та управління проектами місцевого й регіонального розвитку. Така діяльність є вкрай важливою і потребує подальшого розвитку.

По-друге, необхідною є адаптація традиційного змісту проектного аналізу та управління проектами до сучасних умов місцевого самоврядування для врахування його специфіки. Зазначена робота має інтегрувати вимоги вітчизняних державних та регіональних фондів-грантодавців з методологією проектного управління, забезпечити коректність та узгодженість інструктивних документів, які набувають статусу локальних стандартів проектного управління.

По-третє, все більш актуальним стає питання створення в регіонах структур координаційно-консультативного типу на кшталт проектних офісів, які могли б реалізовувати функції консультування з аналізу стратегічних проблем, пошуку конкурентних переваг, аналізу зацікавлених сторін, комплексного консультування з розробки стратегій та проектів, допомоги в пошуку інвесторів, експертизи проектів, допомоги в написанні заявки на грант, управління проектом під час його реалізації тощо.

Доцільно й корисно було б відстежити динаміку готовності персоналу органів місцевого самоврядування та організаційно-методичного забезпечення застосування проектного інструментарію в органах місцевого самоврядування, порівнявши їх рівні в традиційних громадах – до початку процесів об'єднання громад та після завершення цих процесів. Таке дослідження планується провести на прикладі шістнадцяти об'єднаних громад Дніпропетровщини, побудувавши його з урахуванням можливості оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

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

2. **Дзюбіна А. В.** Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2010. – № 690. – С. 235 – 239.

3. **Інновації** та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування». – Режим доступу : mx.despro.org.ua:8081.

4. **Керцнер Г.** Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – М. : Компания АйТи : ДМК Пресс, 2003. – 320 с.

5. **Малинина М. В.** Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. – 2011. – № 3(27). – С. 230 – 240.

6. **Муниципальный** менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
7. **Про співробітництво** територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws.
8. **Рач В. А.** Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.
9. **Русякова М. С.** Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М. С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 230 – 236.
10. **Сооляттэ А. Ю.** Обзор международных и национальных стандартов по управлению проектами / Андрей Сооляттэ. – 2012. – Режим доступа : www.executive.ru/management/practices/1741540-obzor-mezhdunarodnyh-i-natsionalnyh-standartov-po-upravleniu-proektami
11. **Управление** проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.] ; под. общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 960 с.
12. **Управління** проектами: конспект лекцій за програмою професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» / Ю. В. Ковбасюк, Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2013. – 108 с.

List of references

1. **Bushuiev S. D.** Tekhnolohichna zrilist yak instrument stratehichnoho rozvytku kompanii na osnovi upravlinnia proektamy / S. D. Bushuiev, N. S. Bushuieva, O. O. Pokrovnytska // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2004. – № 1(9). – С. 5 – 16.
2. **Dziubina A. V.** Model zrilosti upravlinnia proektamy dlia vitchyznianskykh pidpriemstv / A. V. Dziubina // Visn. Nats. un-tu «Lviv. politekhnika». – 2010. – № 690. – S. 235 – 239.
3. **Innovatsii** ta rozvytok mistsevoho samovriaduvannia : platforma «Spilnoty praktyky rozvytku mistsevoho samovriaduvannia». – Rezhym dostupu : mx.despro.org.ua:8081.

4. **Kertsner G.** Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispolzovaniem modeli zrelosti / G. Kertsner. – M. : Kompaniya AyTi : DMK Press, 2003. – 320 s.

5. **Malinina M. V.** Sovremennyye modeli zrelosti organizatsionnogo upravleniya proektami / M. V. Malinina // Upravlenie proektami i programmami. – 2011. – № 3(27). – S. 230 – 240.

6. **Munitsypalny** menedzhment : navch. posib. / Yu. P. Sharov, I. A. Chykarenko, T. V. Mamatova [ta in.] ; za zah. i nauk. red. Yu. P. Sharova. – K. : Atika, 2009. – 404 s.

7. **Pro spivrobitnytstvo** terytorialnykh hromad : Zakon Ukrainy vid 17 cherv. 2014 r. № 1508-VII. – Rezhym dostupu : zakon4.rada.gov.ua/laws.

8. **Rach V. A.** Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navch. posib. / V. A. Rach, O. V. Rossoshanska, O. M. Medvedieva ; za red. V. A. Racha. – K. : K.I.S., 2010. – 276 s.

9. **Rusyakova M. S.** Obzor sovremennykh modeley otsenki zrelosti upravleniya proektami / M. S. Rusyakova // Molodoy ucheniy. – 2014. – № 11. – S. 230 – 236.

10. **Soolyatte A. Yu.** Obzor mezhdunarodnykh i natsionalnykh standartov po upravleniyu proektami / Andrey Soolyatte. – 2012. – Rezhim dostupa : www.executive.ru/management/practices/1741540-obzor-mezhdunarodnyh-i-natsionalnyh-standartov-po-upravleniu-proektami.

11. **Upravlenie** proektami : ucheb. posobie / I. I. Mazur [i dr.] ; pod. obsch. red. I. I. Mazura i V. D. Shapiro. – 6-e izd., ster. – M. : Omega-L, 2010. – 960 s.

12. **Upravlinnia** proektamy: konspekt lektsii za prohramoiu profesiinoho rozvytku osib, zarahovanykh do Prezydentskoho kadrovoho rezervu «Nova elita natsii» / Yu. V. Kovbasiuk, Yu. P. Sharov, T. V. Mamatova, I. A. Chykarenko ; za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka. – K. : NADU, 2013. – 108 s.