

УДК 351.9 : 681.51.004.65

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.18>

О.Л. ДУРМАН,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: 0000-0001-7829-9944

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті розкривається значення перспектив використання підходів проєктного менеджменту в окремих органах публічної влади, зокрема в місцевих державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах. Визначено, що серед цих підходів останнім часом особливого значення набуває проєктний менеджмент, оскільки соціально-економічне життя більшості країн світу перебуває в швидкозмінній ситуації внутрішніх та зовнішніх впливів, а перехід на нові державно-управлінські стандарти відбувається в рамках реформ, що впроваджують нові підходи у конкретні терміни, і мають на меті досягність чітко визначених цілей. При визначенні проблематики встановлено, що напрямів застосування концепції проєктного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, у тому числі й державне управління. Проте на сьогодні інструменти проєктного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах влади. Доведено, що при розробці проєктів керівництво органів влади повинне враховувати інтереси територіальної громади – споживачів результатів проєкту. Тому формування зв'язків з громадськістю, громадської думки, проведення муніципальної рекламної діяльності є надзвичайно важливим задля підвищення рівня довіри громади до влади та створення позитивної громадської думки щодо пакету проєктів, які будуть реалізовані в межах стратегії розвитку населеного пункту.

Обґрунтовано, що впровадження проєктного менеджменту в органах місцевого самоврядування сприятиме активізації участі представників громадянського суспільства у процесах управління, що надасть йому легітимності, двостороннього обміну досвідом, покращить інформованість та взаєморозуміння.

Узагальнено, що результати впровадження проєктів і досвід, набутий його виконавцями, можуть бути використані органами місцевого самоврядування для координації процесів розвитку території відповідно до потреб та інтересів територіальних громад, і, у такий спосіб, буде створено сприятливе середовище для соціально-економічного, культурного розвитку на місцевому рівні, шляхом самоорганізації та соціальної активності мешканців певного населеного пункту, що відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад.

Ключові слова: проєктний менеджмент, проєктний підхід, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, громадськість.

Е.Л. ДУРМАН

Херсонский национальный технический университет

ORCID: 0000-0001-7829-9944

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В статье раскрывается значение перспектив использования подходов проектного менеджмента в отдельных органах публичной власти, в частности в местных государственных администрациях и объединенных территориальных общинах. Определено, что среди этих подходов в последнее время особое место занимает проектный менеджмент, поскольку социально-экономическая жизнь большинства стран мира находится в быстро меняющейся ситуации под влиянием внутренних и внешних воздействий, а переход на новые управленческие стандарты происходит в рамках реформ, позволяющие внедрять новые подходы в конкретные сроки, и, направлены на достижение четко определенных целей. При определении проблематики установлено, что направлений применения концепции проектного менеджмента очень много, и они могут охватывать практически все сферы человеческой жизни, в том числе и государственное управление. Однако на сегодня инструменты проектного менеджмента все еще не находят широкого применения в органах власти. Доказано, что при разработке проектов руководство органов власти должно учитывать интересы территориальной общины - потребителей результатов проекта. Поэтому формирование связей с общественностью, общественного мнения, проведение муніципальной рекламной деятельности является чрезвычайно важным для повышения уровня доверия общества к власти и создание позитивного общественного

мнения по пакету проектов, которые будут реализованы в рамках стратегии развития населенного пункта.

Обосновано, что внедрение проектного менеджмента в органах местного самоуправления будет способствовать активизации участия представителей гражданского общества в процессах управления, что придаст ему легитимности, улучшит двусторонний обмен опытом, информированность и взаимопонимание.

Результаты внедрения проектов и опыт, приобретенный его исполнителями, могут быть использованы органами местного самоуправления для координации процессов развития территории в соответствии с потребностями и интересами территориальных общин, и, таким образом, будет создана благоприятная среда для социально-экономического, культурного развития на местном уровне, путем самоорганизации и социальной активности жителей определенного населенного пункта, что открывает новые возможности для развития территориальных общин.

Ключевые слова: проектный менеджмент, проектный подход, органы государственной власти, органы местного самоуправления, территориальные общины, общественность.

O.DURMAN

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-0001-7829-9944

USE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES

The article reveals the importance of prospects for the use of project management approaches in individual public authorities, in particular in local state administrations and united territorial communities. It has been determined that project management has recently taken a special place among these approaches, as the socio-economic life of most countries is in a rapidly changing situation of internal and external influences, and the transition to new government standards is part of reforms that introduce new approaches in a timely manner and aim at achieving clearly defined goals. When identifying the issues, it was found that the areas of application of the concept of project management are extremely many, and they can cover almost all areas of human life, including public administration. However, to date, project management tools have not yet been widely used in government. It is proved that when developing projects, the management of the authorities must take into account the interests of the local community - consumers of the project results. Therefore, the formation of public relations, public opinion, municipal advertising is extremely important to increase public confidence in government and create a positive public opinion on the package of projects to be implemented within the development strategy of the settlement.

It is substantiated that the introduction of project management in local governments will enhance the participation of civil society in governance, which will give it legitimacy, bilateral exchange of experiences, improve awareness and mutual understanding.

It is generalized that the results of project implementation and the experience gained by its executors can be used by local governments to coordinate the development of the territory in accordance with the needs and interests of local communities, and thus create a favorable environment for socio-economic and cultural development at the local level, through self-organization and social activity of the inhabitants of a certain settlement, which opens new opportunities for the development of territorial communities.

Keyword: project management, project approach, public authorities, local governments, local communities, the public.

Постановка проблеми

Сьогодні соціально-економічне життя більшості країн світу перебуває в швидкозмінній ситуації внутрішніх та зовнішніх впливів. При цьому перехід на нові державно-управлінські стандарти відбувається в рамках реформ, що впроваджують нові підходи у конкретні терміни, і мають на меті досягність чітко визначених цілей. Серед цих підходів останнім часом особливе місце займає проектний менеджмент. Отримавши свій початок та розвиток у корпоративному (комерційному) середовищі, він, після адаптації, може успішно використовуватися в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Необхідність застосування проектного підходу на різних рівнях управління (на рівні держави, області, району, громади) обумовлено високими вимогами до ефективності, продуктивності й контрольованості процесів, що сприяють підвищенню рівня життя мешканців та розвитку громад.

Потреба в новій концепції державного управління особливо гостро постала останнім часом, коли необхідно ефективно використовувати кошти державного та місцевого бюджетів в умовах глибинного реформування системи органів державного управління та системи місцевого самоврядування. Численність функцій, покладених на кожного державного службовця та посадову особу місцевого

самоврядування, та складність бюрократичних процедур багато років призводили до збільшення строків виконання термінових завдань та негативно позначалися на якості роботи. Сучасні умови висувають свої вимоги до управлінського апарату будь-якої бюрократичної структури, а саме максимальне спрощення процедури виконання завдання, рівномірний розподіл функцій між виконавцями та раціональне використання інтелектуального потенціалу команди професіоналів, що працюють на досягнення певної мети. З огляду на скорочення працівників державного апарату доцільно застосувати проектний менеджмент для оптимізації функціонування органів публічної влади та підвищення ефективності їхньої роботи [1].

Управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямі застосування концепції проектного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, у тому числі й державне управління. Проте на сьогодні інструменти проектного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах влади. Більшість з них усе ще віддають перевагу традиційним підходам в управлінні. Вони використовують або застарілі командно-адміністративні методи управління, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту. Щодо перших командно-адміністративних методів управління, то вони припиняють своє існування, проте залишаються домінуючими в управлінні в установах органів влади. Щодо других методів функціонального менеджменту, то вони є прерогативою управління новостворених чи реорганізованих підприємств [2].

Доволі часто в практиці управління органами влади чи громадами під назвою «проект» неправильно розуміють значну кількість поточних справ, що не носять системного характеру, хоча й виконуються в рамках певних планів розвитку, стосуються різноманітних сфер і напрямів життєдіяльності громади. Іншою негативною стороною є те, що й плани розвитку тієї чи іншої сфери формуються і реалізуються незалежно один від одного, від загальносуспільних інтересів, від перспектив розвитку. Тому ці плани і програми слід розробляти в рамках загальної стратегії розвитку держави, регіону, громади, а проекти повинні виступати тими заходами, виконання яких буде призводити до досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Застосуванню проектного підходу та проектного менеджменту органами державної влади для вирішення різноманітних питань регіонального/місцевого розвитку (розвитку територій та громад) приділено увагу в наукових роботах П. Ворони [3], О. Копитько [4], І. Чикаренко [5], В. Мамонової [6], Т. Безверхнюк [7].

Однак аналіз публікацій дає підстави для висновку, що стан наукового опрацювання вказаної проблеми має фрагментарний характер, загальні засади проектного менеджменту опрацьовано на високому рівні, та окремі напрями роботи в цій сфері є малодослідженими. Сьогодні це питання набуває особливої актуальності, адже практика свідчить, що запровадження інструментів проектного менеджменту в органах публічної влади здійснюється неефективно.

Формулювання мети дослідження

Сучасний етап реформування нашої держави та реформування управління її розвитком на різних рівнях передбачає створення на цих рівнях ефективних систем управління розвитком громад різної величини. Оскільки кожен проект являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, для виконання яких використовуються ресурси різних типів (фінансові, людські, часові тощо), то, завдяки проектній діяльності є можливість спрямувати їх для виконання робіт чи закупівлі необхідних товарів і послуг (за умови обмеження в часі та витратах) з метою досягнення позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами. У цьому може допомогти саме проектний підхід, використання програм і проектів для вирішення задач пришвидшення темпів розвитку, підвищення якості життя громадян, адже головна задача органів місцевого самоврядування – ефективне використання коштів місцевого/державного бюджетів та отримання і ефективне використання додаткових ресурсів з інших фондів, у тому числі й з фондів міжнародної технічної допомоги.

Тому метою статті є визначення перспектив використання підходів проектного менеджменту в окремих органах публічної влади, зокрема в місцевих державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах.

Викладення основного матеріалу дослідження

Здійснення реформи за принципом децентралізації влади в Україні спрямоване на забезпечення ефективної реалізації прав громадян, надання публічних послуг належної якості, збільшення прав і повноважень місцевих громад. Цей процес супроводжується передачею значних повноважень та фінансових ресурсів від органів центральної влади – органам місцевого самоврядування. При цьому гарантія територіальної цілісності України є базовою умовою децентралізації державної влади на користь збільшення прав регіонів в особі територіальних громад, зокрема щодо впровадження проектів розвитку. Так, у змісті Коаліційної угоди вказується на необхідність удосконалення інструментів Державного фонду регіонального розвитку, шляхом спрямування всіх капітальних трансфертів у регіони

лише через ДФРР; забезпечення фінансування через ДФРР проєктів розвитку (зокрема проєктів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад); вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства під час реалізації проєктів розвитку [8]. Цей же підхід – підхід до проєктного менеджменту як одного з головних інструментів розвитку громад, збережено і в Державній стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року [9] та планується використати в Державній стратегії регіонального розвитку на період 2021-2027 рр.

Механізм державного управління являє собою систему різноманітних інструментів реалізації виконавчої влади держави. Застосування нових підходів в сфері державного управління, що покращать взаємовідносини влади й громадян може бути впроваджено за допомогою реалізації проєктів, проте на сьогодні елементи проєктного менеджменту не знайшли широкого застосування в органах державної влади та місцевого самоврядування, які продовжують використовувати або командно-адміністративні методи, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту. Постановка проблеми організації діяльності органів державної влади, де провідною є орієнтація на досягнення соціально-визначеного результату, де людина розглядається як клієнт і споживач послуг, а система управління оцінюється крізь призму здатності задовольнити динамічні потреби громадян та встановлення зворотного зв'язку з громадянським суспільством за допомогою проєктного підходу є для України новою [10].

Управління державними програмами і проєктами, яке нерозривно пов'язане з витрачанням бюджетних коштів, становить великий інтерес для суспільства. Останнім часом неухильно зростає потреба в підвищенні продуктивності діяльності уряду. Існує досить багато чинників успішності реалізації того чи іншого проєкту.

Розглядаючи питання управління проєктами в публічній сфері, з місцевого та регіонального розвитку, Т. Маматової Т. Безвернюк, акцентують увагу на тому, що застосування проєктного підходу в державному управлінні передбачає: розподіл керівництвом завдань, функцій, цілей та обов'язків щодо реалізації проєкту та покращення контролю за виконанням завдань підлеглими; визначення ієрархічної структури проєкту (за принципом "дерева робіт"), необхідної для формування сприятливих умов реалізації проєкту; оцінка реальної корисності проєкту для отримання показників ефективності діяльності органу державної влади в певній проблемній галузі чи сфері [11]. Також вони визначають проблему недостатньої розвиненості чи практичної неспроможності органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади використовувати інструменти та шаблони при підготовці проєктної пропозиції у зв'язку з недостатньою кваліфікацією спеціалістів, на яких покладено обов'язки з підготовки проєктної документації (заявки та інші супровідні документи, необхідні для отримання фінансування), та недооцінювання важливості використання проєктів розвитку у розбудові власних територій, створення «нового продукту чи послуги», за яким визначатиметься ступінь задоволення потреб населення (оцінка діяльності органів державного управління громадянами).

Використання методів проєктного менеджменту дозволяє провести аналіз проблематики та визначити цілі проєкту, обґрунтувати проєкт і розробити відповідний набір документів; визначити необхідні обсяги й джерела фінансування; виявити структуру проєкту та скласти графік його реалізації; розрахувати необхідні ресурси, кошторис і бюджет проєкту; організувати роботу керівника та команди проєкту; підібрати виконавців проєкту, підготувати й укласти контракти; організувати та забезпечити виконання проєкту з максимальною ефективністю в рамках визначеного бюджету та строків. Крім цього, керівництву органу місцевого самоврядування методи управління проєктами дозволяють здійснювати оцінювання суспільної корисності проєктів; управління фінансуванням проєктів різних категорій з урахуванням специфіки використання бюджетних коштів; моніторинг та оцінювання релевантності проєктів відповідним стратегічним цілям соціально-економічного розвитку; залучення виконавців та громадськості до співучасті у вирішенні основних управлінських завдань, пов'язаних з розробкою та реалізацією проєктів [12].

При розробці проєктів керівництво органу місцевого самоврядування повинне враховувати інтереси територіальної громади – споживачів результатів проєкту. Тому формуванням зв'язків з громадськістю, громадської думки, проведенням муніципальної рекламної діяльності потрібно управляти таким чином, щоб підвищити рівень довіри громади до влади та створити позитивну громадську думку щодо пакету проєктів, які будуть реалізовані в межах стратегії розвитку міста. Зустрічі з громадою, громадські слухання, соціологічні опитування, анкетування громадян, обмін інформацією на веб-порталі міської ради відіграють визначальну роль у формуванні проєктної системи управління, перевірі її на правильність (відповідність очікуванням громади). Співучасниками (співавторами) проєктів можуть бути і представники громадських організацій, які допомагатимуть здійснювати безпосередній зв'язок з місцевим населенням і здійснюватимуть громадський контроль за повнотою реалізації проєктів [13].

Проєкти, розроблені органами місцевого самоврядування, мають більш жорсткі часові й фінансові обмеження порівняно з проєктами приватного сектору, що, як зазначалося, пов'язано з особливостями формування місцевих бюджетів і підвищенням появи ризиків, характерних для публічного управління, у тому числі й політичних. Ця специфічність проєктів на місцевому рівні – це,

передусім, їх відносно маленький розмір і, відповідно, невеликий горизонт управління. Проте цей невеликий горизонт та обмеженість часу на управління вимагає від проектної команди (або виконавців проекту у випадку її відсутності) високий рівень компетентності. Крім того, високий рівень компетентності вимагається і від депутатського складу місцевих рад, оскільки від них потрібне розуміння та швидке реагування на можливі впливи у проекті (ризиків чи невизначеності).

При цьому, як ми вже згадували раніше, проектний менеджмент дає можливість органам місцевого самоврядування працювати над виконанням поставлених перед ними завдань з високою ефективністю. Це обумовлюється і державницькою позицією фінансових органів (запровадження програмно-цільового методу планування та використання бюджетних коштів), і вимогами сьогодення щодо ефективності використання коштів на вирішення проблем громад. Також безумовним є те, що органи місцевого самоврядування, завдяки проектному менеджменту, можуть отримати додаткові ресурси для вирішення цих проблем.

Таким чином, симбіоз програмно-цільового та проектного менеджменту в програмно-проектний менеджмент управління державними та місцевими фінансами нерозривно пов'язаний із удосконаленням застосування програмно-цільового бюджетування, та певною мірою є його модернізованою формою. У розвинутих європейських країнах — Франції, Німеччині, Чехії, Австрії та ін. — програмно-цільовий метод формування бюджету досяг того рівня розвитку, коли система контролю витрачання бюджетних коштів доступна для широкого загалу, а спрямованість бюджетних видатків має яскраво виражений адресний характер. Інформацію про стан фінансування державних програм і проектів можна отримати з веб-сайтів профільних міністерств і відомств, де міститься вся інформація про діяльність конкретного органу виконавчої влади, включаючи прогноз на середньострокову перспективу [1].

Отже, програмно-проектний менеджмент державного управління у зарубіжних країнах має такі визначальні риси:

- впроваджується в систему програмно-цільового бюджетування;
- методику такого менеджменту, що був створений як система ефективного управління корпораціями, адаптовано до особливостей функціонування державного апарату;
- акцент на адресність у формуванні проектів і програм, які фінансуються з бюджету;
- високий рівень прозорості у процесі управління державними ресурсами;
- широке застосування комп'ютеризованих систем в управлінні державними фінансами.

Враховуючи євроінтеграційні та євроатлантичні прагнення України, слід адаптувати запропоновані підходи та запровадити їх у вітчизняну державноуправлінську діяльність.

Тепер наведемо практичні приклади використання проектного менеджменту та програмно-цільового підходу до використання бюджетних коштів на прикладі органів місцевого самоврядування Миколаївської області – об'єднаних територіальних громад.

З використанням досвіду фінансування проектів та використання коштів ДФРР на розвиток територій, та для стимулювання громад до об'єднання було прийнято рішення про запровадження нового інструменту розвитку громад – субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (далі – інфраструктурна субвенція). Вперше згадування про неї відбувається у статті 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [14] – «...державна здійснює фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад шляхом надання коштів у вигляді субвенцій на формування відповідної інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку».

Кожного року в Державному бюджеті України передбачається відповідна сума коштів на інфраструктурну субвенцію, а Кабінет Міністрів України приймає відповідну постанову, в якій визначається розмір субвенції для кожної ОТГ, що має прямі відносини з бюджетом. Наприклад, першою такою постановою стала постанова Кабміну №200 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» [15], якою було визначено розподіл у 2016 році субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад, а також затверджено Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Додатково було також затверджено Форму проектної заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів інфраструктурної субвенції [16].

Загальна сума субвенції, що була виділена ОТГ Миколаївської області у 2018 році, становила 86 196,5 тис. грн. (рис. 1) [17].



Рис. 1. Розподіл субвенції між ОТГ Миколаївської області в 2018 р.

Якщо ж поглянути на кількість та вартість проектів, то побачимо дещо іншу картину (рис. 2):

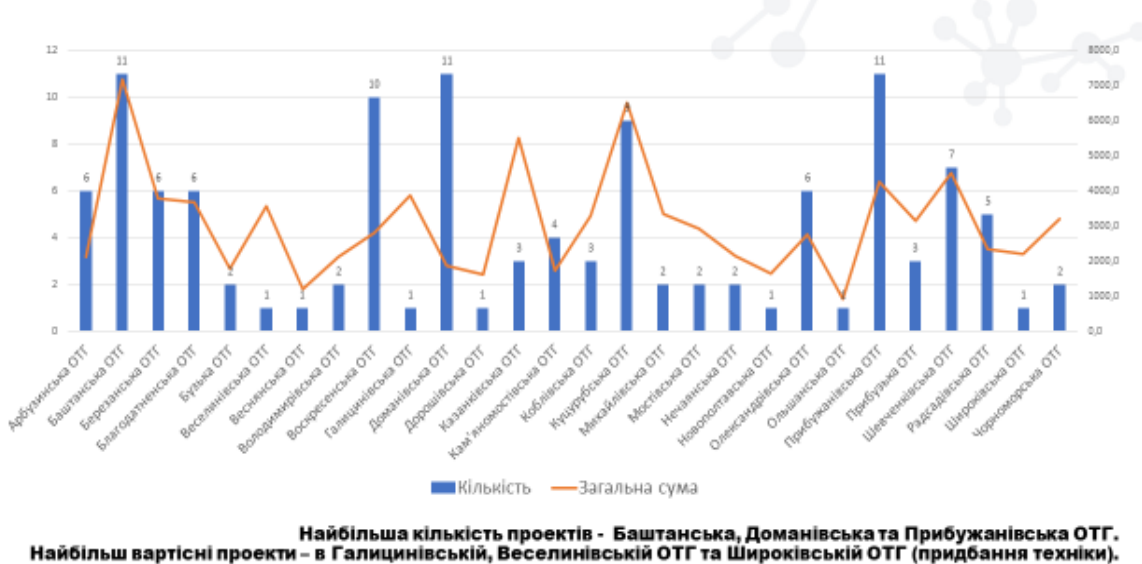


Рис. 2. Співвідношення кількості та вартості проектів

Як бачимо, найбільш вартісні проекти – це придбання техніки для покращення умов проживання мешканців громад. Закуповувалася як техніка для ремонту та благоустрою населених пунктів, так і техніка (спецавтомобілі) для медицини, освіти, пожежників тощо. Крім того, можна відзначити, що найбільша кількість проектів – у сфері благоустрою та ЖКГ, на другому-третьому місцях – ремонт доріг та освіта. Найбільше коштів направляється в сферу благоустрою, освіти та на придбання техніки (сумарно – 3/4 всіх обсягів). Найбільш коштовні проекти – це придбання техніки, найменш коштовні – в сфері благоустрою та ЖКГ.

Таким чином, використання коштів інфраструктурної субвенції відбувається через проектний підхід з урахуванням вимог програмно-цільового методу використання коштів місцевого бюджету.

Висновки

Проектний підхід в державному управлінні повинен забезпечити формування оптимальної гнучкої організаційної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх взаємодію. Головне, що впровадження проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування сприятиме активізації участі представників громадянського суспільства у процесах управління, що надасть йому легітимності, двостороннього обміну досвідом, покращить інформованість та взаєморозуміння.

Застосування проектного підходу надасть можливість розв’язати низку проблем, а саме:

1) забезпечить бюджетну та фінансову дисципліну (бюджетні видатки мають бути реалістичними, проводяться у рамках проєктних (програмних) обмежень, у певний строк);

2) забезпечить ефективний розподіл бюджетних ресурсів (методологія управління проєктами дасть змогу виконати стратегічні та інші пріоритетні завдання соціально-економічного розвитку територій та громад);

3) забезпечить ефективність використання бюджетних ресурсів за рахунок постійного моніторингу проєктних (програмних) показників.

Результати впровадження проєктів і досвід, набутий його виконавцями, можуть бути використані органами місцевого самоврядування для координації процесів розвитку території відповідно до потреб та інтересів територіальних громад. У такий спосіб створюється сприятливе середовище для соціально-економічного, культурного розвитку на місцевому рівні, шляхом самоорганізації та соціальної активності мешканців певного населеного пункту, що відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад.

Список використаної літератури

1. Затонацька Т. Г., Шиманська О. А. Зарубіжний досвід застосування проєктного менеджменту у сфері державного управління// Фінанси України. - 2011.- № 2. - С. 106-116.
2. Федорчак О. В. Проєктний підхід як інноваційний механізм державного управління. // Державне управління: теорія та практика. - 2006. - Вип 1. - С. 93-96.
3. Ворона П. Проєктна діяльність територіальних громад: досвід Всеукраїнського Конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування на прикладі Полтавщини. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_3/10vrvspp.pdf
4. Копитько О. Проєктний менеджмент як ефективний інструмент соціально- економічного розвитку територій в Україні. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Korytko.pdf
5. Чикаренко І., Аров Ю. Концепція і моделі управління портфелем муніципальних проєктів розвитку. Актуальні проблеми державного управління. Зб. наук. пр. Дніпропетровськ. ДРІДУНАДХ. 2005. Вип. 2 (20). С. 247-256.
6. Мамонова В. В., Троян М. О. Удосконалення організаційної структури стратегічного планування розвитку міст. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 127-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_21
7. Безверхнюк Т. М. Публічна сфера як предметна область проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. № 1. 2011. С. 27-31.
8. Коаліційна угода. URL: http://solydarnist.org/wp-content/uploads/2014/11/the_coalition_agreement_1.pdf.
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>
10. Бабаєв В. М. «Проєктний підхід у питаннях інфраструктурного розвитку України: пропозиції до національної програми економічних реформ». 2010. Коммунальное хозяйство городов 95. С. 264-271.
11. Безверхнюк Т. М. Проєктно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проєктами. Публічне управління: теорія та практика. Зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління. Х. Вид-во «ДокНаукДержУпр». 2011. №2. С. 12-15.
12. Копитько О. Проєктний менеджмент як ефективний інструмент соціально- економічного розвитку територій в Україні. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Korytko.pdf
13. Мінаєва Г. М. «Управління проєктною діяльністю органами місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території» Теорія та практика державного управління. 2011. №3. С. 373-379.
14. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 13, ст.91.
15. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 р. № 200. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF>
16. Про затвердження Форми проєктної заявки на проєкт, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: Наказ Мінрегіонбуду №82 від 05.04.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16>

17. Дурман М. О., Дурман О. Л. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_15

References

1. Zatonatska T.G., Manska O.A. Foreign experience in the application of project management in the field of public administration. *Finance of Ukraine*, 2011, № 2, pp. 106-116.
2. Fedorchak, O.V. Project approach as an innovative mechanism of public administration. *Public administration: theory and practice*, 2006. Vip 1. pp. 93-96.
3. Vorona P. Project activity of territorial communities: experience of the All-Ukrainian Competition of projects and programs of local self-government development on the example of Poltava region. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_3/10vpspp.pdf (Accessed 16 July 2020).
4. Kopytko O. Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf (Accessed 16 July 2020).
5. Chikarenko I., Arov Y. Concept and models of portfolio management of municipal development projects. *Actual problems of public administration*. Coll. Science. Dnipropetrovsk Ave. DRIDUNADH, 2005, Vip. 2 (20), pp. 247-256.
6. Mamonova V.V., Troyan M.O. Improving the organizational structure of strategic planning of urban development. *Theory and practice of public administration*, 2017, Vip. 2, pp. 127-132. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_21 (Accessed 17 July 2020).
7. Bezverkhnyuk T.M. Public sphere as a subject area of project management. *Collection of scientific works of Kherson National Technical University*, 2011 № 1, pp. 27-31.
8. Coalition agreement. Available at: http://solydarnist.org/wp-content/uploads/2014/11/the_coalition_agreement_1.pdf (Accessed 17 July 2020).
9. On approval of the State Strategy for Regional Development until 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 6, 2014, № 385. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text> (Accessed 15 July 2020).
10. Babayev V.M. Project approach to infrastructure development of Ukraine: proposals for the national program of economic reforms, 2010, *Municipal economy of cities* 95, pp. 264-271.
11. Bezverkhnyuk T.M. Project-oriented approach as a new philosophy of organization of management of state programs and projects. *Public administration: theory and practice*. Coll. Science. Proceedings of the Association of Doctors of Science in Public Administration. H. Dok-NaukDerzhUpr Publishing House, 2011, №2, pp. 12-15.
12. Kopytko O. Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf (Accessed 15 July 2020).
13. Minaeva G.M. Management of project activities by local governments to strengthen the infrastructure of the territory. *Theory and practice of public administration*, 2011, №3, pp. 373-379.
14. On voluntary association of territorial communities: Law of Ukraine of 05 February 2015 № 157-VIII. *Information of the Verkhovna Rada (VVR)*, 2015, № 13, p.91.
15. Some issues of providing a subvention from the state budget to local budgets for the formation of the infrastructure of united territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2016, № 200. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-%D0%BF> (Accessed 17 July 2020).
16. About approval of the Form of the project application for the project which can be realized at the expense of means of subvention from the state budget to local budgets for formation of infrastructure of the united territorial communities: Order of the Ministry of Regional Development від82 from 05 April 2016 Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16> (Accessed 17 July 2020).
17. Durman M.O., Durman O.L. Subvention for the development of infrastructure of united territorial communities as a tool for implementing a new regional policy. *Theory and practice of public administration and local self-government*, 2018, № 2, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_15 (Accessed 17 July 2020).