

УДК 65.012:35.076.2

Костюкевич Руслан Миколайович

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, orcid.org/0000-0002-6691-2905
Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне

Мандзюк Ольга Михайлівна

Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, orcid.org/0000-0001-9548-1959
Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне

**ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

***Анотація.** З початком адміністративної реформи актуальності набуває потреба у розробці рекомендацій щодо запровадження проектного управління в системі стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах. У статті запропоновано модель розроблення стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади, що базується на сучасних методах стратегічного аналізу та дає змогу системно підходити до стратегічного розвитку громади. Розроблено механізм управління портфелем проектів стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади, що базується на сучасних методах проектного менеджменту та створює передумови для досягнення цілей стратегій. Розвинено організаційні аспекти запровадження проектного управління в об'єднаних територіальних громадах на основі створення проектного офісу (комітету) з управління стратегією. Запропоновані підходи щодо формування територіальних стратегій дозволять забезпечити економічний розвиток громади та ефективність використання ресурсів, які наявні у громади.*

***Ключові слова:** проектне управління; стратегія сталого розвитку; об'єднана територіальна громада; проектний офіс; адміністративна реформа*

Вступ

Процеси децентралізації державного управління в Україні зможуть дати очікуваний ефект лише у випадку формування ефективної системи стратегічного управління на рівні об'єднаних громад. Адміністративна реформа сприймається значною частиною суспільства як спосіб передання повноважень та фінансових ресурсів, що раніше акумулювалися в Державному бюджеті, органам місцевого самоврядування. Сталий розвиток територій забезпечити неможливо без розуміння мешканцями територіальних громад шляхів розвитку у стратегічній перспективі та уміння керівництва громад перетворювати стратегічні плани у конкретні проекти, що розробляються і реалізуються за сучасними стандартами проектного менеджменту.

В останні десятиліття відбувається масштабна міграція молоді в міста, оскільки в сільських населених пунктах немає перспектив для особистісного та професійного розвитку, а також умов для якісного життя. Крім цього, у керівництва сільських громад до початку процесу децентралізації, як правило, були відсутні мотиви до розроблення стратегій розвитку, оскільки їх заробітні плати та фінансування соціальної і

транспортної інфраструктури здійснювалися повністю або частково з Державного бюджету.

Актуальною є також проблема структури місцевих бюджетів, які наповнювалися, переважно, лише за рахунок стягування орендної плати, податків і зборів, обсягів яких вистачало лише на фінансування незначної частини поточних видатків, а коштів збільшення ресурсного потенціалу громади фактично не було. Наприклад, в Бугринській об'єднаній територіальній громаді дохідна частина бюджету у 2015 році становила 835 тис. грн, що становить 198 грн/люд, а очікуваний власний дохід громади 2016 року очікується в розмірі 3000 тис. грн (711 грн/люд), що становить один із найменших показників по об'єднаних громадах Рівненщини. Крім цього, для забезпечення фінансової незалежності об'єднаної громади потрібно понад 10 млн. грн, що спрямовуватимуться переважно на покриття потреб освіти (9 млн грн). Подібна ситуація у більшості об'єднаних територіальних громад Рівненської області. Тому, не розуміючи шляхів забезпечення фінансової самодостатності та факторів сталого розвитку об'єднаних громад адміністративна реформа буде просуватися доволі повільними темпами (із 45 схвалених обласною радою об'єднаних громад станом на 2015 рік створено лише 5).

Відсутність історій успіху та належного кадрового потенціалу, наявність значних ризиків та невмотивованість мешканців громад може стати значною загрозою на шляху проведення адміністративної реформи, а у подальшому може стати на заваді імплементації Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом.

Останні дослідження проблеми

Проблеми застосування програмно-цільового підходу до управління досліджували багато вчених: В. Александров, С. Бушуєв, Г. Емерсон, Р. Лайкерт, Б. Райзберг та інші. Окремі аспекти щодо потреб громад та можливості їх розвитку шляхом формування стратегій розвитку, необхідності залучення до розвитку мешканців громади, досвід таких ініціатив досліджено у роботах С. Слави, С. Штурхецького, В. Гобліка, М. Попадинець, А. Рибак.

Системну роботу з питань напрацювання методології стратегічного планування та проектного менеджменту проводить Асоціація міст України в рамках проекту USAID «ДІАЛОГ». За підтримки USAID упродовж 2015 року опублікована серія методичних і практичних посібників, що висвітлюють питання стратегічного планування, фінансового менеджменту, методів залучення громади, залучення коштів, алгоритмів створення об'єднаних громад та їх правового регулювання [3; 4; 6 – 8; 10; 12]. Окремі аспекти планування стратегічного розвитку об'єднаних громад досліджені у працях [9; 13].

Поряд із вагомими напрацюваннями залишаються недослідженими та не мають практичного втілення питання створення методології проектного менеджменту, що мають ряд особливостей, які утруднюють застосування відомого зарубіжного досвіду: відсутність практики проектного менеджменту у представників органів місцевого самоврядування; незбалансованість бюджетів об'єднаних територіальних громад; відсутність ефективних практик моніторингу.

Мета статті

Метою даної статті є розроблення науково-методичних рекомендацій щодо запровадження проектного управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Відповідно до мети у статті вирішуються такі завдання: дослідити теоретичні і практичні проблеми стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад у контексті адміністративної реформи в Україні та запропонувати методичні підходи до розроблення стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на основі застосування сучасних методів стратегічного аналізу; розробити

механізм проектного управління реалізацією стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади на основі застосування сучасних методів проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу

Проблеми сталого розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні

Забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад є ключовим елементом реформування економіки України. Побудова системи місцевого самоврядування, що базується на самодостатніх і фінансово незалежних громадах, є неодмінною умовою формування сталої моделі розвитку країни.

Фінансова децентралізація, розпочата у 2015 році, дала можливість додатково залучити у місцеві бюджети до 40% нових ресурсів. Разом з тим, потрібно відмітити, що ці кошти є лише результатом перерозподілу тієї дохідної частини бюджету, яка формувалася і до реформи. Натомість нових джерел отримання фінансових ресурсів для розвитку об'єднаних територіальних громад поки ще не створено. А поява їх можлива лише у випадку започаткування системного розвитку територій на засадах сталого розвитку, ефективність якого забезпечується застосуванням сучасних моделей проектного менеджменту. Реформу можна буде вважати вдалою тоді, коли об'єднані територіальні громади зможуть створити дієві механізми розвитку місцевої економіки, соціального розвитку та екологічної безпеки. Проте, на сьогодні у більшості випадків таких механізмів не напрацьовано, а відома успішна практика розвитку об'єднаних громад є радше винятком, ніж апробована стала модель розвитку. Саме тому процеси створення об'єднаних територіальних громад йдуть достатньо повільно. Потрібно зауважити, що процеси децентралізації відбуватимуться і надалі нерівномірно, оскільки регіони України мають різний потенціал до розвитку. Наприклад, об'єднаним територіальним громадам, що розташовані у регіонах з більшими валовими регіональними продуктами на душу населення (рис. 1) буде легше набувати економічної самостійності, ніж громадам, що розташовані в економічно нерозвинених регіонах.

Зокрема, в Рівненській області валовий регіональний продукт на душу населення до початку адміністративної реформи був одним із найменших в Україні і становив 19 тис. грн/люд. Тому об'єднаним територіальним громадам, що розташовані у цьому регіоні, потрібно прикласти більше зусиль, щоб забезпечити сталий розвиток громади.

розвитку громади, відома у багатьох регіонах України. Наприклад, налагодження водопостачання в смт. Червоне Житомирської області (у рамках проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», з яким співпрацює і Гальчинська громада, половину вартості робіт у затвердженому мікропроекті оплачує ЄС/ПРООН, 5% вносять самі жителі, а 45% – місцевий бюджет), «Покращення стану довкілля і якості життя мешканців прикордонних одиниць самоврядування Долгобичів і Хоробрів шляхом удосконалення систем накопичення, зберігання і сортування відходів (Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013 рр.) та ін. Проте, ці проекти мають локальні ефекти і вирішують лише якусь вузьку частинку проблем, що існують в громаді, сталий розвиток якої потребує стабільного надходження фінансових ресурсів, які не лише вирішуватимуть існуючі та попереджатимуть майбутні проблеми, але й забезпечать розвиток громади та самостійність її існування.

Методичні підходи до розроблення стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади на засадах проектного управління

Попри те, що територіальні громади мають тривалу практику розроблення стратегій соціально-економічного розвитку, назвати її успішною досить важко. За 25-ти річну історію України важко знайти державні і місцеві стратегії і програми, які були б успішними і стали б показовими історіями успіху. Навпаки, недосягнення цілей місцевих програм стали чимось звичним. Потрібно зауважити, що до сьогодні в Україні не напрацьовано дієвих методів забезпечення реалізованості стратегій, а без стратегій і забезпечення їх реалізації імовірність досягнути цілей реформи з децентралізації буде важко. Тому адміністративна реформа поряд з іншими проблемами стикнулася із проблемою відсутності методології стратегічного планування та проектного управління в громадах та відсутності навичок у переважній більшості керівників громад.

Для вирішення цієї проблеми доцільно застосувати перевірені часом методи стратегічного управління соціально-економічними системами. Насамперед, потрібно, щоб процес розроблення і реалізації стратегії відбувався з дотриманням таких принципів:

- широке залучення активної частини населення громади до розроблення стратегії сталого розвитку;

- врахування у стратегії сталого розвитку інтересів маргінальних груп (малозабезпечених, інвалідів, меншинств та ін.);

- ресурсне забезпечення реалізації цілей стратегії;

- збалансований розвиток громади на засадах сталого розвитку територій;

- підзвітність і відповідальність керівників громади за досягнення цілей стратегій та цільове використання ресурсів.

Реалізація цих принципів можлива з застосуванням алгоритму розроблення стратегії (рис. 2), що базується на сучасній методології проектного менеджменту та стратегічного планування.

Розроблення плану управління проектом пропонується здійснювати на основі рекомендацій, викладених в A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide).

Формування бази очікувань зацікавлених сторін доцільно проводити на основі CLEAR методу (C – Can do – спроможність брати участь; L – Like to – бажання до участі; E – Enabled to – створення можливостей для участі; A – Asked to – запрошення до участі; R – Responded to – врахування точки зору).

Визначення пріоритетності стратегій розвитку доцільно проводити за допомогою методу «Форсайт» (від англ. foresight) – погляд в майбутнє, передбачення, розсудливість, далекоглядність, передбачливість. Форсайт – це процес систематичного визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі зможуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток. Він включає: обговорення можливих шляхів розвитку і формування на основі цього довгострокових пріоритетів в різних галузях і сферах; сукупність інструментів, що дозволяють активно передбачати проблеми майбутнього та активний прогноз, який включає елементи дій на майбутнє. Методологія форсайту поєднує наукове прогнозування з урахуванням інтересів відомого трикутника «влада – бізнес – громада» шляхом дієвого залучення до процесу «створення моделі майбутнього» стейкхолдерів – тобто саме тих, хто буде брати участь у плануванні та реалізації і, головне, тих, на кого найбільше вплинуть наслідки цієї реалізації [12].

Для проведення стратегічного аналізу об'єднаної територіальної громади доцільно застосувати відразу кілька інструментів, серед яких SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та аналіз А-В-С. Вони допомагають упорядкувати висновки базового та соціологічного аналізу, всю наявну інформацію про громаду, регіон, тенденції в країні та світі, розкласти пріоритети. Виконується аналіз діловою спільнотою громади і базується на досвіді та знаннях місцевих лідерів.

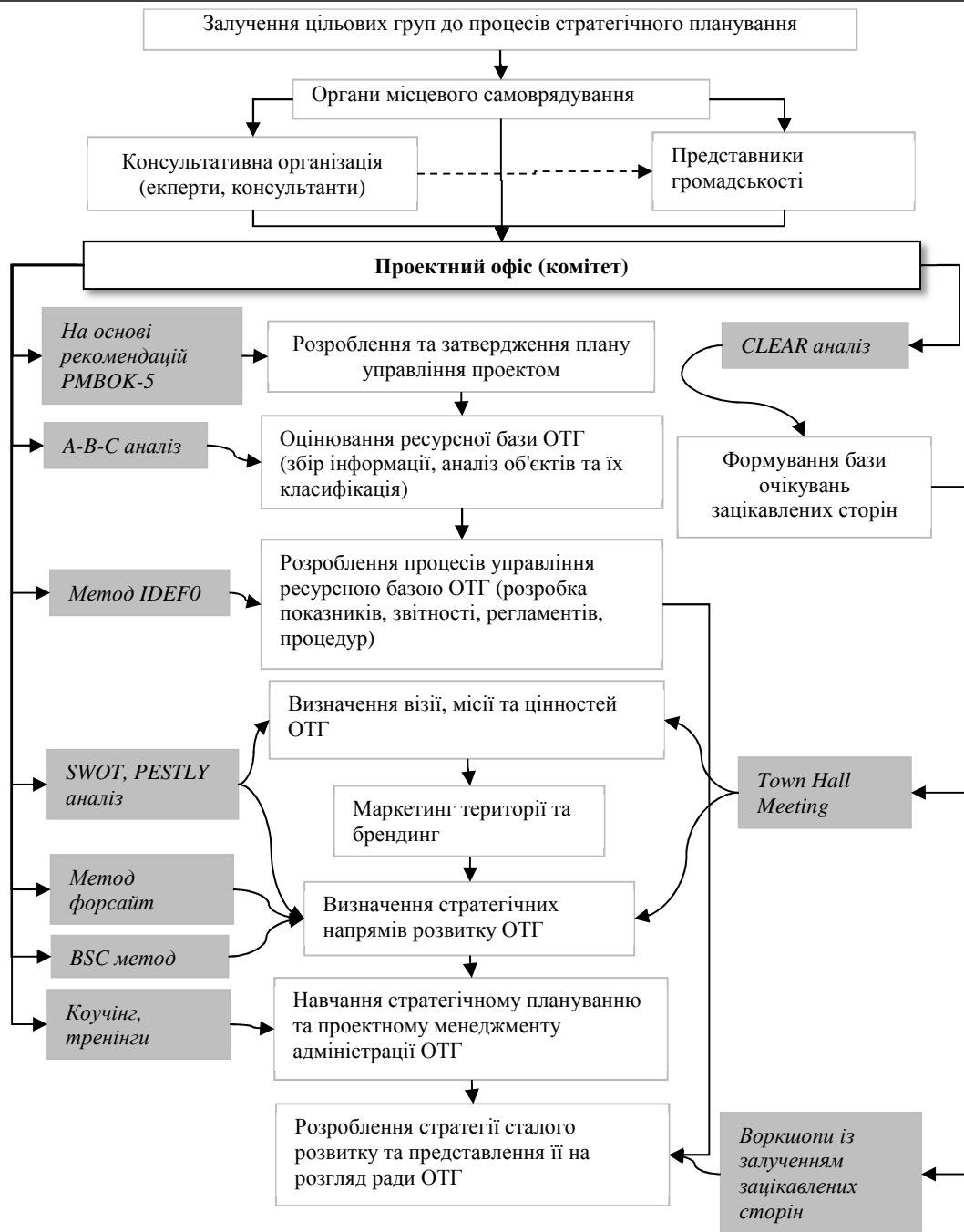


Рисунок 2 – Алгоритм розроблення стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади

Завдяки PEST(LE)-аналізу з'являється можливість на ранніх етапах простежити тенденції майбутніх змін у геополітиці, економіці, технологіях, фундаментальних цінностях та стереотипах суспільства і вчасно відреагувати, використовуючи оцінені можливості змін на краще чи захищаючись від загрозливих перспектив у майбутньому.

SWOT-матриця вибудовується із відібраних даних таблиці SWOT-аналізу. Вона допомагає здійснити вибір можливих стратегій – важливих цілей та планів дій, які можна реалізувати, знаходячи оптимальне поєднання між сильними і

слабкими сторонами як внутрішніми чинниками, а також можливостями і загрозами як зовнішніми.

Для опису процесів управління ресурсною базою та планом реалізації стратегії доцільно застосувати метод IDEFO, що базується на методології функціонального моделювання (Function Modeling) і графічного описання процесів, призначений для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEFO є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEFO розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі.

Організаційно-методична основа управління портфелем проектів плану реалізації стратегії сталого розвитку об'єднаної територіальної громади

Забезпечити високу ефективність управління проектами як запоруку успіху стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних громад можна заклавши такі принципи:

- компетентність та мотивація менеджменту проектів;
 - наявність адаптованої під процеси методології;
 - системність процесів управління та їх удосконалення.
- Саме на цих принципах побудовано механізм управління портфелем проектів об'єднаної територіальної громади (рис. 3).

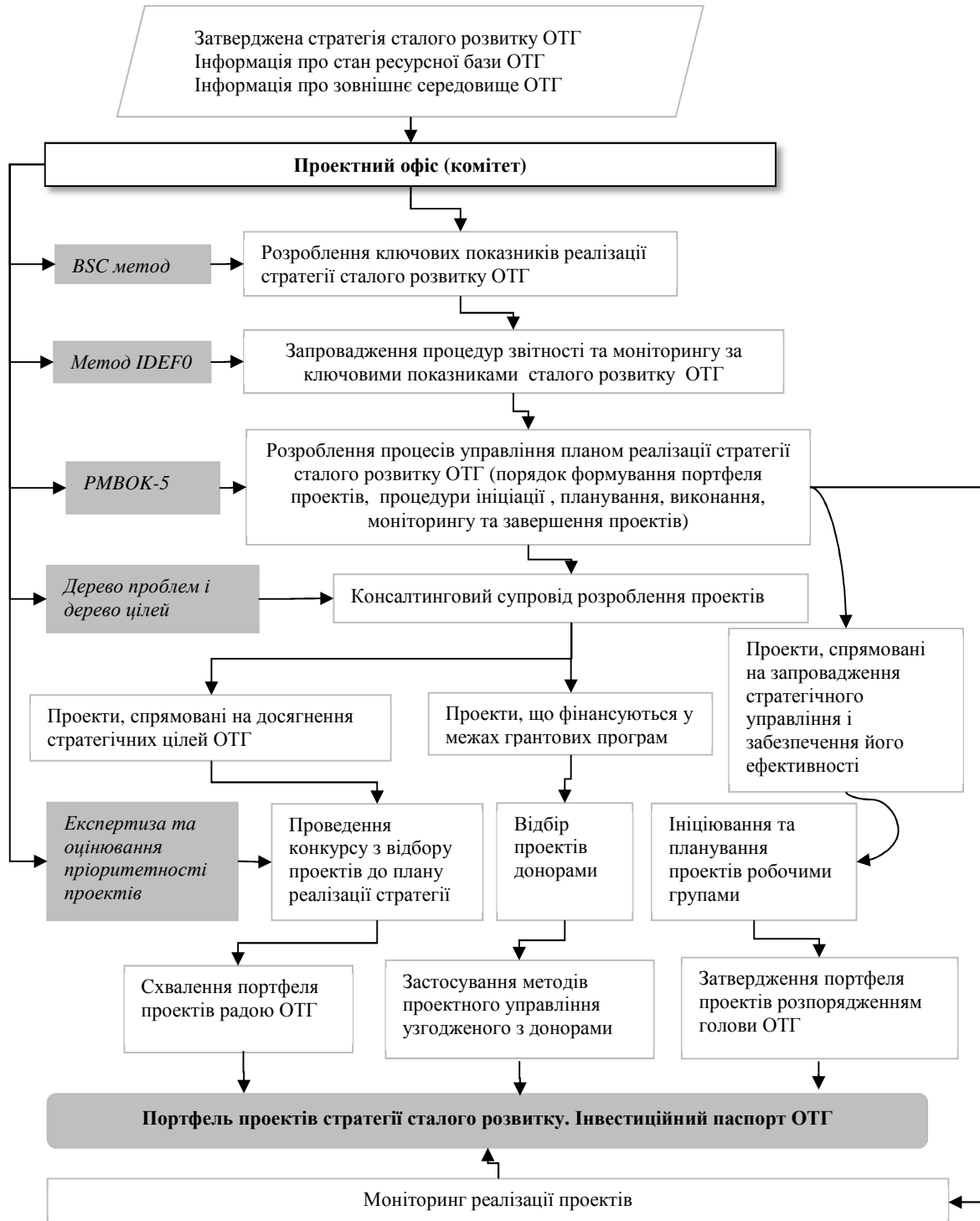


Рисунок 3 – Механізм управління портфелем проектів об'єднаної територіальної громади

Ключову роль у побудові ефективного механізму управління портфелем проектів об'єднаної територіальної громади відіграє проектний офіс, що може мати різну структуру залежно від наявності людських ресурсів і їх компетенції. Проектний офіс може функціонувати у форматі робочої групи, складеної з фахівців виконавчого комітету ради, депутатів, представників місцевого бізнесу та громадськості в приблизно рівному співвідношенні. Окремі завдання, що потребують спеціальних знань, можуть доручатися відповідним підрозділам виконавчого комітету.

Методичне керівництво проектного офісу може здійснювати професійний консультант зі стратегічного планування, що може залучатися на договірних умовах. За нашими оцінками, проведеними із застосуванням MS Project розробка стратегічного плану розвитку громади робочою групою за професійними методиками потребуватиме 10-12 місяців часу, починаючи від створення робочої групи.

Голова громади повинен щонайменше один раз на рік звітувати про хід та перспективи реалізації стратегії сталого розвитку перед громадою. Моніторинг реалізації плану реалізації стратегії має проводити робоча група із широким залученням громадськості. До повноважень робочої групи доцільно віднести виключення з плану завдань, що з якихось причин втратили свою актуальність, та/або вносити раді пропозиції про доповнення стратегії.

Загалом розроблення стратегії розвитку об'єднаної громади може супроводжуватися ризиками, стосовно яких повинна проводитися періодична якісна оцінка. До основних ризиків належать:

1. Перевищення вказаних в календарному плані термінів виконання етапів проекту внаслідок неточної оцінки тривалості заходів та впливу зовнішніх факторів, зміщення термінів заходів внаслідок зайнятості керівництва громади.

2. Труднощі залучення членів громади до підготовки і моніторингу стратегії сталого розвитку та портфеля проектів ОТГ.

3. Відхилення стратегії розвитку ОТГ радою громади.

4. Недостатній обсяг звітної інформації для формування ресурсної бази та інвестиційного паспорта ОТГ.

5. Збільшення витрат на реалізацію проекту внаслідок неточності оцінок та інфляційних процесів.

Стосовно кожного з ризиків, що потрапляють у групу пріоритетних, потрібно розроблювати детальні сценарії дій.

Висновки

Розроблення стратегій сталого розвитку об'єднаних територіальних громад на основі застосування сучасних методів проектного менеджменту потребує належної методичної підтримки. Тому застосування запропонованих методів проектного менеджменту та стратегічного планування дасть змогу залучати інвесторів до реалізації інвестиційно привабливих проектів, що забезпечить економічний розвиток території, ефективне використання наявних у громади ресурсів та накопичення коштів для вирішення соціально-економічних проблем відповідно до пріоритетів, визначених стратегією.

Список літератури

1. Берулава Д. З. Несилова взаємодія суб'єктів управління в рамках стратегічних програм розвитку міст / Д. З. Берулава // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – Вип. 18. – С. 31-34.
2. Бондаренко М.Ф. *Моделирование и проектирование бизнес-систем: методы, стандарты, технологии: учеб. пос.* / М. Ф. Бондаренко, С. И Маторин, Е.А Соловьев. – Х. : Компания СМІТ, 2004. – 272 с.
3. Васильченко Г. *Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування* / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
4. *Галузевий моніторинг № 18. "Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні" (Проект Діалог) – 2014 [Електронний ресурс] / за ред Птіцика М.В. – Режим доступу – http://auc.org.ua/sites/default/files/mon18_1.pdf*
5. *Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади* / С. Слава, В. Гоблик, М. Попадинець, О. Лукаш, О. Станкевич, Л. Грицак; за ред. С.С. Слави, В.В. Гоблика, М.А. Попадинець. – К.: «К.І.С.», 2010. – 144 с.
6. *Енергоефективність в муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування* /А. Максимов, І. Вахович, Т. Гутніченко, П. Бабічева, Н. Вакуленко, Н. Ігольнікова, Т. Цифра, О. Молодід, О. Молодід, О. Беленкова, Ю. Ячменьова, Ю. Дорошук, А. Скрипник, А. Ваколюк, В. Бойко, М. Сегедій, Д. Вахович/ Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. –184 с.

7. Карий О.І. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування: Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / О.І. Карий, Я.В. Панас/ Асоціація міст України. – К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 176 с.
8. Кобзарев О. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / О. Кобзарев / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 84 с.
9. Місцевий розвиток за участі громади : монографія / кол. авт. : Ю. М. Петрушенко, О. М. Руденко, С. В. Штурхецький. – Суми : Університетська книга, 2014. – Т. 2 : Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду. – 368 с.
10. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади/О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін/ Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 396 с.
11. Рыбак А. И. Методологические основы управления программами развития регионов Украины / А. И. Рыбак, Г. С. Панафидин // Управління розвитком складних систем. – 2014. – Вип. 19. – С. 71-77.
12. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В.Тимощук / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 124 с.
13. Штурхецький С. В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні : монографія / Штурхецький С. В. – Рівне : Овід, 2011. – 148 с.
14. A Practical Guide to Regional Foresight [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>

Стаття надійшла до редколегії 18.03.2016

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Л.Ф. Кожушко, Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне.

Костюкевич Руслан Николаевич

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджмента, orcid.org/0000-0002-6691-2905

Национальный университет водного хозяйства и природопользования, Ровно

Мандзюк Ольга Михайловна

Кандидат економічних наук, старший преподаватель кафедры менеджмента, orcid.org/0000-0001-9548-1959

Национальный университет водного хозяйства и природопользования, Ровно

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН**

Аннотация. С началом административной реформы приобретает актуальность необходимость в разработке рекомендаций по внедрению проектного управления в системе стратегического планирования в объединенных территориальных общинах. Предложена модель разработки стратегии устойчивого развития объединенной территориальной общины, которая основывается на современных методах стратегического анализа и позволяет системно подходить к стратегическому развитию общества. Разработан механизм управления портфелем проектов стратегии устойчивого развития объединенной территориальной общины, который основан на современных методах проектного менеджмента и создает предпосылки для достижения целей стратегии. Усовершенствованы организационные аспекты внедрения проектного управления в объединенных территориальных общинах на основе создания проектного офиса (комитета) по управлению стратегией. Предложенные подходы к формированию территориальных стратегий позволяют обеспечить экономическое развитие общины и эффективность использования ресурсов.

Ключевые слова: проектное управление; стратегия устойчивого развития; объединенная территориальная община; проектный офис, административная реформа

Kostiukevych Ruslan

Ph.D., associate professor, assistant professor of management, orcid.org/0000-0002-6691-2905

National University of Water Management and Natural Resources Use, Rivne

Mandziuk Olga

Ph.D., senior lecturer in management, orcid.org/0000-0001-9548-1959

National University of Water Management and Natural Resources Use, Rivne

**PROJECT MANAGEMENT OF STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN THE UNITED
TERRITORIAL COMMUNITIES**

Abstract. *The development of recommendations for the implementation of project management in the strategic planning in united territorial communities is necessary because the beginning of administrative reform. The model of the strategy development for the sustainable development of the united territorial community, based on modern methods of strategic analysis and systematic approach to strategic community development is proposed. The mechanism of project portfolio management of sustainable development strategy of the unified local community, based on modern project management methods and a prerequisite for achieving the objectives of strategies is suggested in the article. The organizational aspects of the project management implementation in united territorial communities through the creation of a management strategy project office (committee) have been developed. The proposed approaches to the formation of territorial strategies will provide economic development and efficient use of the resources available in the community.*

Keywords: *project management; sustainable development strategy; united territorial community; project office; administrative reform*

References

1. Berulava, D.Z. (2014). *Non-force interaction subject of management in the strategic programs for urban development. Management of complex systems.* Kyiv, Ukraine: 18, 31-34.
2. Bondarenko, M.F., Matoryn, S.I. & Soloviev E.A. (2004). *Modeling and design of business systems: methods, standards, technologies.* Kharkiv, Ukraine: SMIT Company, 272
3. Vasilchenko, G., Parasiuk, I. & Eremenko, N. (2015). *Planning the development of local communities. A manual for local government officials.* Kyiv, Ukraine: LLC " ENTERPRISE " V N A ", 256.
4. Piitsyk, M.V. (Ed). (2014). *Branch monitoring № 18. "Initiative rights protection and advocacy of local government in Ukraine" (Project Dialogue).* Retrieved from - http://auc.org.ua/sites/default/files/mon18_1.pdf
5. Slava, S., Hoblyk, V., Popadynets, M., Luksha, A., Stankevich, O. & Gritsak, L. (2010). *Experience of formulation and implementation of development strategy Transcarpathian region by 2015, with the participation of the community.* Slava, S., Hoblyk, V., Popadynets, M. (Ed). Kyiv, Ukraine: "KIS", 144.
6. Maksimov, A., Vahovych, I., Hutnichenko, T., Babicheva, P., Vakulenko, N., Iholnikova N. & et. al. (2015). *Energy efficiency in the municipal sector. A manual for local government officials.* Kyiv, Ukraine: LLC " ENTERPRISE " V N A ", 184.
7. Karyi, O.I & Panas, Ya.V. (2015). *Local initiatives and public engagement of local government. A manual for local government officials.* Kyiv, Ukraine: LLC " ENTERPRISE " V N A ", 176.
8. Kobzarev, O. (2015). *Fundraising. A manual for local government officials.* Kyiv, Ukraine: LLC "COMPANY" V N A ", 84.
9. Petrushenko, M.U., Rudenko, O.M. & Shturhetskyy, S.V. (2014). *Local Development with community participation: monograph. Institutional and applied aspects of local development-oriented community. (Vols 2).* Sumy, Ukraine: University Book, 368.
10. Kirilenko, O., Malynyak, B., Pismennyi, V. & Rusin, V. (2015). *Planning and management of financial resources of territorial communities.* Kyiv, Ukraine: LLC "ENTERPRISE" V N A ", 396
11. Rybak, A.I. & Panafidin G.S. (2014). *Methodological bases of management development programs, the regions of Ukraine. Management of development of complex systems.* Kyiv, Ukraine: 19, 71-77.
12. Tymoschuk, V. (2015). *Provision of administrative services in the municipal sector. A manual for local government officials. of Ukraine.* Kyiv, Ukraine LLC " ENTERPRISE " V N A ", 124.
13. Shturhetskyy, S.V. (2011). *Communicative potential of local government in Ukraine.* Rivne, Ukraine: "Ovid", 148.
14. *A Practical Guide to Regional Foresight (n.d.).* Retrieved from - <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>.

Посилання на публікацію

- APA *Kostiukevych, R.M., & Mandziuk, O.M. (2016). Project management of strategic planning system in the united territorial communities. Management of Development of Complex Systems, 26, 74 – 82.*
- ГОСТ *Костюкевич Р.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад [Текст] / Р.М. Костюкевич, О.М. Мандзюк // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 26. – С. 74-82.*