

УДК 352.072.2/3

Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації

Ю.П.ШАРОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Авторське резюме

У статті проводиться теза, що наступний за укрупненням громад етап використання потенціалу розвитку є не менш важливим, ніж перший. Показано можливі форми інтегрованої діяльності громад, завдання, принципи та позитивні ефекти співробітництва територіальних громад. Презентовано основні документи нормативно-правового забезпечення співробітництва громад, завдяки яким регламентовано організацію процесу співробітництва громад, можливі форми співробітництва, особливості договорів для різних форм співробітництва. Розкривається інструментарій підтримки розвитку спроможних громад. Визначаються моменти, яким має приділятися ключова увага при формуванні стратегій розвитку укрупнених громад. Показано, що укрупнення громад і формування об'єктів співробітництва громад можуть реалізуватися із застосуванням проектного підходу, зокрема з виокремленням оновлених типів проектів, сфери і особливості використання яких охарактеризовані.

Ключові слова: співробітництво територіальних громад; завдання, форми, принципи співробітництва; нормативно-правове забезпечення; інструменти підтримки розвитку та співробітництва громад; стратегії, проекти.

Potential and tools capable of cooperation in a decentralized communities

YU.P. SHAROV

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Abstract

This article presents the thesis concerning key importance of the stage of development potential use comparing by the stage of community enlargement. The potential forms of community's cooperation, tasks, principles and the positive effects of community's cooperation are shown. The main documents for law supplement of community's cooperation are presented, which regulate the process of community's cooperation and peculiarities of the agreements for different forms. The tools for strengthening of the community's development are present. The key moments for attention during community's strategy development process are define. The using of the project management during community's enlargement and forming of the community's cooperation objects is shown, including the new forms of the projects, spheres and peculiarities of which are characterize.

Keywords: community's cooperation; tasks, forms, principles of community's cooperation; law supplement; tools for strengthening of the community's cooperation and development; strategies; projects.

Постановка проблеми. Довгоочікувана реформа місцевого самоврядування, яка має надати йому реальні можливості розвитку, стала реальністю. Реформа

закликана розв'язати цілу низку застарілих проблем управління територіями, як то: повноцінна реалізація принципу субсидіарності при здійсненні повно-

© Ю.П.Шаров, 2015

важень місцевого самоврядування, подолання «двовладдя» на територіях, чітке визначення адміністративно-територіальних одиниць базового рівня та забезпечення їх фінансової, матеріальної, організаційної спроможності та ін. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що передбачається реформою, зумовлює необхідність формування відповідної інституційної основи діяльності територіальних громад, якою в сьогоdnішніх умовах децентралізації є створення укрупнених самодостатніх спроможних громад на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [1].

Проте, це є лише першим кроком до забезпечення повноцінного функціонування місцевого самоврядування та досягнення належного рівня якості життя на територіях. Не менш важливим аспектом забезпечення планованого результату реформ є результативна й ефективна реалізація потенціалу розвитку та співробітництва громад, для чого потрібно використання вже існуючих і апробованих практикою управлінських механізмів та інструментів. І муніципальний менеджмент пропонує широкий арсенал концептуальних та інструментально-технологічних підходів до розв'язання проблем різного рівня в муніципальному управлінні. Широкі можливості для цього в умовах децентралізації відкриває прийнятий Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [2].

Аналіз досліджень і публікацій. В аспекті співробітництва територіальних громад йдеться, насамперед, про механізми інтегрованої діяльності громад, інструменти, які в управлінні територіями можуть конкретизуватися в інтегрованому застосуванні стратегічного планування та управління проектами місцевого розвитку. Зазначені механізми та інструменти є взаємопов'язаними з огляду на те, що більшість форм інтегрованої діяльності громад можуть реалізуватися через стратегічні та проектні підходи.

Інтеграційні процеси в місцевому самоврядуванні є важливим фактором

результативного місцевого розвитку. Світовий досвід підтверджує очевидну суспільну корисність інтегрованої діяльності суб'єктів місцевого самоврядування внаслідок можливості спільного розв'язання нагальних проблем місцевого розвитку, результатом чого є підвищення конкурентоспроможності територій та якості муніципальних послуг, активізація населення у вирішенні місцевих справ. У той же час, порівняно з розвиненими зарубіжними країнами, де інтеграційні процеси в місцевому самоврядуванні мають під собою значне наукове підґрунтя, розвинену нормативну базу й практичний досвід, у вітчизняній науці ступінь опрацьованості відповідних питань є дещо нижчим. Проте існує природний рух до інтеграції діяльності в українському місцевому самоврядуванні, що зумовлюється, насамперед, його обмеженими ресурсними та управлінськими можливостями. Проблеми становлення та розвитку інтеграційних процесів у сучасному місцевому самоврядуванні України досліджують такі науковці та практики, як О.Берданова, Г.Борщ, В.Вакуленко, О.Дудкіна, Н.Дутко, О.Ігнатенко, М.Камінська, І.Ковтун, В.Мамонова, А.Мельник, В.Негода, В.Погорілко, В.Рубцов, П.Стехін, Г.Монастирський, В.Тихонов, В.Толкованов, В.Удовиченко, В.Чайка та інші. Проте, існуюча недостатність організаційно-управлінського забезпечення зазначених процесів може бути подолана лише на засадах надання громадам відповідних повноважень та створення належного нормативно-правового забезпечення співробітництва громад, рух до чого намітився сьогодні на тлі децентралізаційних процесів.

Метою дослідження є комплексне уявлення можливостей та інструментів співробітництва територіальних громад з огляду на реформу місцевого самоврядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Загалом співробітництво – це активний процес об'єднання ресурсів та зусиль, спільна діяльність сторін, спільна праця для досягнення мети та отримання вигоди кожною стороною. Закон [2] конкрети-

зує, що співробітництво територіальних громад – це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах. При цьому основою міжмуніципального співробітництва є спільні інтереси та цілі громад, а метою міжмуніципального співробітництва є ефективне виконання органами місцевого самоврядування власних повноважень та забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню.

Визначимо основні форми інтегрованої діяльності в управлінні місцевим розвитком:

- співробітництво територіальних громад (або міжмуніципальне співробітництво): взаємодія територіальних громад як економічно, фінансово та політично самостійних суб'єктів з метою координованої реалізації спільних інтересів;

- міжсекторне партнерство: співпраця трьох секторів суспільства – владних та управлінських структур різних рівнів, у т.ч. органів місцевого самоврядування (перший сектор), бізнесу (другий сектор) та організацій третього сектора (недержавні та громадські організації, асоціації, спілки, благодійні фонди, органи самоорганізації населення, політичні партії, профспілки);

- державно-приватне партнерство: співробітництво між державою, територіальними громадами в особі відповідних органів влади (державними партнерами) та приватними партнерами;

- створення субрегіонів – укрупнених районів як продукту агломерації виробничих сил суміжних територій.

Зазначимо, що у процесах співробітництва громад можуть мати місце всі зазначені форми інтегрованої діяльності у різноманітних проявах. Головною умовою є здійснення діяльності із співробітництва на засадах принципів, визначених законом про співробітництво громад: законність, добровільність, прозорість та відкритість, взаємна вигода, рівноправність учасників, взаємна відповідальність [2]. Саме за таких умов

найбільш раціонально реалізуються завдання співробітництва громад: надання публічних послуг однакової якості; узгоджена економічна політика для сусідніх територій; перетворення громад з об'єктів на суб'єктів політики; активізація громадян в управлінні; підвищення іміджу влади та довіри до неї; більш ефективне використання інфраструктури; концентрація ресурсів; полегшення доступу громад до грантів; залучення інвесторів; розвиток технологій муніципального менеджменту.

Розв'язання зазначених завдань породжує позитивні ефекти співробітництва громад:

- фінансові ефекти – підвищена фінансова вигідність сторін при реалізації великих проектів, зокрема інфраструктурних;

- економічні ефекти від підвищення обсягу податкових надходжень, від об'єднання інфраструктурних можливостей, від ефекту масштабу, згідно з яким у великих громадах питома вага видатків на управління зменшується;

- соціальні ефекти за рахунок реалізації спільних масштабних соціальних програм та спільного використання об'єктів соціальної інфраструктури території;

- управлінсько-організаційні ефекти – посилення взаємозв'язків координації в реалізації управлінських функцій місцевого самоврядування;

- екологічні ефекти за рахунок підвищених ресурсних можливостей реалізації екологічних програм.

Навіть сформована ще неповністю нормативно-правова база [2; 3; 4; 5] створює достатньо ґрунтовне забезпечення реалізації процесів співробітництва громад. Так, Законом [2] визначено порядок організації співробітництва громад, а документом [4] – особливості укладання договорів за кожною формою:

- делегування: надання одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами повноважень з виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів; у договорі визначається: учасники: хто делегує та

орган МСВ, якому делегуються завдання та ресурси; перелік делегованих завдань; вимоги до їх виконання; обсяг коштів, що передаються до бюджету відповідного органу МСВ; строки виконання завдань; форма й порядок звітування;

– спільні проекти: координація діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів; у договорі визначається: мета спільного проекту; строки та умови його реалізації; перелік спільних заходів; форма участі сторін; механізм координації діяльності; відповідальність сторін;

– спільне фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва інфраструктурних об'єктів (підприємств, установ та організацій комунальної форми власності); у договорі визначається: перелік комунальних підприємств, установ та організацій (об'єктів) для спільного фінансування (утримання); обсяг фінан-

сових ресурсів, що виділяється учасниками; порядок здійснення видатків з місцевих бюджетів; умови щодо надання (вироблення) утримуваними комунальними об'єктами послуг (продукції) для суб'єктів співробітництва; спосіб розподілу між суб'єктами співробітництва отриманих доходів та можливих ризиків; форма і порядок подання звітності;

– спільне утворення суб'єктами співробітництва спільних інфраструктурних об'єктів (комунальних підприємств, установ та організацій); у договорі визначається: сфера діяльності спільних комунальних підприємств, їх організаційно-правова форма; структура органів і служб управління; обсяг коштів (майна), що інвестуються органами МСВ для фінансування (утримання), строки їх внесення; етапи створення; відповідальність сторін за результати діяльності; шляхи покриття можливих збитків, дефіциту коштів та розподілу отриманих доходів; розподіл майна у разі при-

1. Ініціатива (голова чи депутати ради, члени громади)

Пропозиція про співробітництво - письмовий документ: мета, обґрунтування доцільності співробітництва, інформація про сферу його здійснення, форма та очікувані фінансові результати, інше

2. Надання згоди на організацію Співробітництва. - Доручення від ради виконавчому комітету або депутатам ради, фахівцям з'ясувати доцільність пропозиції про співробітництво та дати належний висновок; надсилання пропозиції про початок переговорів

3. Розгляд пропозиції від ініціатора співробітництва про початок переговорів (максимальний термін – 60 днів) - Оцінка пропозиції виконавчим органом ради й підготовка висновку; громадське обговорення пропозиції; подання раді для прийняття рішення про надання згоди; делегування представника до комісії

4. Утворення комісії та підготовка проекту договору (максимальний термін – 60 днів) - Склад комісії: спільне рішення голів, представництво – в рівній кількості від усіх сторін, головування на засіданнях - по чергово, рішення протоколюються; використовуються форми типових договорів. Визначається рада, відповідальна за звітування

5. Громадське обговорення проекту договору - Ознайомлення громади з текстом, зауваження. Термін - 15 днів після підсумкового засідання комісії з підготовки проекту договору. При проведенні обговорень та громадських слухань слід керуватися порядком, що заздалегідь приймається радами (може використовуватися багаторазово для інших цілей)

6. Схвалення проекту договору відповідною радою

Термін визначається вимогою: рішення про схвалення проекту договору має бути прийнято упродовж 30 днів з дати громадського обговорення проекту договору

7. Укладення договору про співробітництво - Публічне підписання головами рад текстової частини договору та необхідних додатків, а також скріплення їх мокрими печатками. Кількість примірників договору = кількість учасників договору + 1. Договір набирає чинності через 10 днів з дати укладення

Рис. 1. Процес організації співробітництва (згідно з [2; 5])

пинення діяльності; зазначається, що забороняється утворювати спільні комунальні об'єкти на базі майна, яке не підлягає приватизації; статут об'єкта спільного утворення має відповідати законодавству та вимогам договору;

– спільний орган управління: створення для спільного виконання визначених законом повноважень; може утворюватися як окремий виконавчий орган ради одного із суб'єктів співробітництва або у складі виконавчого органу одного із суб'єктів співробітництва (як структурний підрозділ – департамент, відділ, управління, проектне бюро, агенція тощо); у договорі визначається: мета і повноваження органу; спосіб утворення органу та його майна; порядок призначення (обрання) на посаду керівника, його відповідальність; порядок та обсяги фінансування органу; порядок звітування; порядок та наслідки припинення діяльності можливість припинення однією стороною участі у договорі та наслідки такого припинення.

Співробітництво громад є само по

собі комплексним механізмом сталого місцевого розвитку. Крім того, можна зазначити інші сучасні інструменти підтримки розвитку спроможних громад, до яких слід віднести стратегії, проекти, кластери, технологічні парки, бенчмаркінг.

Одним із пріоритетних завдань після створення укрупненої громади є розробка стратегії її розвитку (порядок розробки стратегії наведено на рис. 2). Очевидно, що якщо існували стратегії розвитку громад, що увійшли до складу укрупненої громади, то вони повинні бути переглянуті, тому що укрупнена громада має зовсім інші ресурсні можливості, а значить – і інші конкурентні переваги, на основі чого має бути визначено оновлене стратегічне бачення розвитку укрупненої громади та, відповідно, нові пріоритети розвитку (за кількістю – 2-5 пріоритетів). Така робота здійснюється робочою групою, сформованою з представників усіх громад, що об'єдналися. Важливо пам'ятати, що усі об'єкти, передбачені співробітництвом



Рис.2. Процес розробки стратегії розвитку укрупненої громади

громад, мають бути враховані у стратегії розвитку громади і за умов доцільності мають реалізовуватися за допомогою проектів, що включаються до складу стратегії. Аби стратегія, на відміну від традиційної ситуації, стала дійовим інструментом реалізації ключових намірів громадян, слід до її розробки залучати активних представників громадськості, особливу увагу приділити створенню дійової системи управління реалізацією стратегії та налагодженню громадського моніторингу, організувати звітність перед громадою за отримані стратегічні результати.

Важливо, що об'єднання громад і формування об'єктів співробітництва громад – це завдання, які можуть бути реалізовані із широким застосуванням проектного підходу. Як форма співробітництва громад проект (спільний проект) – це комплекс робіт, об'єднаних спільною для учасників проекту метою, яка відповідає стратегії місцевого розвитку, і які (роботи) реалізуються за спільні кошти учасників проекту (як з бюджетних, так і з інших незаборонених джерел) для отримання спільної вигоди всіх учасників унаслідок спільного використання продукту проекту [2].

Проектний підхід може бути застосований в реалізації таких форм співробітництва громад: спільні проекти; утворення спільних інфраструктурних об'єктів; утворення спільного органу управління із застосуванням інституційних проектів. Крім того, на укрупнених територіях спроможних громад можуть впроваджуватися «парасолькові» проекти, касетні проекти, проекти створення кластерів, проекти створення технологічних парків.

«Парасолькові» проекти здійснюються на території присутності великої бізнес-компанії, ініціюються нею на засадах соціальної відповідальності за узгодженням з органами влади на території, співфінансуються бізнес-компанією й місцевими бюджетами [7]. Тобто зазначені проекти реалізують зв'язок міжсекторного партнерства та соціальної відповідальності бізнесу в аспекті розвитку території його присутності,

розглядаються як інвестиції в людський капітал, стосуються фактичних та потенційних працівників даної компанії, що мешкають на територіях присутності компанії. Вони спрямовані на вирішення проблем, які визнані пріоритетними мешканцями території та експертами з питань місцевого розвитку.

Технологічна суть «парасолькових» проектів полягає у «тиражуванні» єдиного продукту проекту для різних територій. На цій основі пропонується виокремлення ще однієї групи проектів під назвою «касетні» проекти [6]. «Касетні» проекти здійснюються на територіях адміністративного району, області під егідою відповідного (обласного, районного) органу місцевого самоврядування й представляють собою «тиражування» кращих практик місцевого самоврядування (наприклад, за результатами Всеукраїнського або обласного конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування) формуються за спільною ініціативою громад та відповідного органу місцевого самоврядування (як варіант - через регіональний проектний офіс), реалізуються на основі єдиного стандартизованого продукту проекту (який має бути адаптований під специфіку даної громади), єдиної методології та єдиного скоординованого плану впровадження проекту, співфінансуються громадами-учасницями «касетного» проекту та спеціально створеними на регіональному рівні фондами із залученням коштів місцевих бюджетів. Зокрема, таке співробітництво громад може бути підтримано коштами Державного фонду регіонального розвитку, порядком використання коштів якого на 2015 р. передбачено спрямування бюджетних коштів на фінансування інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які відповідають пріоритетам, визначеним у стратегіях розвитку регіонів, впроваджуються як проекти співробітництва територіальних громад, є переможцями Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2013-2014 роках [3]. Реалізація ідеології та технології «касетних» проектів сприятиме більш раціональному

використанню передового досвіду запровадження кращих проектів регіону для розв'язання споріднених проблем на територіях аналогічних громад.

Для створення спеціальних управлінських структур під час реалізації передбаченої законодавством про співробітництво громад форми щодо створення спільних органів управління можуть використовуватися так звані інституційні проекти. Інституційний проект можна ідентифікувати як проект, що має на меті інституціоналізацію взаємовідносин декількох учасників спільної постійної або тимчасової діяльності, завдяки якій реалізуються спільні та індивідуальні інтереси учасників, а продуктом такого проекту є певна інституція, функціонуюча відповідно до розроблених у ході проекту й документально оформлених регламентів [8]. Отже, інституційний проект – це проект, продуктом якого є спільний орган управління й комплект документально оформлених регламентів його функціонування, а також (за необхідністю) – локальних нормативних актів, що базуються на положеннях чинної нормативно-правової бази, зокрема в частині врегулювання договірних відносин.

Інституційні проекти можуть тиражуватися як «касетні» проекти з певною адаптацією до конкретних умов, що полегшуватиме роботу із створення управлінських інституцій на місцях, забезпечуватиме економію часу, зусиль та коштів на розробку проектів кожною громадою.

Використання технологій проектного підходу дозволяє підвищити рівень впорядкування робіт з досягнення встановленої мети, зокрема визначити: продукт майбутнього проекту в його зв'язку із стратегією розвитку території; очікувані витрати, соціально-економічні та інші вигоди (результати) проекту з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; ймовірні ризики, на які слід обов'язково звернути увагу та вчинити заходи щодо їх попередження. При плануванні проекту слід за рекомендаціями проектного підходу сформувати ієрархічну структуру робіт проекту (дерево робіт – WBS);

сформувати матрицю відповідальності виконавців; спланувати потрібні ресурси і скласти бюджет проекту; побудувати календарний графік виконання робіт. Обов'язково слід сформувати команду та призначити керівника проекту. Все це підвищує ймовірність успіху співробітництва.

Громадами може використовуватися така форма співробітництва, як кластер – добровільне територіально-галузеве договірне об'єднання підприємств та організацій, споріднених або взаємодоповнюючих одне одного (за ознаками процесу виробництва, продукту, ринків, інноваційної або конкурентної поведінки). До складу кластеру можуть входити наукові, освітні та інші організації соціальної інфраструктури території, громадські організації та органи місцевої влади. У результаті об'єднання посилюються конкурентні переваги учасників кластеру за рахунок ефекту спільної діяльності. Наприклад, до складу агропромислового кластеру можуть входити: підприємства, залучені до організації сільськогосподарських робіт, проведення агродосліджень, механізації, переробки сировини, виробництва продукції, її продажу, навчання персоналу тощо. На муніципальному рівні кластери сприяють зміцненню партнерських взаємовідносин у трикутнику «влада-бізнес-громада» та підвищують ефективність діяльності підприємств даної території, які є основою податкових надходжень та забезпечення зайнятості населення.

Інноваційний розвиток громад може спиратися на таку форму співробітництва, як технологічний парк (технопарк) – інноваційний комплекс, розташований на певній території, що поєднує у своєму складі науковий, виробничий, кадровий потенціал з метою створення і впровадження високоефективних видів техніки, технології, матеріалів та продуктів нових поколінь.

Стратегічні напрями, цілі та очікувані результати співробітництва громад доцільно визначити з використанням бенчмаркінгу [9]. Бенчмаркінг – це порівняння з передовими аналогами (громадами, територіями, підприємствами,

організаціями). Бенчмаркінг забезпечує порівняння результатів та процесів діяльності й виявлення слабких місць або переваг; запозичення передового досвіду й мінімізацію ризиків; виявлення передових тенденцій; розширення інформаційної бази для визначення пріоритетів стратегічної діяльності; формування готовності персоналу до змін.

Висновки. Отже, показано, що в процесах децентралізації та реформування місцевого самоврядування після етапу укрупнення громад ключовим є ефективне використання для стратегічного розвитку акумульованих ресурсів об'єднаних громад, для чого вже створено достатню нормативно-правову базу, забезпечено можливості вибору форм і

напрямів діяльності із співробітництва, що має наслідком низку позитивних ефектів.

Муніципальний менеджмент презентує потенціал і досвід апробації сучасних інструментів підтримки розвитку й співробітництва, провідними з яких є програмно-цільові технології, застосування яких у вигляді стратегій і проєктів є доцільним при вирішенні багатьох завдань, що постають перед укрупненими спроможними громадами. Зокрема, потенціал проєктного підходу може повноцінно використовуватися у сфері співробітництва територіальних громад і, навіть, породжувати оновлені типи проєктів, зокрема «парасолькові», «касетні», інституційні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 р. № 157-VIII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06 2014 № 1508-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
3. Питання використання у 2015 році коштів державного фонду регіонального розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України (проєкт) – Режим доступу: <http://www.kievcity.gov.ua/.../2015/.../Proekty-postanov-K>
4. Про затвердження Примірних форм договорів про співробітництво територіальних громад. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.08.2014 №233.
5. Методичні рекомендації щодо практичного застосування положень Закону України «Про співробітництво територіальних громад» у частині організації та юридичного оформлення співробітництва. Режим доступу : decentralization.gov.ua/document
6. Безуглий Д. Укрупнення громад і можливості проєктного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку / Безуглий Д., Шаров Ю. // матер. III науково-практичного семінару «Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід». – 30.03 – 30.04. 2015 : електронний ресурс itis@vidr.dp.ua
7. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг : навч. посіб. з компакт-дискom / К. М. Бліщук, А. С. Крупник, Є. Г. Матвіїшин, Ю. П. Шаров [та ін.] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. – К. : К.І.С., 2014. – 120 с.
8. Оленковська Л. П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.04 – місцеве самоврядування / Оленковська Лариса Павлівна ; НАДУ. – Д., 2013 – 20 с.
9. Оленковська Л.П. Інституційні проєкти як механізм забезпечення інтегрованих форм діяльності на місцевому рівні / Оленковська Л.П., Шаров Ю.П. // : матер. IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проєктами: стан та перспективи» 17-20.09.2013. – Коблево, 2013. – С. 216-218.

REFERENCES:

1. Zakon Ukrayiny «Pro dobrovil'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad» vid 05.02.2015 r. № 157-VIII (Law of Ukraine «On a voluntary association of local communities» of 05.02.2015 was. № 157-VIII). – Mode of access : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
2. Zakon Ukrayiny «Pro spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad» vid 17.06 2014 № 1508-VII (Law of Ukraine «On the cooperation of local communities» from 17.06 2014 № 1508-VII). – Mode of access : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>

3. Pytannya vykorystannya u 2015 rotsi koshtiv derzhavnogo fondu rehional'noho rozvytku. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (proekt) (The use in 2015 of the State Regional Development Fund. Cabinet of Ministers of Ukraine (draft)). – Mode of access: <http://www.kievcity.gov.ua/.../2015/.../Proekty-postanov-K>
4. Pro zatverdzhennya Prymirnykh form dohovoriv pro spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad. Nakaz Ministerstva rehional'noho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Ukrainy vid 27.08.2014 №233 (On approval of sample forms of cooperation agreements communities. Order of the Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Utilities of Ukraine of 27.08.2014 №233).
5. Metodychni rekomendatsiyi shchodo praktychnoho zastosuvannya polozhen' Zakonu Ukrainy «Pro spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad» u chastyni orhanizatsiyi ta yurydychnoho oformlennya spivrobitnytstva (Guidelines for the practical application of the Law of Ukraine «On the cooperation of local communities» in the organization and execution of legal cooperation). Mode of access : decentralization.gov.ua/document
6. *Bezuhlyy D.* Ukrupnennya hromad i mozhlyvosti proektnoho pidkhodu dlya zabezpechennya yikh spivrobitnytstva ta rozvytku (Merging communities and opportunities of the project approach for their cooperation and development). *III naukovo-praktychnoho seminaru «Novitni informatsiyno-komunikatsiyni tekhnolohiyi v modernizatsiyi publichnoho upravlinnya: zarubizhnyy i vitchyznyanyy dosvid»*. – 30.03 – 30.04. 2015 : elektronnyy resurs itis@vidr.dp.ua
7. Prohnozuvannya rozvytku terytoriy. Benchmarkinh : navch. posib. z kompakt-dyskom (Prediction of areas. Benchmarking). – K. : *K.I.S.*, 2014. – 120 p.
8. *Olenkovs'ka L. P.* Orhanizatsiyno-upravlins'ke zabezpechennya intehratsiynykh protsesiv u mistsevomu samovryaduvanni : avtoref. dys. na zdotuttya nauk. stupenya kand. nauk z derzh. upravlinnya : spets. 25.00.04 – mistseve samovryaduvannya (Organizational and management services integration processes in local government: Author. Thesis. for obtaining sciences. degree candidate. Sciences of the state. Control: spec. 25.00.04 - local government.). *NADU*. – D., 2013 – 20 p.
9. *Olenkovs'ka L.P.* Instytutsiyni proekty yak mekhanizm zabezpechennya intehrovanykh form diyal'nosti na mistsevomu rivni (Institutional projects as a mechanism for providing integrated forms of activity at the local level). *IX Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Upravlinnya proektamy: stan ta perspektyvy» 17-20.09.2013*. – Koblevo, 2013. – P. 216-218.

Шаров Юрій Павлович – доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної
академії державного управління при Президентіві України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Sharov Yuriy Pavlovich – doctor of public administration, Full Prof.
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of
public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: sharov@vidr.dp.ua