

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352.07 (477)

Надія КОСТИНА

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Узагальнюється та систематизується перспективний досвід проектної діяльності, адаптований органами місцевого самоврядування Полтавської області в межах співпраці з українсько-швейцарським проектом DESPRO, проектом Європейського Союзу та Програми ООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», проектами українсько-німецького технічного співробітництва, ініційованими Німецьким товариством міжнародного співробітництва. Наводиться перелік проектів Полтавщини, які пройшли конкурсні відбори у 2014 – 2015 рр. Розробляються рекомендації щодо подальших шляхів адаптації перспективного досвіду проектної діяльності в Полтавській області.

Ключові слова: проекти органів місцевого самоврядування, проектна діяльність, проектний підхід, досвід.

Nadiia Kostina. Adaptation of foreign experience of project activity at local government bodies in Poltava region

The perspective experience of project activity adapted by local self-government bodies in Poltava region in cooperation with Ukrainian-Swiss project DESPRO, project of the European Union and the UN «Local Development CBA», projects by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH are summarized and systematized. The list of projects of Poltava region that have passed competitive selection in 2014 – 2015 is presented. Recommendations of further ways of adapting perspective experience of project activity in Poltava region are developed.

Key words: projects of local self-government bodies, project activity, project approach, experience.

Досвід багатьох країн засвідчує, що органи місцевого самоврядування, зокрема територіальні громади базового рівня ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від чисельності населення та площі. Спроможною територіальною громадою вважається така громада, у якій місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством в інтересах жителів громади. Верховною Радою України у грудні 2014 р. прийняті зміни до бюджетного та податкового

© Костіна Н. А., 2016

Державне управління та місцеве самоврядування, 2016, вип. 1(28)

Local Government

кодексів України, на основі яких сформовано Державний бюджет на 2015 р. Згідно зі змінами збільшуються права місцевих органів влади, розширюються джерела наповнення місцевих бюджетів, що забезпечує їм бюджетну самостійність. Але, незважаючи на бюджетну децентралізацію, база місцевих бюджетів лише починає розширюватись.

Одним з інноваційних інструментів розв'язання регіональних проблем розвитку громад шляхом залучення альтернативних позабюджетних коштів є проектний підхід, ефективність якого доведена світовою практикою. Проектний менеджмент повинен стати ефективним універсальним інструментом у досягненні сталих тенденцій динамічного соціально-економічного розвитку як окремих територій, так і держави в цілому.

Науковому дослідженню вирішення регіональних проблем шляхом впровадження проектного підходу управління присвячені роботи П. Ворони [2], Ю. Шарова [9], В. Толкованова [6], В. Бабаєва [1], Чикаренко [8], Т. Журавля [4]. Проте, незважаючи на досить високий науковий рівень досліджень, саме проектний аспект управління потребує суттєвого поглиблення, удосконалення, систематизації, обґрунтування в сучасних умовах трансформації управління та проведення адміністративно-територіальної реформи.

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації досвіду проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області в межах співпраці з українсько-швейцарським проектом DESPRO, проектом Європейського Союзу та Програми ООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», проектами українсько-німецького технічного співробітництва, ініційованими Німецьким товариством міжнародного співробітництва, а також у розробці рекомендацій щодо подальших шляхів адаптації перспективного досвіду проектної діяльності в Полтавській області.

Органи місцевого самоврядування Полтавської області активно беруть участь у міжнародних проектах, що дає можливість залучити позабюджетне фінансування для вирішення актуальних проблем життєдіяльності територіальних громад.

Починаючи з 2009 р. Полтавська область бере участь у спільному проекті Європейського Союзу та Програми розвитку ООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду». Цей проект співпрацює з 900 громадами в усіх регіонах України. Його метою є підтримка сталого розвитку сільських територій шляхом реалізації ініціатив мешканців сіл, об'єднаних у громадські організації, для вирішення місцевих проблем. Також проект підтримує співпрацю громад з обласними, районними та місцевими органами влади за допомогою розвитку та реалізації багатостороннього партнерства між громадами та місцевою владою, приватним сектором та міжнародними донорськими організаціями, унаслідок чого поліпшується якість життя на селі.

Перша фаза проекту (2007 – 2011 рр.) дала змогу реалізувати в області 50 ініціатив громад з поліпшення місцевої інфраструктури. Загальна вартість фінансування становила більше ніж 7 млн грн. Один мільйон гривень був зібраний самими мешканцями, 3 млн 600 тис. грн грантових коштів було надано проектом «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» [5].

У другій фазі проекту, яка тривала з 2011 по 2015 р., реалізовано 54 ініціативи громад. Загальна вартість фінансування понад 10 млн грн, з яких грантова підтримка проекту – 4,2 млн грн, з обласного бюджету виділено 2,2 млн грн, кошти районних та сільських бюджетів – 3,7 млн грн, кошти мешканців – 620 тис. грн (табл. 1).

У жовтні 2014 р. підписано Угоду про партнерство між Полтавською обласною державною адміністрацією, Полтавською обласною радою та Програмою розвитку ООН щодо бажання та готовності співпрацювати в межах проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду – третя фаза». Основною умовою третьої фази проекту є розв'язання найбільш актуальних проблем, визначених громадою, серед яких:

Public Administration and Local Government, 2016, is. 1(28)

**Джерела фінансування проектів ПРООН
«Місцевий розвиток, орієнтований на громаду – третя фаза» [5]**

Джерела фінансування	Перша фаза (2007 – 2011 рр.)	Друга фаза (2011 – 2015 рр.)
Кошти обласного бюджету	1 млн 700 тис. грн	2,2 млн грн
Кошти районних та сільських бюджетів	1 млн 390 тис. грн	3,7 млн грн
Кошти мешканців громад	500 тис. грн	620 тис. грн
Кошти проекту	3 млн 600 тис. грн	4,2 млн грн
Загальна вартість	понад 7 млн грн	понад 10 млн грн

- поліпшення надання основних послуг (водопостачання, фельдшерсько-акушерські пункти, енергозбереження в школах/дитсадках тощо);
- підвищення енергоефективності (застосування альтернативних технологій);
- захист довкілля (утилізація сміття).

У 8 районах (Лохвицький, Шишацький, Козельщинський, Чутівський, Пирятинський, Оржицький, Зінківський, Кременчуцький) Полтавської області, відібраних на конкурсній основі, планується реалізувати 32 мікропроекти. Грантова підтримка ЄС становить близько 500 тис. дол. США у гривневому еквіваленті. Відбір базувався на таких критеріях, як рівень соціально-економічних труднощів, задовільні показники протягом реалізації попередніх фаз проекту, віддаленість та готовність підтримати впровадження проекту. Було визначено умови:

- безкоштовне виділення приміщення для ресурсного центру до 2018 р.;
- делегування одного співробітника від районної державної адміністрації/районної ради для співпраці з командою проекту в області для мобілізації громад, здійснення контролю тощо;
- створення/відновлення форуму місцевого розвитку, що працюватиме до 2018 р. під керівництвом районної державної адміністрації/районної ради; затвердження планів розвитку громад;
- гарантування співфінансування ініціатив громад, а також надання технічної та організаційної підтримки організаціям громад.

Особливістю третьої фази проекту є запровадження напряму щодо надання підтримки для поліпшення умов життя внутрішньо переміщеним особам, що мігрували до Полтавської області у зв'язку з військовим конфліктом на сході України та анексією Автономної Республіки Крим. Підтримка передбачає швидке та економічне відновлення (утеплення) житлових споруд, включаючи громадські та комунальні об'єкти, у яких наразі проживають особи зазначеної категорії. Підтримка надаватиметься у вигляді малих грантів: 80 % витрат – кошти ЄС/ПРООН і 20 % витрат – фінансування з місцевих бюджетів. Розмір грантової складової частини становитиме 100 тис. дол. США в гривневому еквіваленті. На території Полтавської області у 2015 р. реалізовано 2 проекти для внутрішньо переміщених осіб (табл. 2).

Ще одним проектом, до якого долучились органи місцевого самоврядування Полтавської області, є швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. Це провідний проект швейцарської технічної допомоги в секторі врядування, метою якого є налагодження взаємодії з громадами, враховуючи пріоритетні напрями розвитку держави, при цьому

Державне управління та місцеве самоврядування, 2016, вип. 1(28)

Реалізовані проекти у 2015 р. на території Полтавської області

Назва проекту	Фінансування
Капітальний ремонт покрівлі, заміна віконних блоків та стояків каналізації готелю «Славутич» по вул. Набережна, 1 у м. Комсомольськ Полтавської області	Вартість проекту – 767 753,00 грн: 614 072,00 грн – кошти ЄС/ПРООН 153 681,00 грн – бюджет м. Комсомольськ
Ремонт житлової будівлі в смт. Нова Галещина Козельщинського району Полтавської області для тимчасово переміщених осіб по вул. Горького, 52	Вартість проекту – 1 307 951,00 грн: 930 000,00 грн – кошти ЄС/ПРООН 376 359,00 грн – кошти бюджету 1 592,00 грн – кошти громадських організацій

використовуючи досвід Швейцарії в децентралізованому наданні послуг. Місія проекту полягає в оптимізації системи управління та сприянні ефективному розвитку в Україні.

Упродовж першої та другої фаз DESPRO (2007 – 2013 рр.) було підтримано 78 проектів громад із поліпшення водопостачання сільських територій. Загальна вартість проектів становила близько 37,3 млн грн. Внесок Швейцарської Конфедерації становив майже 13 млн грн, місцевого бюджету – 6,3 млн грн, населення – 18 млн грн. Таким чином, сталим водопостачанням упродовж 2007 – 2013 рр. було забезпечено більше ніж 40 тис. сільських мешканців, які проживають у 16 тис. домогосподарствах.

Мета третьої фази DESPRO (2013 – 2017 рр.) полягає в розробці ефективних механізмів надання децентралізованих якісних публічних послуг і включенні їх до національних та регіональних програм задля подальшого поширення. Зокрема, продовжено надання на конкурсній основі підтримки цільовим ініціативам сільських громад із поліпшення або створення послуги водопостачання [7]. DESPRO вже надає технічну допомогу та сприяє поліпшенню комунальних послуг у селах Вінницької, Дніпропетровської, Івано-Франківської та Сумської областей. Полтавська область була включена як цільовий регіон проекту.

У липні 2014 р. між швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, Полтавською обласною радою і облдержадміністрацією був підписаний Меморандум про взаєморозуміння і співробітництво, у межах якого передбачено реалізацію в Полтавській області проектів із впровадження (вдосконалення) децентралізованої моделі водопостачання на рівні сільських (селищних) громад.

Умови фінансування швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO передбачають, що:

- співфінансування DESPRO не перевищує 40 % від загальної вартості проекту та становить не менше ніж 240,0 тис. грн та не більше ніж 370,0 тис. грн;
- співфінансування DESPRO не перевищуватиме 40 000,00 грн із розрахунку на 1 (один) повний збудований кілометр мереж водопостачання;
- не менше ніж 60 % від загальної вартості проекту покривається фінансовим внеском подавача, а також обов'язковим фінансуванням із місцевих бюджетів усіх рівнів (обласного, районного, сільського/селищного) [7];

У вересні – жовтні 2014 р. проходив попередній відбір проектів. До участі в подальшому конкурсі було допущено 10 відібраних проектів Гребінківського, Кобеляцького, Лохвицького, Кременчуцького, Чорнухинського, Решетилівського та Полтавського районів Полтавської області (табл. 3).

Перелік переможців швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO в Полтавській області у 2014 р.

Назва проекту	Вартість проекту
Реконструкція мереж водопостачання сіл Жовтневе, Новоселівка, Скочак Ульяновської сільської ради Гребінківського району Полтавської області	1 038 тис. грн
Будівництво водорозподільчої мережі с. Красне Кобеляцького району	1 080 тис. грн
Капітальний ремонт водорозподільчої мережі с. Шенгури Кобеляцького району	1 020 тис. грн
Реконструкція системи водопостачання та водовідведення для водозабезпечення мешканців с. Омельник Омельницької сільської ради Кременчуцького району Полтавської області	1 600 тис. грн
Будівництво вуличного водопроводу, башти Рожновського та розвідних мереж для водозабезпечення населення с. Потоки Кременчуцького району Полтавської області	1 200 тис. грн
Реконструкція свердловини та будівництво розвідних мереж для водозабезпечення с. Вирішальне (Перевалівка) Лохвицького району	999 тис. грн
Ремонт водогону із заміною двох веж Рожновського с. Лука, І черга Лохвицького району	999,3 тис. грн
Реконструкція свердловини та будівництво розвідних мереж для водозабезпечення с. Заворскло Полтавського району з капітальним ремонтом свердловини та влаштуванням водонапірної башти (системи прямогочного водопостачання на основі частотно-регулюючої насосної станції або насосної станції, обладнаної гідропневматичними ємкостями)	1 200 тис. грн
Реконструкція системи водопостачання с. Чорнухи Чорнухинського району	993,5 тис. грн
Реконструкція свердловини та будівництво розвідних мереж для водозабезпечення с. Крохмальці Решетилівського району Полтавської області	739,4 тис. грн

Отже, загальна вартість проектів, які планується реалізувати у 2015 р. в Полтавській області, становить понад 9 млн грн, з яких 3 млн грн – кошти міжнародної фінансової допомоги, майже 2 млн грн – кошти населення. Реалізація проектів дозволить забезпечити водопостачанням близько 9 тис. сільських мешканців Полтавської області.

Іншими проектами, які реалізуються в Полтавській області, є два проекти українсько-німецького технічного співробітництва, ініційовані Німецьким товариством міжнародного співробітництва: «Енергоефективність у громадах» та «Реформа управління на сході України».

Німецьке товариство міжнародного співробітництва (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) працює в Україні з 1993 р. за дорученням федерального уряду Німеччини, підтримуючи процеси демократичних перетворень, реалізуючи проекти регіонального розвитку. Проектна діяльність

Державне управління та місцеве самоврядування, 2016, вип. 1(28)

Local Government

товариства зосереджена в трьох напрямках: сталий економічний розвиток, енергоефективність і профілактика ВІЛ/СНІДу [3].

Наразі GIZ працює у 20 населених пунктах України за дорученням чотирьох німецьких міністерств, Європейського Союзу та Британського департаменту міжнародного розвитку. В Україні GIZ налічує близько 90 місцевих та міжнародних фахівців. Близько 30 інтегрованих та реінтегрованих тимчасових фахівців надають підтримку органам державного управління, торговим палатам та середнім підприємствам. З 2009 р. GIZ має постійне бюро в Україні.

Керівник GIZ в Україні Гольгер Нойвегер зазначив активність самих українських областей у впровадженні енергоефективних заходів. Він підкреслив, що це дуже важливо, оскільки саме регіони є справжніми двигунами розвитку країни. Підписання меморандуму для впровадження проекту «Енергоефективність у громадах», на думку Г. Нойвегера [3], дасть поштовх не тільки економічному розвитку українських регіонів, але й розвитку соціальної сфери. Він переконаний, що Німеччина і надалі буде підтримувати проекти розвитку України.

Метою проекту «Енергоефективність у громадах» є підтримка здатності місцевого самоврядування виконувати роль провідної сили в Україні щодо впровадження заходів з енергоефективності. Проект підтримує відповідні заходи міст-партнерів різними засобами, у тому числі сприянням у доступі до фондів та кредитних ліній для фінансування таких заходів. Для участі в проекті створено консорціум міст: Миргород, Лубни, Полтава та Комсомольськ. У межах проекту проведено ряд семінарів-навчань за участю експертів проекту з питань енергетичного менеджменту та ОСББ для спеціалістів Полтавської області. У 2015 р. у межах проекту планується:

- реалізація декількох ініціатив з енергоефективності міст-учасників;
- впровадження педагогічного мікропроекту «Енергія в школах міста» (енергозберігаючі заходи в школах);
- встановлення та введення в експлуатацію системи енергетичного моніторингу в усіх містах-учасниках, участь у компоненті бенчмаркінгу проекту;
- розробка планів стійкого енергетичного розвитку міст.

Крім того, в області почав діяти проект «Реформа управління на сході України». Полтавщина стала пілотною для відпрацювання методології реалізації спільних проектів декількох територіальних громад, спрямованих на вирішення актуальних проблем з метою імплементації Закону України «Про співробітництво територіальних громад».

У межах проекту за спільної ініціативи Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, облдержадміністрації та обласної ради був проведений конкурс та відібрані п'ять проектів-переможців: у Лохвицькому районі (м. Червонозаводське, с. Токарі, с. Піски), Полтавському районі (Ковалівська, Новоселівська, Куликівська сільські громади), Решетилівському районі (Малобакайська, Жовтнева, Плосківська сільські ради), Семенівському районі (10 сільських рад), Пирятинському районі (м. Пирятин та 7 сільських рад) (табл.4). Для реалізації проектів громади отримують співфінансування від проекту GIZ до 20 тис. євро. Загальна сума грантових коштів становить 100 тис. євро.

У межах реалізації проекту було проведено тренінг з розробки та впровадження проектів співробітництва територіальних громад Полтавської області за сприяння проекту GIZ «Реформа управління на сході України» для представників громад-учасників обраних проектів. Усіма громадами-учасниками проектів проведено громадські обговорення пропозицій щодо організації співробітництва. Наразі сесіями відповідних місцевих рад схвалені договори про співробітництво.

**Переможці проекту «Реформа управління на сході України»
в Полтавській області у 2014 р.**

Назва проекту	Вартість проекту
«Сміттева революція» в громадах м. Червонозаводське, с. Токарі та с. Піски як приклад вдалого співробітництва територіальних громад Лохвицького району	700 тис. грн
Запровадження єдиної схеми збору та поводження з твердими побутовими відходами в Ковалівській, Новоселівській та Куликівській сільських громадах Полтавського району	851 тис. грн
Муніципальне співробітництво: цілеспрямований соціальний захист громадам Решетилівського району – спільна ініціатива Малобакайської, Жовтневої та Плосківської сільських рад	110,384 тис. грн
Оновлення життя місцевої пожежної охорони – запорука безпечної життєдіяльності сільських громад Семенівського району – спільна ініціатива Грошинської, Погребняківської, Худолівської, Степанівської, Оболонської, Наріжанської та Іванівської сільських рад	550 тис. грн
Об'єднання зусиль громад заради чистого довкілля Пирятинського району – спільна ініціатива Пирятинської міськради, Білоцерківської, Великокручанської, Дейманівської, Каплинівської, Олександрівської, Сасинівської та Харківецької сільських рад	680 тис. грн

Таким чином, успішний досвід адаптації проектного менеджменту органами місцевого самоврядування Полтавської області підтверджує, що саме проектний підхід управління дозволяє залучити альтернативні позабюджетні кошти та ефективно спрямувати їх на вирішення нагальних проблем життєдіяльності територіальних громад.

Отже, проведений аналіз проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області дозволяє розробити такі рекомендації щодо подальших шляхів адаптації перспективного досвіду проектної діяльності:

1) провести засідання Координаційної ради при голові обласної ради щодо визначення перспектив участі органів місцевого самоврядування Полтавської області в міжнародних проектах та програмах із запрошенням експертів міжмуніципального співробітництва;

2) організувати «кущові» районні семінари з презентацією проектних можливостей та популяризацією проектного підходу управління для органів місцевого самоврядування області;

2) розробити методичний посібник з узагальненою інформацією щодо проектних можливостей для органів місцевого самоврядування Полтавської області з прикладами кращих практик;

3) активізувати роботу Обласного ресурсного центру «Активний розвиток територій», одним із завдань якого є сприяння реалізації в Полтавській області проектів ПРООН, DESPRO, GIZ, інших проектів міжнародної технічної допомоги;

4) створити лінк на сайті обласної ради, де надати систематизовану проектну інформацію щодо умов участі, термінів подання та контактних осіб координаторів проектів, які реалізуються в Полтавській області.

Список використаних джерел / List of references

1. **Бабасв В. М.** Управління проектами : навч. посіб. для студентів спеціальності «Управління проектами» / В. М. Бабасв. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 244 с. [Babaiev V. M. Upravlinnia proektamy : navch. posib. dlia studentiv spetsialnosti «Upravlinnia proektamy» / V. M. Babaiev. – Kh. : KhNAMH, 2006. – 244 s.].

2. **Ворона П. В.** Досвід співпраці територіальних громад Полтавщини з Фондом сприяння місцевому самоврядуванню України / П. В. Ворона // Державне будівництво : електрон. наук. фак. вид. – 2008. – № 1. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/2/06.pdf [Vorona P. V. Dosvid spivpratsi terytorialnykh hromad Poltavshchyny z Fondom spryiannia mistsevomu samovriyaduvanniu Ukrainy / P. V. Vorona // Derzhavne budivnytstvo : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2008. – № 1. – Rezhym dostupu : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/2/06.pdf].

3. **Керівник GIZ в Україні: угода про асоціацію – нові можливості для співпраці.** – Режим доступу : www.dw.de/керівник-giz-в-україні-угода-про-асоціацію-нові-можливості-для-співпраці/a-17137359 [Kerivnyk GIZ v Ukraini: uhoda pro asotsiatsiiu – novi mozhlyvosti dlia spivpratsi. – Rezhym dostupu : www.dw.de/kerivnyk-giz-v-ukraini-uhoda-pro-asotsiatsiiu-novi-mozhlyvosti-dlia-spivpratsi/a-17137359].

4. **Міжмуніципальне співробітництво** : зб. нормат.-правових та інформац.-аналіт. документів / уклад. : Т. В. Журавель, Д. Ю. Записний, Р. П. Чухвицький. – К., 2015. – 154 с. [Mizhmunitsypalne spivrobitnytstvo : zb. normat.-pravovykh ta informats.-analit. dokumentiv / uklad. : T. V. Zhuravel, D. Yu. Zapysnyi, R. P. Chukhvytskyi. – K., 2015. – 154 s.].

5. **Сак Дж.** Посібник із впровадження проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду – третя фаза» / Дж. Сак. – Режим доступу : drive.google.com/file/d/0B38yW_liDT9aUFFNS21ONnM1bkU/view [Sakh Dzh. Posibnyk iz vprovadzhenia proektu «Mistsevyi rozvytok, oriientovanyi na hromadu – tretia faza» / Dzh. Sakh. – Rezhym dostupu : drive.google.com/file/d/0B38yW_liDT9aUFFNS21ONnM1bkU/view].

6. **Толкованов В. В.** Міжмуніципальне співробітництво як інноваційний інструмент у розвитку місцевого самоврядування в Україні / В. В. Толкованов // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. Львів. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – Вип. 28. – С. 253 – 262 [Tolkovanov V. V. Mizhmunitsypalne spivrobitnytstvo yak innovatsiinyi instrument u rozvytku mistsevoho samovriyaduvannia v Ukraini / V. V. Tolkovanov // Efektyvnist derzh. upr. : zb. nauk. pr. Lviv. rehion. in-tu derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – L. : LRIDU NADU, 2011. – Vyp. 28. – S. 253 – 262].

7. **Успішні практики DESPRO**: набуваемо, примножуємо та поширюємо позитивний досвід з децентралізованого надання послуг (Фаза I проєкту: 2007 – 2009). – К. : Софія. – 2010. – 56 с. [Uspishni praktyky DESPRO: nabuvaemo, prymnozhuemo ta poshyriiemo pozytyvnyi dosvid z detsentralizovanoho nadannia posluh (Faza I proektu: 2007 – 2009). – K. : Sofiia. – 2010. – 56 s.].

8. **Чикаренко І. А.** Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту / І. А. Чикаренко // Публічне адміністрування: теорія і практика : електрон. наук. фак. вид. – 2009. – Вип. 1(1). – Режим доступу : archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf [Chykarenko I. A. Portfelnyi pidkhid v upravlinni proektamy: adaptatsiia do sfery munitsypalnoho menezhmentu / I. A. Chykarenko // Publichne administruvannia: teoriia i praktyka : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2009. – Vyp. 1(1). – Rezhym dostupu : archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Patp/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf].

9. **Шаров Ю. П.** Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : [монографія] / Ю. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с. [Sharov Yu. P. Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menezhmenti: kontseptualni aspekty : [monohrafiia] / Yu. Sharov. – K. : Vyd-vo UADU, 2001. – 302 s.].

Надійшла до редакції 29.12.15