

УДК 332.14+352.071

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-28>**Чорна О.Ю.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля***Христенко Л.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля***Chorna Olga***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Public Management, Management and Marketing,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University***Khrystenko Larysa***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Public Management, Management and Marketing,  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

## ПИТАННЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### ISSUES ON THE DEVELOPMENT OF AMALGAMATED TERRITORIAL COMMUNITIES' DEVELOPMENT PROJECTS

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто процес децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад. Досліджено теоретичні основи питань розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад, названо причини низької активності розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад, обґрунтовано доцільність використання проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад задля забезпечення їхнього стратегічного розвитку та доведено взаємозв'язок між проєктами об'єднаних територіальних громад і стратегіями їхнього розвитку. Розкрито зміст поняття «проєкт» та визначено ознаки та характеристики проєкту розвитку об'єднаних територіальних громад. Розглянуто досвід розроблення проєктів розвитку об'єднаної територіальної громади Луганської області. Ідентифіковано ключові цільові напрями подолання проблем та помилок в управлінні проєктами, запропоновано основні етапи розроблення проєкту розвитку об'єднаної територіальної громади.

**Ключові слова:** розвиток, проєкт розвитку, об'єднання територіальних громад, децентралізація, стратегія розвитку, субвенція.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен процесс децентрализации и создания объединенных территориальных общин. Исследованы теоретические основы по разработке проектов развития объединенных территориальных общин, выделены причины низкой активности разработки проектов развития объединенных территориальных общин, обоснована целесообразность использования проектов развития объединенных территориальных общин, обеспечивающих их стратегическое развитие, доказана взаимосвязь между проектами объединенных территориальных общин и стратегиями их развития. Раскрыто содержание понятия «проект», выделены признаки и характеристики проекта развития объединенных территориальных общин. Рассмотрен опыт разработки проектов развития объединенной территориальной общины Луганской области. Идентифицированы ключевые целевые направления преодоления

проблем и ошибок в управлении про-ектами, предложены основные этапы разработки проекта развития объединенной территориальной общины.

**Ключевые слова:** развитие, проект развития, объединения территориальных общин, децентрализация, стратегия развития, субвенция.

#### ANNOTATION

The reform of local self-government in Ukraine on the bases of decentralization has created the conditions for the continuous positive dynamics of creation of united territorial communities in the country in recent years. The purpose of the existence of united territorial communities is to provide it's people with favorable conditions for human activity and opportunities for sustainable socio-economic development of every region of Ukraine through the rational utilization of their potential. Difficult conditions of existing require united territorial communities for continuous development, effective capacity-building actions, community cooperation, creation of appropriate local infrastructure and conditions for socio-economic growth and ensuring a quality life for it's people. The lack of theoretical and practical experience in the development and implementation of united territorial development projects, and the lack of qualified human resources, necessitate the search for and development of new approaches to the development of united territorial communities. One of the leading places in the elaboration of theoretical aspect of united territorial communities is the amplification of development projects. Issues of development of united territorial communities development projects have already become widespread in theoretical discussions on Ukrainian local self-government, but the project activity of local self-government bodies is still characterized by poor quality and almost does not meet the requirements of today. There are problems in adapting development projects to the conditions of activity in the united territorial communities. The study of modern scientific works has allowed us to form the essence of the concepts of «united territorial community», «project», to identify the reasons for low activity of development of development projects of united territorial communities, to substantiate the expediency of using projects of development of united

territorial communities for ensuring its strategic development, and to describe the project of development of united territorial communities. The article considers the experience of development of development projects of the united territorial community of Lugansk region, and the analysis of project activity in the first in the country created – Novopskov united territorial community.

**Key words:** development, development project, community development, decentralization, development strategy, subventions.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процеси децентралізації в сучасних умовах мають на меті створення нових, прогресивних, потужних та спроможних об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Реформування місцевого самоврядування, що нині триває в Україні, має забезпечити сталий розвиток самодостатніх територіальних громад та гарантувати населенню економічне майбутнє, працевлаштування та добробут, особливо в теперішніх передкризових умовах розвитку економіки. У цьому контексті вирішального значення набувають питання переходу громад зі стану об'єкта управління до стану суб'єкта управління, залучення широких верств суспільства до управління розвитком своїх громад шляхом ефективного використання проектно-орієнтованого управління стратегічним розвитком ОТГ.

Дослідження сучасного стану проектів розвитку ОТГ свідчить, що, на жаль, процес розроблення проектів громад в українському місцевому самоврядуванні не відповідає вимогам сьогодення, характеризується незрілістю та відсутністю інтелектуального та кадрового ресурсу, проблемами методологічного забезпечення проектною діяльністю. Усе це відбивається на якості, життєздатності проекту, технології його розроблення, впровадженні та адаптації проектів розвитку ОТГ до зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Наукові дослідження поняття ОТГ, їх правового статусу та ознак активізувалися наприкінці 80-х – початку 90-х років ХХ ст. і пов'язані з пошуком правових основ теоретичної моделі організації місцевого самоврядування в Україні, тому найбільша кількість наукових публікацій цього періоду за даною тематикою – праці вчених-правознавців. Питання визначення та систематизації поточних проблем розвитку ОТГ формування механізмів їх вирішення, дослідження моделі сталого розвитку ОТГ висвітлено в працях О.В. Берданова, М.О. Баймуратова, В.М. Вакуленко, Г. Васильченко, Н.М. Гринчука, Й.М. Дороша, Т.О. Євсюкова, І.В. Заблудської, Я.Б. Олійника, І. Парасюка.

Визначенню сутності понять «проект», «управління проектами» присвячено досить багато наукових праць. Ґрунтовні дослідження управління проектами та впровадження проектного підходу до управління, зокрема в їх взаємопідтримці у процесах розвитку територіальних громад, здійснено в публікаціях до-

слідників і практиків С.Д. Бушуєва, Д.Г. Безуглого, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Ю.П. Шаров та ін. Цікавими у цьому напрямі є дослідження В.А. Рача, у роботах якого ретельно розкрито зміст, технологію та організаційні аспекти діяльності з управління проектами в рамках реалізації стратегії розвитку соціально-економічних систем.

Дослідження науковців, наприклад І.В. Заблудської, сьогодні значно доповнюються завдяки їхній участі в дослідницьких міжнародних проектах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. У вітчизняній науці проведено ґрунтовні дослідження щодо проблем розвитку об'єднаних територіальних громад, сутності, поняття «проект», розроблення проектів. Однак питання розроблення проектів розвитку об'єднаних територіальних громад розглядалися лише фрагментарно внаслідок багатоаспектності проблематики, особливостей й глибини питання.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ щодо розроблення проектів розвитку ОТГ, визначення ключових напрямів подолання проблем та помилок в управлінні проектами, вирішення основних етапів розроблення проектів розвитку ОТГ та обґрунтування їх використання щодо забезпечення стратегічного розвитку ОТГ.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні реформування місцевих органів влади у напрямі децентралізації – ключове питання системних суспільних трансформацій в Україні. Процес децентралізації влади в Україні, розпочатий у 2014 р., триває й сьогодні. Наслідком цього процесу стало створення у 2015 р. перших об'єднаних територіальних громад.

Під ОТГ розуміємо сукупність громадян України, які постійно проживають на певній території і пов'язані територіальним простором та спільними інтересами у вирішенні питань життєдіяльності певного населеного пункту за допомогою використання і розвитку місцевих матеріальних та соціальних ресурсів.

За оцінками науковців, децентралізація влади місцевого самоврядування є найбільш успішнішою реформою України, про це свідчить не тільки позитивна динаміка створення ОТГ, а й позитивні показники діяльності вже створених ОТГ.

Практична реалізація процесу об'єднання територіальних громад розпочалася у середині 2015 р., у результаті чого було утворено 159 ОТГ, що об'єднали 793 територіальні громади [1, с. 534]. У 2016 р. кількість ОТГ зростала в 2,3 рази, таким чином, станом на початок 2017 р. в Україні налічувалося 366 ОТГ, які об'єднали 1 740 місцевих рад і в яких проведено перші місцеві вибори [1, с. 535]. Позитивна динаміка збільшення ОТГ продовжу-

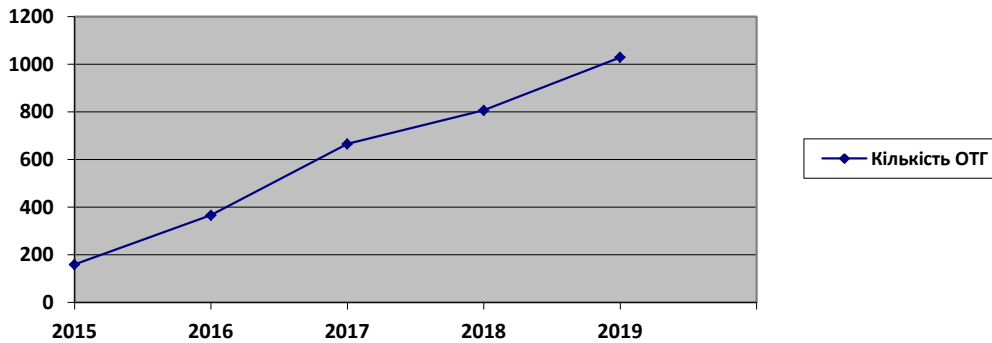


Рис. 1. Динаміка кількості створення ОТГ на території України

вала дану тенденцію: у 2017 р. – 665 ОТГ, у 2018 р. – 806 ОТГ, у 2019 р. кількість ОТГ сягнула 1 029 одиниць.

Динаміку створення ОТГ на території країни в період 2015–2019 рр. представлено на рис. 1.

Загалом сьогодні існує 1 029 ОТГ, у які об'єдналися 4 698 громад. На думку експертів [2, с. 6], у країні залишилося 6 263 громади, які мають можливість об'єднатися до весни 2020 р., тому нині виникає гостра необхідність пришвидшення процесу об'єднання громад.

Основною метою реформи децентралізації є утворення спроможних ОТГ, які будуть здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг своїм жителям, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства та в інших сферах, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [3, с. 53].

Змінюється вектор змісту поняття «територіальна громада» не тільки у вітчизняних, а й у роботах закордонних науковців, що надає нове розуміння розвитку територіальних громад. Передусім на чільне місце виходить покладання відповідальності за розвиток ОТГ саме на місцевих жителів, усвідомлення ними своєї причетності до підвищення рівня власного добробуту [4, с. 155].

Як зазначають Д.Г. Безуглий і Ю.П. Шаров, проєкт (як категорія «часткове») завжди пов'язаний зі стратегією діяльності (як категорія «загальне») й є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії [5, с. 156]. Отже, кожен проєкт має розглядатися з позицій загальної стратегії як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізуватися на засадах проєктного підходу до реалізації пріоритетів [6, с. 186].

Тобто реалізація завдань розвитку ОТГ, співробітництва громад – це сфера, де природним чином інтегруються стратегічні та проєктні технології. Свого часу дослідженнями у сфері стратегічного програмування розвитку міст було обґрунтовано концепцію «пріоритетпроєкт», суть якої полягає у формуванні комплексу проєктів,

спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів замість локальних заходів із досягнення стратегічних цілей [7].

Одним із ключових документів реформи децентралізації є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр., що нині розробляється Міністерством розвитку громад та територій відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [8].

Кожна ОТГ має чітко сформульовані стратегії розвитку, в основі яких – Державна стратегія регіонального розвитку, і саме проєктний підхід до реалізації стратегій розвитку ОТГ стає загальновизнаним в Україні.

Дослідження свідчать [5, с. 157], що сьогодні лише 22% ОТГ не використовують проєктний підхід, а більшість (68%) – застосовують управління проєктами у своїй діяльності. Коротко-термінові (термін реалізації менше року) та малобюджетні (вартість до 200 тис грн) проєкти є найбільш затребуваними в ОТГ. Це зумовлено наявністю в ОТГ значної кількості нагальних, але «дрібних» проблем, що потребують термінового вирішення в умовах обмеженості фінансових ресурсів: часто реалізовували великобюджетні проєкти лише 12% респондентів, а середньобюджетні – 17%; загалом не реалізовували великобюджетні проєкти 68%, а середньобюджетні – 58% респондентів.

Термін «проєкт» є нині одним із найуживаніших стосовно розвитку ОТГ. Разом із тим переважна більшість керівників і зацікавлених сторін ОТГ не має чіткого уявлення про сутність, властивості, моделі, методи, інструменти і технології управління проєктами.

Термінологія управління проєктами прийшла в Україну з англомовних країн і сьогодні є стандартною для ділових людей усього світу.

Існує велика кількість трактувань поняття «проєкт», проте, на нашу думку, найбільш ґрунтоване трактування надає В.А. Рач, який під проєктом розуміє тимчасову діяльність, спеціально сплановану для унікальних, неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з упровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проєкту, що

реалізується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та наявних особливостей експлуатації продукту проекту [9, с. 21].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність [10, с. 45–49]. Ці властивості притаманні й проектам розвитку ОТГ.

Подібно більшості організаційних заходів, основна мета проекту – задоволення потреб користувачів.

До основних характеристик проекту розвитку ОТГ можна віднести:

наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект;

наявність учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціаріїв (споживачів);

системність та цілеспрямування;

взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проекту;

обмеженість ресурсів;

формування плану реалізації проекту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проекту;

виявлення потенційних ризиків та пошук шляхів їх подолання;

виокремлення та взаємодію процесів творення продукту проекту та управління ним;

наявність зворотного зв'язку між продуктами, результатами, цілями, діями і ресурсами проекту;

розроблену систему моніторингу та оцінки для підтримки управління проектом;

фінансово-економічне обґрунтування користі від проекту, яка має перевищити видатки на його реалізацію [11, с. 13].

Роль проектів розвитку ОТГ, ґрунтуючись на постійному розвитку нормативно-правової бази, наукових досліджень і рекомендацій, постійно зростає. Основним чинником потреби в розробленні проектів розвитку ОТГ є державна фінансова допомога ОТГ, що значною мірою реалізується через фінансування Державним фондом регіонального розвитку проектів ОТГ.

Проте останні дослідження діяльності ОТГ Луганщини [12; 13] свідчать про відсутність знань та досвіду з розроблення та управління проектами, системні помилки, яких припускаються під час розроблення проектів, відсутність «проектних» команд.

Зокрема, І. Заблудська та колектив Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України в процесі реалізації проекту «Досвід об'єднання територіальних громад на Сході України: економіко-правові аспекти» за підтримки Фонду імені Фрідріха Еберта провели анкетування в Білокуракинській і Чмирівській об'єднаних територіальних громадах Луганської області, яке показало, що з початку реформи децентралізації простежується певний

скепсис із боку мешканців громад щодо створення ОТГ. Мешканці громад побоюються багатьох проблем, зокрема таких, як фінансове забезпечення існування та розвитку об'єднаних територіальних громад, безпечне життя, збереження земель і природних ресурсів громад, вирішення сукупності екологічних проблем [12].

Дослідження щодо організацій громадянського суспільства в громадах Луганської області, яке проводилося впродовж березня – травня 2019 р. та було спрямоване на виявлення організаційної спроможності та дієвості ОТГ протягом 2014–2019 рр., дало змогу зробити певні висновки. Так, сьогодні в Луганській області створено 18 ОТГ. Більше половини досліджених організацій, що взяли участь в онлайн-опитуванні (51%), мають затверджені адміністративні правила та процедури, а 44% організацій мають стратегічний план [13, с. 19].

Одним із важливих джерел фінансування для ОТГ Луганської області є гранти від міжнародних організацій. Найбільш часто згадуваною організацією у цьому сенсі є ПРООН (UNDP): з агенцією взаємодіють 43% досліджуваних організацій. Окрім того, постійними партнерами для ОТГ Луганської області є ООН Жінки (UN Women) та Агенція США з міжнародного розвитку (USAID) [13, с. 26].

У цілому громадський сектор 15 громад Луганської області знаходиться на одній із початкових стадій розвитку, що зумовлює поточну специфіку його викликів і потреб, адже для переважної більшості організацій невирішеними залишаються екзистенціальні питання щодо налагодження партнерства й пошуку фінансування, обладнання та залучення кваліфікованого персоналу, який мав би навички проектного менеджменту та фандрайзингу. Так, 73% опитаних організацій визначили недостатнє фінансування (73%) та недостатнє забезпечення обладнанням (49%) як основні виклики. Меншою мірою опитані додали до списку проблему з людськими ресурсами, а саме недостатню кількість кваліфікованого персоналу (30%). Більшість організацій (51%) визнає власну потребу в навчанні; 49% наближаються, можливо, до стадії визнання цієї потреби у міру зростання зрілості.

Також керівники ОТГ вважають, що потребують знань із фінансів, належного врядування (проектного менеджменту й моніторингу), стратегічного планування й менеджменту організацій. Тобто можливо припустити, що майже всі респонденти, які вказували на відсутність стратегічного плану й адміністративних правил і процедур у своїй організації, усвідомили необхідність навчання навичкам, потрібним для розроблення вищезазначених документів та проектів розвитку ОТГ (майже третина опитаних). Напрями, щодо яких існує потреба в навчанні, безпосередньо корелюють із внутрішніми й зовнішніми проблемами організацій. Найбільш затребуваними напрямками визначено фінансовий і проектний менеджмент, стратегіч-

не планування, розвиток зовнішніх зв'язків та комунікаційних навичок.

Першою в Україні на шлях децентралізації у 2015 р. зважилася стати Новопокровська об'єднана територіальна громада [14]. Досвід Новопокровщини став першим для України. Стратегія розвитку Новопокровської селищної ОТГ на період до 2025 р. включає три основних напрями: розвиток бізнесу та залучення інвестицій; розбудова інфраструктури ОТГ та надання якісних послуг; чисте довкілля – активний відпочинок, оздоровлення та туризм.

Із метою досягнення цілей стратегічного розвитку Новопокровської ОТГ реалізовано понад 50 проєктів, детальна інформація стосовно всіх проєктів, джерел фінансування та вартість проєктів детально представлена на сайті ОТГ [15].

Практика Новопокровської ОТГ «Створення умов для активізації та згуртування молоді Новопокровської ОТГ задля економічного розвитку громади» у грудні 2019 р. принесла перемогу в щорічному Всеукраїнському конкурсі «Найкращі практики місцевого самоврядування» від Міністерства розвитку громад та територій у співпраці з Програмою Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». Активні, цілеспрямовані представники молоді підготували проєкти на грантові конкурси, одержали перемогу, отримавши кошти на започаткування власної справи. Молодіжна рада, створена при Новопокровській селищній раді, активно працює над написанням нових проєктів. ОТГ активно використовує практику тренінгів за підтримки грантодавців та партнерів Новопокровської ОТГ: ПРООН, USAID, Норвезької ради у справах біженців, регіонального відділення Асоціації міст України, місцевої Служби зайнятості. Усе це дає позитивні результати для розвитку ОТГ. Для Новопокровської ОТГ розроблення проєктів стає важливим і необхідним компонентом подальшого розвитку. Усвідомлюючи перспективи залучення коштів від проєктної діяльності, поліпшення показників якості життя мешканців громади від проєктів, які були розроблені і реалізовані останнім часом, громада потребує впровадження проєктно-орієнтованого управління.

Отже, на прикладі Новопокровської ОТГ слід наголосити на важливості інфраструктурного складника життя громади, необхідності усвідомити досягнення системних зрушень у суспільстві, що може статися лише за умови орієнтування розроблення проєктів розвитку на відповідні зміни в суспільній свідомості. Подібний підхід здатний не лише поглибити вплив організації на громаду, а й розширити коло потенційних партнерів.

Зазвичай розроблення проєкту розвитку в Новопокровській ОТГ проходить у п'ять основних етапів:

аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що зможуть вплинути на проєкт;

формулювання проєкту – постановка цілей, завдань і вироблення стратегії реалізації проєкту;

планування проєкту – система заходів для реалізації проєкту;

технічне виконання – безпосереднє технічне виконання пунктів плану проєкту;

управління проєктом – контроль над виконанням проєкту відповідно до плану.

У процесі підготовки до розроблення проєктів перед ОТГ постає низка питань: по-перше, створення робочої групи з підготовки проєкту, по-друге, ознайомлення зі списком рекомендованої літератури з питань фандрайзингу, залучення громадськості і планування розвитку території. Якщо проєкт готується для подання на фінансування донорській організації, його потрібно оформити згідно з вимогами оголошеного донором конкурсу (зазначити термін реалізації проєкту, розрахувати бюджет, суму можливого співфінансування з місцевого бюджету та інших джерел тощо); по-третє, популяризація громади через розроблення його сучасного бренду, формування позитивного іміджу громади.

Ситуація потребує скоординованої діяльності у здійсненні методологічної підтримки процесів підготовки проєктів розвитку громади, зокрема шляхом налагодження практики систематичної роботи з оцінювання рівня проєктної компетентності службовців та виявлення пріоритетних напрямів їх поліпшення через спеціалізоване навчання, розроблення інструктивно-методичних документів, які набуватимуть статусу локальних стандартів проєктного управління, реалізації функцій із консультативної підтримки проєктної діяльності та накопичення передового досвіду управління проєктами.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вирішення питань розроблення проєктів розвитку об'єднаних територіальних громад, які виникають під впливом процесів децентралізації, дасть змогу забезпечити ОТГ низкою переваг: поліпшенням управління на місцевому рівні, стабільним отриманням соціально-економічних результатів, наближенням до європейських стандартів життя. Тому сьогодні все більш актуальним є питання застосування в розвитку ОТГ проєктного підходу до управління. Аналіз вітчизняних та зарубіжних публікацій із передумов і переваг стратегічного й проєктного підходів свідчить, що за їх комплексного застосування забезпечуються більш надійне досягнення запланованого результату і більш ефективна реалізація стратегії розвитку ОТГ. Звісно, відсутність досвіду, кваліфікованих кадрів та певних знань призводить до того, що розроблені проєкти не відповідають вимогам грантодавців і в результаті не фінансуються, а керівники ОТГ зневірюються у можливості додаткового фінансування. Проте, на нашу думку, існують значні резерви для підвищення їхньої якості у напрямках посилення відповідності реальним пріоритетам, зокрема пріоритету економічного розвитку громад, визначення раціональних підходів до обґрунтування життєздатності проєк-

тів, збільшення масштабності проєктів та підвищення рівня їх інноваційності, забезпечення сталості результатів проєктів тощо. Реалізація зазначених напрямів вимагає вдосконалення методологічного забезпечення проєктної діяльності територіальних громад, координації спільної діяльності територіальних громад з органами влади та інституційними-учасниками проєктної діяльності з орієнтацією на підвищення рівня проєктної обізнаності в процесах розроблення проєктів розвитку ОТГ.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зовнішнє і внутрішнє становище України у 2017 році: аналіз проблем і варіанти рішень / за ред. В.П. Горбуліна. Харків : Фоліо, 2018. 927 с.
2. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 січня 2020 р. *Міністерство розвитку громад та територій України* : офіційний вебсайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf> (дата звернення: 02.04.2020).
3. Потепенко С. Характерні риси об'єднаної територіальної громади. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. № 2. С. 47–55. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_2\\_2019-47-55.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_2_2019-47-55.pdf) (дата звернення: 30.03.2020).
4. Чорна О.Ю., Чорний В.О. Поняття і основні ознаки об'єднаних територіальних громад України. *Технологія-2018* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Северодонецьк, 20–21 квітня 2018 р. Северодонецьк, 2018. С. 155–157.
5. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
6. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.
7. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.
8. Розвиток та єдність, орієнтовані на людину : Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. *Міністерство розвитку громад та територій України* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/materiali-vseukrayinskoyi-naradi-z-aktualnih-pitan-formuvannya-ta-realiztsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-19-20-grudnya-2019-roku-m-lviv/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-2021-2027-rr-rozvitok-ta-yednist-oriyentovani-na-lyudinu/> (дата звернення: 30.03.2020).
9. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навчальний посібник / В.А. Рача та ін. ; за ред. В.А. Рача. Київ : «К. І. С.», 2010. 276 с.
10. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Т. 1 / пер. с англ. под ред. проф. С.Д. Бушуева. Киев : Наук. світ, 2009. 173 с.
11. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України : практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 80 с.
12. Економічні передумови оновлення та реалізації стратегії розвитку Донецької області на період до 2020 р. / І.В. Заблудська та ін. *Економіка та право. Серія «Економіка»*. 2016. № 2. С. 20–30.
13. Організації громадянського суспільства Луганської області – 2019 / О. Бікла та ін. Київ, 2019. 41 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/UN-RPP-report-civil-society-organizations-in-Luhansk-oblast.html> (дата звернення: 10.03.2020).
14. Відомості про територіальні громади, що входять до складу Новопсковської селищної територіальної громади. *Сайт Новопсковської громади Новопсковського району Луганської області*. URL: <https://novopskovrada.gov.ua/sklad-gromadi-14-35-44-03-11-2016/> (дата звернення: 01.02.2020).
15. Реалізовані проєкти Новопсковської селищної територіальної громади. *Сайт Новопсковської громади, Новопсковський район, Луганська область*. URL: <https://novopskovrada.gov.ua/realizovaniproekti-10-34-31-09-03-2017/> (дата звернення: 25.03.2020).
16. Заблудська І.В., Кудріна О.Ю. Модернізація промислового сектору як стратегічний напрям розвитку економіки регіону. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3382> (дата звернення: 20.03.2020).
17. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін та ін. ; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю.П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
18. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навчальний посібник / О.В. Берданова та ін. Київ, 2017. 129 с.

#### REFERENCES:

1. Ghorbulin V. P. (2018) *Zovnishnje i vnutrishnje stanovyshe Ukrainy u 2017 roci: analiz problem i varianty rishenj* [Ukraine's External and Internal Situation in 2017: Problem Analysis and Options]. Kharjiv: Folio. (in Ukrainian)
2. Decentralization (2020) *Monitorynh protsesu detsentralizatsii vlady ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia na 10.01.2020 r.* [Monitoring decentralization of power and reforming local self-government on 10.01.2020]. Kyiv. Available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf> (accessed 02.04.2020)
3. Potapenko S. (2019) *Kharakterni rysy ob'jednanoi terytorialnoj ghromady*. [Characteristic features of amalgamated territorial communities]. *Newsletter of the Academy, social and territorial tourism*. no 2, pp. 47–55. Available at: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_2\\_2019-47-55.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_2_2019-47-55.pdf) (accessed 30.03.2020).
4. Chorna O. Ju., Chornyj V. O. (2018) *Ponjattja i osnovni oznaky ob'jednanykh te-rytorialnykh ghromad Ukrainy*. [Concepts and main features of the amalgamated territorial communities of Ukraine]. *Proceedings of the Technology 2018: XXII (Ukraine, Severodonetsk, April 20-21, 2018)* (eds Tarasov V.Ju.). Severodonetsk: Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, pp.155–157.
5. Bezughlyj D. Gh. (2016) *Koordynacijne zabezpechennja proektno orijentovanogho upravlinnja rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghromad v Ukraini* [Coordination of project-oriented development management of United Territorial

- Communities in Ukraine]. *Theory and practice of sovereign government*, vol. 53, no. 2, pp. 155–160.
6. Sharov Ju. P. (2001) *Strateghichne planuvannja v muncypaljnomu menedzhmenti. Konceptualjni aspekty*. [Strategic planning in municipal management. Conceptual aspects]. Kyjiv: Vyd-vo UADU. (in Ukrainian)
  7. Sharov Ju. P. (2011) *Strateghichne planuvannja v publicnomu upravlinni*. [Strategic Planning in Public Management]. Dnipropetrovsjk: DRIDU NADU. (in Ukrainian)
  8. Decentralization (2020) *Rozvytok ta jednistj, orijentovani na ljudynu : Derzhavna strateghija rehiona-ljnogho rozvytku na 2021–2027 roky* [Human-centered development and cohesion: A national strategy of regional development for 2021-2027]. Kyiv. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/strateghichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/materiali-vseukrayinskoyi-naradi-z-aktualnih-pitan-formuvannya-ta-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-19-20-grudnya-2019-roku-m-lviv/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-2021-2027-rr-rozvitok-ta-yednist-oriyentovani-na-ljudynu/> (accessed: 30.03.2020).
  9. Rach V. A., Rossoshansjka O. V., Medvedjeva O. M. (2010) *Upravlinnja proektamy: praktychni aspekty realizaciji strateghij rehionaljnogho rozvytku* [Project management: practical aspects of implementing regional development strategies]. Kyjiv: «K. I. S.». (in Ukrainian)
  10. Bushuev S. D. (2009) *Rukovodstvo po upravleniyu innovatsionnyimi proektami i programmami* [Guidelines for managing innovative projects and programs]. Kiiv: Nauk. svit. (in Russian)
  11. Chemerys A. (2012) *Rozroblennja ta upravlinnja proektamy u publichnij sferi: jevropejskyj vymir dlja Ukrajiny* [Public project development and management: A European dimension for Ukraine]. Kyjiv: TOV «Sofija-A». (in Ukrainian)
  12. Zablodsjka I. V., Noskova S. A., Tatarchenko O. M., Zavojsjkykh Ju. A. (2016) *Ekonomichni peredumovy onovlennja ta realizaciji strateghiji rozvytku Donecjkoi oblasti na period do 2020 r.* [Economic prerequisites for renewal and implementation of the Donetsk region development strategy for the period up to 2020]. *Economics and law. Economy Series*, no. 2, pp. 20–30.
  13. Bikla O., Sylja T., Korenjev E., Aghadzhanjan S. (2019) *Orghanizaciji ghromadjan-sjkogho suspiljstva Lughansjkoi oblasti: analitychnyj zvit za rezuljtatamy dosli-dzhennja dijevosti* [Civil society organizations of Lugansk region: analytical report on the results of the study of effectiveness]. Kyjiv. Available at: <https://www.file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Luhansk-CSOs-Report.pdf> (accessed 10.03.2020). (in Ukrainian)
  14. Novopskov amalgamated territorial community (2016) *Vidomosti pro terytorialjni ghromady, shho vkhodjatj do skladu Novopskovskoji selyshhnoji terytorialjnoji ghromady* [Information about the territorial communities that are part of the Novopsk settlement territorial community]. Novopskov. Available at: <https://novopskovrada.gov.ua/sklad-gromadi-14-35-44-03-11-2016/> (accessed 01.02.2020).
  15. Novopskov amalgamated territorial community (2017) *Realizovani proekty Novopskovskoji selyshhnoji terytorialjnoji ghromady* [Completed projects of the Novopsk settlement territorial community]. Novopskov. Available at: <https://novopskovrada.gov.ua/realizovaniproekti-10-34-31-09-03-2017/> (accessed 25.03.2020).
  16. Zablodsjka I. V., Kudrina O. Ju. (2014) *Modernizacija promyslovogho sektora jak strateghichnyj naprjamok rozvytku ekonomiky rehionu.* [Modernization of the of industrial sector as strategic direction of economy region development]. *An efficient economy*, no 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3382> (accessed: 20.03.2020).
  17. S. M. Serjoghin, Ju. P. Sharov, Je. I. Borodin, N. T. Ghoncharuk (2016) *Upravlinnja strateghichnym rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghro-mad: innovacijni pidkhody ta instrumenty.* [Management of strategic development of community groups: innovation and technical tools]. Dnipro: DRIDU NADU. (in Ukrainian)
  18. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Ghrynychuk N. M., Koltun V. S., Kujbida V. S., Tkachuk A. F. (2017) *Upravlinnja rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghromad na zasadakh ghromadsjkoi uchasti* [Managing the development of the community of territorial communities on bases of the public participation]. Kyjiv. (in Ukrainian)