

УДК 352.712.2.025 (477)

doi:10.15421/151633

Типологія проектів місцевого самоврядування та її використання для методичної підтримки обґрунтування проектів

Ю.П. ШАРОВ, Д.Г. БЕЗУГЛИЙ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
Дніпро, Україна

Авторське резюме

З огляду на різноманітність проектів місцевого самоврядування, традиційні проекти технології бізнес-менеджменту можуть бути застосовані до них з певними обмеженнями. Існуючі класифікації проектів є недосконалими, недостатньо адекватні сучасним вітчизняним умовам проектної діяльності, зокрема в місцевому самоврядуванні, мають слабку прикладну спрямованість. У статті викладено підхід до впорядкування багатоманітності множини зазначених проектів, реалізований у вигляді запропонованої типології проектів місцевого самоврядування. Показано використання типології для формування рекомендацій щодо визначення необхідного і достатнього рівня глибини обґрунтування життєздатності проектів місцевого самоврядування різних підмножин, основними з яких узагальнено визначено інвестиційні проекти та соціально-управлінські проекти. Показано, що для техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів можуть застосовуватися традиційні технології проектного менеджменту на основі проектного аналізу, а для соціально-управлінських проектів обґрунтування може бути здійснено на основі розробки концепції проекту. Виявлено потребу підвищення комплексності концепції проектів місцевого самоврядування. Запропоновано логічну структуру і зміст комплексної концепції, рекомендовано підходи до поглибленого опрацювання окремих позицій концепції.

Ключові слова: типологія проектів місцевого самоврядування; інвестиційні проекти; соціально-управлінські проекти; підходи до обґрунтування життєздатності проектів місцевого самоврядування; комплексна концепція проекту місцевого самоврядування; методична підтримка розробки комплексної концепції проекту

Typology of local government's projects and it's using for methodological support of the project's ground

Y.P. SHAROV, D.H. BEZUGIY

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipro, Ukraine

Abstract

Taking into account diversity of local government's projects, traditional project's technologies of business management can be used for it with some constraints. Present project's classifications are imperfect, inadequate for modern conditions of local government, have weak applied orientation. The approach for systematization of project's diversity in local government, which realized as typology of local government's projects, is decrypted in the article. Use of the typology for forming recommendations to determine of deep' level of local government's project's competitiveness ground is shown for different sub multitudes, the main of which are invest projects and social-management projects. Shown, that for technical-economical ground of invest projects could be used the traditional technologies of the project management, but for social-management projects

© Ю.П. Шаров, Д.Г. Безуглий, 2016

ground could be done on the base of the project's concept. The need of strengthening of local government's project concept's complexity discovered. The logical structure and content of complex concept preferred, the approaches to deeper working up of some concept's position recommended.

The approach for system determination of results and success' indicators of projects preferred. It base on problem's analyze and description of start's and finish's state of project's environment (changes of environment concerning implementation of project). The key words of problem's symptoms look for in the space of potential target effects of local government's projects (financial, economical, social, management, political, ecological). Then these key words reform and edit, after that they become the content's essence of success' indicators.

During form the concept of local government's projects recommended to do analyze of opportunities to remake projects as partially commercial by the way to give office's rooms, places for advertising, places for trade, possibilities to realize paid services for use of entrepreneurs. In this case the entrepreneurs funds will be participate in project implementation.

The factors of project's stability descript the project only on context to protect the ready product of the project. Taking into account, recommended to do the risk-analyze during working up the project's concept (technical, social, innovational, strategic, administration, ecological, political, recourse, financial, economical, institutional risks), determine the methods of reaction to risks (deviation, readdressing, softening, taking of risks).

Key words: typology of local government's projects; invest projects; social-management projects; approaches to local government's project's competitiveness ground; complex concept of local government's project; the methodological support of project's complex concept working up

Типология проектов местного самоуправления и ее использование для методической поддержки обоснования проектов

Ю.П. ШАРОВ, Д.Г. БЕЗУГЛЫЙ

Днепропетровский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,
Днепр, Украина

Авторское резюме

Учитывая разнообразие проектов местного самоуправления, традиционные проектные технологии бизнес-менеджмента могут быть применены к ним с определенными ограничениями. Существующие классификации проектов являются несовершенными, недостаточно адекватны современным отечественным условиям проектной деятельности, в частности в местном самоуправлении, имеют слабую прикладную направленность. В статье изложен подход к упорядочению многообразия множества указанных проектов, реализованный в виде предлагаемой типологии проектов местного самоуправления. Показано использование типологии для формирования рекомендаций по определению необходимого и достаточного уровня глубины обоснования жизнеспособности проектов местного самоуправления различных подмножеств, основными из которых обобщенно определены инвестиционные проекты и социально-управленческие проекты. Показано, что для технико-экономического обоснования инвестиционных проектов могут применяться традиционные технологии проектного менеджмента на основе проектного анализа, а для социально-управленческих проектов обоснование может быть осуществлено на основе разработки концепции проекта. Выявлена необходимость повышения сложности концепции проектов местного самоуправления. Предложено логическую структуру и содержание комплексной концепции, рекомендованы подходы к углубленному рассмотрению отдельных позиций концепции.

Ключевые слова: типология проектов местного самоуправления; инвестиционные проекты; социально-управленческие проекты; подходы к обоснованию жизнеспособности проектов местного самоуправления; комплексная концепция проекта местного самоуправления; методическая поддержка разработки комплексной концепции проекта

Постановка проблеми. Проекти, що реалізуються в місцевому самоврядуванні, часто є складними комплексами робіт з високою невизначеністю, переслідують широкий спектр цілей, виконуються із залученням різних категорій учасників і пов'язані з отриманням різного роду вигод для територіальної громади. Проекти місцевого самоврядування (проекти МСВ) є найбільш масовими серед проектів сфери публічного управління, мають особливі статусні характеристики.

Враховуючи специфіку й різноманітність проектів МСВ до деяких з них традиційні проектні технології бізнес-менеджменту можуть бути застосовані у більшому обсязі, у той час як до інших – досить обмежено. Тому виникає проблема певного впорядкування багатоманітності множини проектів МСВ для формування рекомендацій щодо визначення необхідного і достатнього рівня глибини обґрунтування життєздатності різних груп проектів. Така проблема є вельми значущою з огляду, зокрема, на те що використання відомих інструментів техніко-економічного обґрунтування проектів на основі проектного аналізу відрізняється значною трудомісткістю і має бути виправданим. Підготовка проектів перших об'єднаних територіальних громад Дніпропетровщини для реалізації державної субвенції на розвиток їх інфраструктури з фінансуванням Державним фондом регіонального розвитку (ДФРР) показала, що зазначена проблема існує, а методичні матеріали ДФРР не забезпечують можливості для її повноцінного розв'язання [2]. Як наслідок, на практиці виникає потреба підвищення комплексності визначення життєздатності проектів, що не вимагають поглибленого техніко-економічного обґрунтування через проектний аналіз.

Аналіз досліджень та публікацій. Беручи до уваги існуючу позицію дослід-

ників [3; 12], будемо відносити до проектів МСВ такі проекти, що здійснюються під егідою органу місцевого самоврядування, мають центри відповідальності у його структурних підрозділах, спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та затверджені у складі проектної частини стратегії її розвитку, а результатами виконання їх є суто соціальні або соціально-економічні вигоди територіальної громади [3; 12]. Зазвичай, як метод упорядкування множини проектів використовують класифікацію – логічне розділення обсягу поняття на складові елементи за обраними ознаками [4]. За основними правилами класифікації вона повинна мати єдину основу, кожен елемент повинен належати лише одному класу, тобто члени класифікації повинні взаємно виключати одне одного, не бути поняттями, які перетинаються [10; 11].

У літературі з управління проектами традиційно пропонується з деякими незначними варіаціями класифікація проектів, яка певною мірою будується на західному досвіді й вимагає, на наш погляд, оновлення й доповнення [5-9]. Як недоліки існуючої класифікації можна відмітити пропонувані нею нереальні для сьогодення України кількісні значення класифікаційних ознак за тривалістю проекту (наприклад, короткостроковий проект – до 3-х років [5; 9]), за вартістю проекту (наприклад, малий проект – до 10 млн. дол. згідно з досвідом США [6; 8; 9]). Застосування західних «кальок» в термінах (наприклад, монопроект, мультипроект, мегапроект) призводить до невизначеності в основі класифікації та ознаках, що їх відділяють одне від одного. Так, в джерелах [6; 8; 9] основою класифікації на типи «монопроект», «мультипроект», «мегапроект» прийнято розмірність проекту; в джерелах [6; 7] типи проектів «мультипроект» і «монопроект» виокремлю-

ються за ознакою вимог до обмеженості ресурсів, а тип «мегапроект» – навіть за двома ознаками – масштаби й розмір проекту та строки реалізації. У джерелах [6; 7] за ознакою рівня проекту виділяються «проект», «програма», «система»; у джерелі [8] за такою ж ознакою до згаданих додається «портфель проектів». При цьому у джерелі [7] мегапроект ототожнюється з програмою, а автори джерела [8] окремо визначають поняття «програма» за ознакою рівня проекту і окремо «мегапроект» – за ознакою комплексності (складності) проекту, причому не корелюють програму і мегапроект між собою. Також невизначеними залишаються змістовні відмінності поняття «система» як виділеного дослідниками класу проектів («...цілеспрямований комплекс взаємозалежних елементів (проектів) та відносин між ними») [8, с. 20] та «програма» («...сукупність проектів і заходів, пов'язаних загальною метою й умовами виконання») [8, с. 19].

Концепція проекту в проектному підході є важливішим документом, який відображає первинні (проміжні) результати обґрунтування життєздатності майбутнього проекту [6; 8; 9]. Методичні рекомендації ДФРР цю змістовну частину роботи відображають недостатньо системно й повно, а з огляду на те, що для значної кількості проектів, які не потребують поглибленого обґрунтування, ця концепція стає основним документом оцінювання їх життєздатності, формування повноцінної концепції стає певною проблемою. Крім того, окремі позиції комплексної концепції проектів МСВ вимагають опрацювання методичної підтримки їх реалізації для отримання належної якості обґрунтування, що також реалізується у межах даного дослідження.

Метою дослідження є викладення результатів щодо формування підходу до впорядкування множини проектів місцевого самоврядування та методичного забезпечення розробки комплексної концепції проектів, що не вимагають поглибленого техніко-економічного обґрунтування їх життєздатності.

Виклад основного матеріалу. Проведений аналіз валідності результатів впорядкування множини проектів за існуючими класифікаціями дозволяє стверджувати, що не завжди відбувається дотримання основних правил класифікації, які є достатньо жорсткими, а результати не завжди адекватно відображають реальність.

Спорідненим до класифікації методом логічного впорядкування є типологія. Цей метод дуже схожий за своєю логічною основою з класифікацією, хоча зазвичай підкреслюється, що типологія – це класифікація за істотними ознаками й використовується для порівняльного вивчення саме істотних ознак [4]. Типологія ґрунтується на понятті «тип» – певна абстрактна теоретична модель, в якій фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості досліджуваних об'єктів [10; 11].

Існуюча різноманітність проектів бізнесу та публічного управління зумовлює необхідність багатомірного її впорядкування, коли кожна одиниця має відношення до багатьох ознак. Виходячи із зазначеного, автор вважає, що впорядкування множини проектів, зокрема проектів МСВ, коректніше може бути здійснене на основі методу типології.

У межах пропонованої типології проектів МСВ визначаються типи проектів за такими ознаками:

1. За складністю, що зумовлюється рівневістю, багатозв'язністю та взаємозалежністю проектного управління:

– однорівневі проектні структури: монопроекти; мультипроекти (локальний випадок мультипроектного управління – портфель проектів);

– багаторівневі проектні структури: програми; мегапроекти.

Переважно проекти МСВ являють собою монопроекти (незалежні одне від одного проекти, кожен з яких виконується одною командою).

2. За потенціалом фінансового ефекту проекту:

– проекти локального ефекту: прями надходження до бюджету органу місцевого самоврядування (ОМС);

– проекти глобального ефекту, ха-

рактерного для інфраструктурних проєктів: опосередкований фінансово-економічний ефект (у регіональному чи народногосподарському аспекті);

– проєкти, що не передбачають фінансових результатів.

3. За змістовно-цільовим спрямуванням продукту проєкту:

– інфраструктурні (масштабні капіталомісткі державні, комунальні або муніципальні проєкти, що мають важливе суспільне значення, спрямовані на забезпечення необхідних і достатніх умов виробництва та проживання на території шляхом проведення будівельно-монтажних робіт із створення виробничих, інженерних, комунікаційних, транспортних, енергетичних, соціальних, ринкових та інших об'єктів і які не завжди забезпечують високу рентабельність капіталовкладень на користь суспільній користі);

– інституційні (такі, продуктом яких є спільний орган управління, створений у процесах співробітництва громад, і комплект документально оформлених регламентів або локальних нормативних актів щодо забезпечення його функціонування);

– проєкти з розробки бізнес-процесів надання публічних послуг (житлово-комунального, соціально-культурного, освітньо-виховного, інформаційного та іншого спрямування);

– проєкти з моделей та форм управлінської (фіскальної, інвестиційної, фінансово-економічної діяльності);

– проєкти організаційно-комунікаційні та взаємодії з бізнесом і громадськістю.

4. За потенціалом тиражування проєктної ідеї:

– парасолькові проєкти (проєкти з розроблення й тиражування деякої єдиної ідеї, які ініціюються і впроваджуються великою бізнес-компанією, спрямовані на розв'язання пріоритетних соціально-економічних проблем працівників-жителів території присутності компанії, співфінансуються бізнес-компанією й місцевими бюджетами);

– касетні (універсальні) проєкти (такі, базова проєктна ідея яких при

отриманні позитивних результатів упровадження базового проєкту може бути використана для споріднених по змісту й спрямованості проєктів інших територій і які співфінансуються регіональним органом місцевого самоврядування та відповідною територіальною громадою);

– монотипові (індивідуальні, унікальні) проєкти, що розроблені для специфічних умов і не містять потенціалу типовості.

5. За потребою в капітальному інвестуванні: інвестиційні проєкти (такі, в результаті реалізації яких створюються матеріальні об'єкти і які для свого фінансування вимагають капітальних інвестицій, для отримання яких у більшості випадків потрібні спеціальні механізми залучення інвестицій (бізнес-план, пакет документів для отримання гранту, для залучення приватного інвестора); проєкти поточного фінансування (переважно, підмножина соціально-управлінських проєктів).

6. За критичними факторами майбутньої сталості проєкту: фінансово-економічні; політичні; соціальні (у т.ч. екологічні, гендерні); інституційні (у т.ч. правові, управлінські, організаційні).

7. За ступенем кооперації проєктної діяльності: локальні проєкти; проєкти міжмуніципального співробітництва; проєкти субрегіонального рівня; проєкти прикордонного співробітництва.

8. За тривалістю: короткотермінові (в межах поточного фінансового року); середньотермінові (1-3 роки); довготермінові (більше трьох років).

9. За вартістю: малобюджетні (до 300 тис. грн.); середньобюджетні (300-800 тис. грн.); великобюджетні (більше 800 тис. грн.).

Запропонована типологія дає, насамперед, можливість сформулювати рекомендації щодо визначення необхідного і достатнього рівня глибини обґрунтування життєздатності проєктів МСВ.

Перша підмножина проєктів МСВ (умовна назва – інвестиційні проєкти МСВ) – які, крім складання концепції проєкту, вимагають поглибленого техніко-економічного обґрунтування на основі проєктного аналізу: інфра-

структурні монопроекти, які характеризуються глобальним або локальним фінансовим результатом, фінансуються через капітальні видатки, відповідно мають здебільшого середньостроковий або довгостроковий період реалізації, є багатого або середньобюджетними, а основними факторами сталості їх є фінансово-економічні.

Друга підмножина проектів МСВ (умовна назва – соціально-управлінські) – для обґрунтування життєздатності яких достатнім є розробка концепції проекту, яка доповнюється плануванням проекту. Такі проекти можуть реалізовуватися за рахунок поточних видатків, частіше за все не мають фінансових результатів або мають локальний фінансовий результат (надходження до бюджету), переважно є коротко- чи середньостроковими, мало- чи середньо бюджетними, а їх сталість зумовлюється, перш за все, політичними, соціальними та інституційними факторами.

Отже, можна вважати, що для групи інвестиційних проектів МСВ існує перевірена часом методика обґрунтування їх життєздатності [6; 8; 9]. Проте для групи соціально-управлінських проектів, обґрунтування життєздатності яких робиться на основі концепції проекту, деякі аспекти зазначеної концепції вимагають поглибленого розкриття з метою підвищення якості обґрунтування.

Пропонується у складі комплексної концепції проекту визначати такі позиції: назва й мета проекту; системний опис проблеми проекту (симптоми та причини проблеми, її масштаб, прогнозовані наслідки невирішення проблеми, відповідність проблеми змісту стратегій розвитку території, зацікавлені сторони проблеми, цільові групи проекту та обґрунтування впливу проекту на кожну з них); інноваційна ідея, альтернативи її реалізації, обґрунтування опорної альтернативи; продукт та результати проекту, виражені через індикатори успішності проекту; потрібні ресурси; організації-партнери й учасники проекту; орієнтовна тривалість проекту, основні етапи реалізації у часі; готовність

проекту до реалізації (потреба у передпроектних дослідженнях, техніко-економічному обґрунтуванні, експертизах, розробці технічної та проектно-кошторисної документації); ризики проекту та сталість його результатів; маркетингова та інформаційно-комунікативна підтримка проекту, витрати на неї; орієнтовна вартість та бюджет проекту; потенційні джерела фінансування проекту та частки фінансування з кожного джерела.

Отже, враховуючи запропонований зміст концепції проекту МСВ та її подальше доповнення технологіями планування проекту, під час чого здійснюються структуризація і впорядкування проектного комплексу робіт, для значної частини проектів МСВ концепція може бути взята за основу обґрунтування їх життєздатності.

Для системного визначення результатів та індикаторів успішності проектів МСВ пропонується підхід, що базується на аналізі проблеми проекту та опису вихідного й кінцевого станів середовища проекту (змін середовища) з використанням відповідних ключових слів. При цьому логічно здійснювати пошук ключових слів для опису факторів успішності проекту в понятійному просторі його потенційних цільових ефектів (фінансово-економічні, соціальні, екологічні, управлінські, політичні ефекти). Потреба в зміні ситуації означає, що у вихідній ситуації було щось таке, що нас не задовольняло, існує те, з чим потрібно боротися, те, чого не має бути при нормальному функціонуванні: зазначене і відображається симптомами проблеми. Саме віднаходження й опис симптомів проблеми закладає змістовну базу для визначення індикаторів успішності проекту. Далі описується очікуваний (бажаний) стан ситуації, але по тих самих аспектах, що визначені симптомами проблеми (ключовими словами). На завершення ключові слова опису симптомів проблеми логічно перетворюються (через переформулювання, редагування, доповнення тощо) на індикатори успішності проекту.

Рекомендовано при формуванні

концепції проектів МСВ аналізувати можливість переведення їх до розряду частково комерційних, зокрема через надання у межах середовища проекту офісних приміщень, можливості реалізації додаткових платних послуг, місць для реклами, для торгівлі і т.ін. Це дозволить частково залучити підприємницькі кошти до виконання проекту.

Враховуючи, що фактори сталості проекту характеризують ситуацію лише «постфактум», запропоновано в концепції проекту МСВ здійснювати аналіз потенційних ризиків реалізації проекту (технічні, соціальні, ризики інноваційності, стратегічні ризики, управлінські, екологічні, політичні, ресурсні, фінансові, економічні, інституційні), які підлягають на рівні концепції лише якісному аналізу з орієнтовним визначенням їх ймовірності, масштабів наслідків,

прийнятих способів управлінської реакції (відхилення, переадресація, пом'якшення, прийняття ризиків).

Висновки. Впорядкування множини проектів місцевого самоврядування дозволяє більш упевнено визначати групи проектів, які вимагають поглибленого техніко-економічного обґрунтування проектів з використанням трудомістких технологій проектного аналізу, а також ті проекти, для обґрунтування життєздатності яких достатньо розробити комплексну концепцію проекту і здійснити його планування згідно з вимогами проектного підходу.

Запропонований склад комплексної концепції проекту МСВ і методична підтримка її розробки дозволяють підвищити якість підготовки проектів МСВ, що претендують на отримання грантів ДФРР.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст]. – 5-те вид. – К.: Ірпінь; Перун, 2005. – С. 374.
2. Методичні рекомендації щодо заповнення Форми інвестиційної програми, проекту регіонального розвитку, що претендує на отримання фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dfrr.minregion.gov.ua/Legal-base>.
3. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. [Текст] / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова [та ін.] ; за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К.: Атіка, 2009. – 404 с.
4. Соціологічна енциклопедія [Текст] / Укл. В.Г. Городяненко. – К.: Академвидав, 2008. – 456 с.
5. Управление проектами [Текст] // Интегрированная программа по персоналу-технологии: матер. тренинг-семинара, г. Киев. – К.: Gestalt Consulting Group, 1999. – 215 с.
6. Управление проектами: учеб. пособие [Текст] / И.И. Мазур [и др.]; под. общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 6-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 960 с.
7. Управління проектами : навч. посіб. [Текст] / під ред. С.К. Чернова, В.В. Малого. – Миколаїв: МУК, 2010. – 354 с.
8. Управління проектами : підручник [Текст] / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – 912 с.
9. Управління проектами та програмами : підручник [Текст] / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарезов, К. В. Кошкін, С. С. Рижков, М. В. Фатєєв, С. К. Чернов, О. С. Яцунський. – Миколаїв: вид-во Торубари О.С., 2010. – 352 с.
10. Философия. Энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А.А. Ивина. – М.: Гардарики, 2006. – 1072 с.
11. Філософський енциклопедичний словник [Текст] / гол. ред. В. І. Шинкарук. К.: Абрис, 2002, 742 с.
12. Чикаренко І. Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку [Текст] / Ірина Чикаренко // Актуальні пробл. держ. упр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253 – 259.

REFERENCES:

1. Velikij tлумachnij slovník suchasnoï ukráínskoï movi [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language], 2005. Kyiv, 374 (in Ukrainian).
2. Metodichni rekomendacii shhodo zapovnennya formi investicijnoï programi, proektu regionalnogo rozvitku, shho pretendue na otrimannya finansuvannya za raxunok koshtiv Derzhavnogo fondu regionalnogo rozvitku [Methodical recommendations concerning fill-out of the investment program, project of regional development which applies on the receipt of financing due to money of the State Regional Development Fund], 2015. Regime to eccess: <http://dfrr.minregion.gov.ua/legal-base>.
3. Sharov Y.P., Chikarenko I.A., Mamatova T.V., 2009. Municipalnij menedzhment [Municipal management]. Kyiv, 404 (in Ukrainian).

4. Gorodyanenko V.G., 2008. Sociologichna enciklopediya [Sociological encyclopaedia]. Kyiv, 456 (in Ukrainian).
5. Upravlenie proektami [Project management], 1999. Trening-seminar «Integrirovannaya programma po personal-texnologii» [Training-seminar “Integrative program on personal technology”]. Kiev, 215 (in Ukrainian).
6. Mazur I.I., 2010. Upravlenie proektami [Project management]. Moscow, 960 (in Russian).
7. Chernov S.K., Maliy V.V., 2010. Upravlinnya proektami [Project management]. Mikolaiv, 354 (in Ukrainian).
8. Ponomarenko O.V., 2010. Upravlinnya proektami [Project management]. Doneck, 912 (in Ukrainian).
9. Bushuev S.D., Bushueva N.S., Kazarezov A.Y., 2010. Upravlinnya proektami ta programami [Management by project and program]. Mikolaiv, 352 (in Ukrainian).
10. Ivin A.A., 2006. Filosofiya. Enciklopedicheskij slovar [Philosophy. Encyclopaedic dictionary]. Moscow, 1072 (in Russian).
11. Shinkaruk V.I., 2002. Filosofskij enciklopedichnij slovník [Philosophical encyclopaedic dictionary]. Kyiv, 742 (in Ukrainian).
12. Chikarenko I., 2007. Sutnist i xarakterni osoblivosti municipalnix proektiv rozvitku / Irina Chikarenko [Essence and specific features of municipal development projects]. Dnipropetrovsk, 253 – 259 (in Ukrainian).

Шаров Юрій Павлович - доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29
E-mail: sharovyuip@gmail.com

Безуглий Дмитро Георгійович - аспірант
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29
E-mail: dmitriybezugliy@gmail.com

Sharov Yuriy P. – doctor of science in 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., Dnipro, 49044, Ukraine

Bezugliy Dmytro H. – postgraduate
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Шаров Юрій Павлович - доктор наук по государственному управлению, профессор
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29

Безуглый Дмитрий Георгиевич - аспирант
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29