УДК 352.9

Проектний підхід щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації

Є.Г. УДОД

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: oblrada@oblinfo.dp.ua

Авторське резюме

На підставі вивчення досвіду співпраці Дніпропетровської обласної ради з міжнародними проектами технічної допомоги у статті обґрунтовано необхідність застосування проектного підходу щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. Розглянуто окремі складові регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку у контексті застосування проектного підходу щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації, а саме: підсистема моніторингу ходу реалізації та оцінювання результативності проектів та програм розвитку місцевого самоврядування та формування системи розвинення компетентності практиків місцевого самоврядування із використанням потенціалу спільнот практики. Визначено, що саме реалізація проектного підходу сприятиме активізації процесів реального перерозподілу повноважень з центру до регіонів та на місцевий рівень із одночасним підсиленням спроможності територіальних громад.

Ключові слова: децентралізація, об'єднання громад, місцеве самоврядування, мережа місцевого розвитку, орган місцевого самоврядування, проекти місцевого розвитку, проектний підхід, територіальна громада.

Project approach to strengthening the capacity of territorial communities in the conditions of decentralization

YE.H. UDOD

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National
academy for public administration under the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: oblrada@oblinfo.dp.ua

Abstract

On the basis of the experience of Dnipropetrovsk's regional council cooperation with the international technical assistance projects in the article the necessity of using project-based approach to strengthen the capacity of local communities in the conditions of decentralization is justified. Several specific components of the regional local development projects' support system in the context of the use of project-based approach to strengthen the capacity of local communities in the conditions of decentralization are characterized: the subsystem of the local government projects and programs effectiveness's monitoring and evaluation; the formation of the local government practitioners competence's development system using potential communities of practice. Determined that it is the realization of the project approach will help enhance the processes of real redistribution of power from the center to the regions and the local level while simultaneously strengthening the capacity of local communities.

Keywords: decentralization, community integration (amalgamation), local government, local development framework, local government authority, local development project, project approach, local community.

Постановка проблеми. Нещодавно Верховна Рада прийняла Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [9]. Його головна мета – надати громадам можливість самостійно вирішувати питання територіального

© Є.Г. Удод, 2015

устрою задля економії коштів та створення більш привабливого інвестиційного клімату. Цей закон є одним з кроків до реформування місцевого самоврядування в Україні. Норми цього закону – гарна можливість територіям самостійно визначати сприятливі для себе умови роботи, скоротити управлінський апарат, знайти нові можливості для розвитку.

На Дніпропетровщині вже розпочато підготовку до вивчення позитивних та економічно вигідних можливостей застосування цього закону. Зокрема розробляється план заходів на його виконання, який буде винесено на розгляд Дніпропетровської обласної ради на найближчій сесії.

З метою реалізації пілотних проектів і подальшого поширення власного досвіду Дніпропетровська обласна рада активно співпрацює з міжнародними експертами, які зможуть надати професійні консультації для ефективного втілення в регіоні успішних практик провідних країн світу у сфері реформування місцевого самоврядування.

9 квітня між Дніпропетровською обласною радою та низкою європейських грантових установ, серед яких є фонд польсько-української співпраці RAUCI та Національна Асоціація агенцій регіонального розвитку, був підписаний меморандум про співпрацю. Вперше в Україні створюється Міжнародна платформа співпраці та обміну досвідом із залученням інститутів влади, місцевого самоврядування, університетів та науково-дослідних інститутів, а також неурядових організацій. Для Дніпропетровщини ця подія означає, що створена ще одна можливість для залучення соціальних, гуманітарних та інфраструктурних інвестиційних коштів. Головними пріоритетами меморандуму визначаються нові можливості розвитку локальних демократій, визначення пріоритетних інфраструктурних проектів та їх будівництво, культурний та науковий обмін досвідом [6].

Системне застосування проектного підходу створює можливість залучати кошти міжнародних фондів. За період з 2011 по 2014 рік Дніпропетровська об-

ласть отримала більше 200 млн. грн. соціальних інвестицій від міжнародних фондів технічної допомоги та реалізувала 256 проектів інфраструктурного, соціального та енергозберігаючого напрямку. Експерти вважають, що через п'ять років об'єм соціальних інвестицій у Дніпропетровщину сягне 1,5 млрд. грн. [6].

Дніпропетровська область може стати прикладом для усіх регіонів у сфері застосування проектного підходу до посилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика децентралізації як одного із засобів підвищення ефективності функціонування публічної влади постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців та експертів, зокрема можна відзначити практично-орієнтовані дослідження останніх років О. Бориславської, Ю. Ганущака, І. Заверухи, Е. Захарченка, М. Пасічника, А. Ткачука [1–3; 7; 11].

У 2012-2013 рр. Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) у співпраці з експертами провідних «мозкових центрів» країни – Національної академії державного управління при Президентові України, Центру політико-правових реформ, Інституту соціології НАН України, Інституту громадянського суспільства та інших розроблено серію книг «Децентралізація та врядування» [10].

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема В. Рача, Б. Тяна, Ю. Чучмана, Ю. Шарова, неодноразово наголошувалось на тому, що застосування принципів проектних рішень для реалізації стратегічних ініціатив публічних інституцій дає можливість інтегрувати методологію проектного менеджменту в управлінські процеси цих організацій, надає реальний шанс сконцентрувати зусилля на досягнення стратегічних цілей, забезпечити організаційну, ресурсну та суспільну підтримку реалізації стратегії.

У попередніх роботах автора розглядалися питання реалізації інноваційних проектів у партнерстві «бізнес–влада–громада» як складова забезпечення сталого розвитку території, досвід Дні-

пропетровської області у формуванні регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку, а також успішні практики Дніпропетровської області у сфері кадрового забезпечення інноваційного розвитку території [12–14].

Але питання можливості розвитку застосування проектного підходу як методологічного інструменту реалізації процесів укрупнення територіальних громад в Україні ще не знайшли достатнього висвітлення у фахових виданнях з державного управління. З огляду на це метою статті є обґрунтування необхідності застосування проектного підходу щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. На думку провідних експертів децентралізація завжди має супроводжуватися посиленням спроможності територіальних громад та органів місцевого самоврядування через укрупнення адміністративно-територіальних одиниць або через створення міжмуніципальних об'єднань [1; 11].

У роботі [1] наведено висновки польського дослідника Є. Рушковського, який виокремлює три системотворчі компоненти територіальної децентралізації:

1. Децентралізація політична (відповідний устрій). Публічно-правовий статус органів місцевого самоврядування походить від специфічного способу формування цих органів та їх представницького характеру. Відповідні конституційні гарантії формування системи органів місцевого самоврядування, її зміст та організація засвідчують незалежність таких органів від держави.

2. Децентралізація адміністративна полягає в тому, що на органи місцевого самоврядування покладено завдання, а відтак функції і повноваження щодо задоволення публічного інтересу в межах відповідної території.

3. Децентралізація фінансова передбачає наявність власних фінансових та матеріальних засобів і означає здійснення правомочностей щодо володіння, користування і розпорядження фінан-

совими ресурсами, які перебувають у власності громад.

Визнаним методологічним інструментом підсилення спроможності є проектний підхід. Саме проектний підхід у реалізації стратегічних пріоритетів місцевого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а саме: формуванню більш гнучкої матричної (проектної) організаційної структури управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, і діяльність якої легше оцінити та проконтролювати; отриманню громадою «готового продукту» – кінцевого результату проекту, за яким можна оцінити ступінь задоволеності певної потреби або групи потреб, тобто чітко визначити, чи досягнута мета управління та якою мірою; формуванню стратегії цільового раціонального використання проектних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових тощо) згідно з планом реалізації муніципального проекту розвитку та ефективного управління ними, що є необхідною умовою досягнення кінцевого результату; здійсненню рефлексії або зворотного зв'язку безпосередньо через населення міста (громадські слухання, соціологічні опитування тощо) [15].

У Дніпропетровській області в рамках Комплексної стратегії розвитку регіону поступово формується системна діяльність практиків місцевого самоврядування й науковців галузі знань «Державне управління» зі створення регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку [14].

На нашу думку, елементами такої регіональної системи мають стати, зокрема:

- розвинена асоціація органів місцевого самоврядування; мережа ресурсних центрів;
- мережа територіальних проектних офісів;
- підсистема залучення органів місцевого самоврядування й самоорганізації населення до участі в конкурсах проектів розвитку місцевого самоврядування різних рівнів;
- підсистема управління взаємодією

із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами), яка має вміщувати комплекс угод із донорськими організаціями;

- підсистема моніторингу ходу реалізації та оцінювання результативності проектів та програм розвитку місцевого самоврядування;

- підсистема кадрового забезпечення інноваційного розвитку території (пріоритетним напрямом якої має бути розвинення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадянських об'єднань та громадських активістів у сфері фандрайзингу та управління проектами;

- спеціалізований Інтернет-ресурс із платформою для формування спільнот практики.

Розглянемо останні три складові у контексті застосування проектного підходу щодо підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації. Підсистема моніторингу ходу реалізації та оцінювання результативності проектів та програм розвитку місцевого самоврядування.

Сьогодні моніторинг та оцінювання використовують для визначення результативності й ефективності стратегій, програм і проектів, ініціаторами й учасниками яких є органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів. У країнах, де поширеним є проектний підхід до регіонального та місцевого розвитку, оприлюднюють звіти про результати виконання стратегій, програм і проектів, базованих на аналізі значного переліку кількісних і якісних даних, і мають за мету продемонструвати рівень їх ефективності та відповідності потребам громади [8].

Це дає змогу керівникам своєчасно й адекватно реагувати задля коригування як самих стратегій, програм та проектів, так і відповідної державної та регіональної політики. Водночас оприлюднення даних моніторингу й особливо оцінювання стратегій, програм і проектів сприяє формуванню «зворотної реакції» бізнесу та громадськості, які мають змогу висловити власну позицію щодо результативності програмової діяльності урядових структур різних рівнів.

Виділяють такі рівні результатів впровадження програми/проекту:

- користь для цільової групи від використання «продукту проекту/продуктів програми» та/або споживання наданих послуг (короткотермінові результати);

- наслідки для бенефіціарів програми від сукупної користі отриманої цільовою групою (середньотермінові результати). Середньотермінові результати є наслідком досягнення сукупності короткотермінових результатів. Досягнення середньотермінових результатів означає досягнення програмою своєї мети. Результати цього рівня мають чітко ідентифікувати ймовірних бенефіціарів;

- вплив сукупності наслідків програми на громаду або суспільство (довготермінові результати). Окремі проекти та навіть програма, що складається з проектів, самостійно не можуть подолати дуже велику проблему, проте разом з реалізацією інших програм у довгостроковій перспективі може суттєво впливати на поліпшення ситуації і, зрештою, привести до розв'язання проблеми. Довготермінові результати – логічне завершення інвестиції, яку здійснено в рамках виконання програми. Результати мають відбивати реальні зміни, які можна описати чи виміряти і які пов'язані з програмою та проектами, здійсненими в рамках її реалізації. Зазвичай довготермінових результатів досягають на рівні окремої громади чи регіону, країни, суспільства загалом (наприклад, сталий розвиток міста чи регіону).

Для розробки системи програмного моніторингу й оцінювання, на думку міжнародних експертів, необхідно витрачати до 5 % бюджету регіональної чи місцевої програми [5]. Рекомендовано також призначити спеціаліста, а для великих програм – групу спеціалістів, які будуть займатися виключно моніторингом і оцінюванням. Такі спеціалісти або групи повинні відповідати за всю діяльність у сфері моніторингу та оцінювання: належне збирання, аналізування, використання та розповсюдження даних; підтримання інформаційної системи управління моніторингом та оціню-

ванням і відповідних баз даних із використанням спеціалізованої реєстраційної інформаційної системи; підготовка звітів. На наш погляд, щоб забезпечити використання коштів на підтримку функціонування великої кількості різних систем, важливо розробити єдину регіональну систему моніторингу та оцінювання програм та проектів, включно із засобами, процедурами та підготовкою відповідного персоналу. Первинні інвестиції згодом будуть розглядатися у світлі дедалі більшої сумарної користі від зібраних та проаналізованих даних.

Формування системи розвинення компетентності практиків місцевого самоврядування із використанням потенціалу спільнот практики. На регіональному та місцевому рівнях має здійснюватись системна підготовка посадових осіб місцевого самоврядування та представників громадських об'єднань до діяльності у нових умовах. Для навчання управлінців Дніпропетровська обласна рада залучає найкращих світових експертів за підтримки міжнародних проектів технічної допомоги, серед яких: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO», Фонд Ганса Зайделя (Німеччина), Гуманітарну академію ім. Александра Гейштора (Польща), проект «Місцевий економічний розвиток міст України» (Канада) [6].

Серед кращих прикладів розвитку спільнот практики в публічному управлінні:

- мережа «Communities of practice for public service» (Спільноти практики для публічних послуг) у Великій Британії, яку розвинуто у межах проекту IDEA Асоціацією місцевого самоврядування (Local Government Association) із подальшим приєднанням до платформи Knowledge Hub – учбово-інформаційного центру місцевого самоврядування;

- проект «Rregiosuisse», продуктом якого є національна мережа знань у сфері регіонального розвитку в рамках Нової регіональної політики Швейцарії, що має обсягом фінансування 2 млн. швейцарських франків на рік і пропонує можливості для обміну знаннями

та засвоєння знань, реалізує програми з різними формами навчання, підтримує об'єднання суб'єктів регіонального розвитку у мережі в різні способи, зокрема через спільноти знань та спільноти практики. Пріоритет мережі – новітні практики реалізації проектів у сфері регіональної політики та розвитку;

- е-платформа «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» створена Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) з метою об'єднати практиків з місцевого самоврядування з усіх регіонів України, надати можливість учасникам спільноти обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад, забезпечити учасникам доступ до консультування експертами різного рівня, створити умови для генерування спільнотою нових ідей у сфері вирішення проблем місцевого розвитку, розвинути підходи до набуття учасниками спільноти нових компетентностей через участь у е-навчанні. Досвід застосування е-платформи дозволяє схарактеризувати її як потужний аутсорсинговий ресурс, що може результативно використовуватися з метою розвинення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців і представників інститутів громадянського суспільства [4].

У квітні-червні 2015 р. у межах Спільноти практиків «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» (<http://mx.despro.org.ua:8081/>) та Меморандуму про співробітництво між швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) та Дніпропетровською обласною радою буде проведено пілотне дистанційне навчання для посадових осіб місцевого самоврядування Дніпропетровської області за темою «Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади». Метою цього е-навчання є розвинення компетентності практиків місцевого самоврядування

щодо реалізації процесів об'єднання територіальних громад.

27 березня 2015 р. у Варшаві керівництвом Дніпропетровської обласної ради ініційовано зустріч з керівництвом Польсько-Американського Фонду Свободи та польського Фонду міжнародної солідарності з метою залучення експертів, які допоможуть розробити раціональну модель децентралізації влади та втілити її в окремому регіоні. Експерти зазначених фондів вивчають ситуацію в Дніпропетровській області й залучаються до розроблення моделі децентралізації та програми відповідних змін, яка має вміщувати пов'язані проекти місцевого розвитку [6].

Інтеграція стратегічного та проектного підходів щодо підсилення спроможності територіальних громад дозволить забезпечити управління такими основними ризиками децентралізації: ризик

виокремлення часткових цілей, що не відповідають (чи можуть суперечити) стратегічним пріоритетам розвитку території; ризик реалізації одиничних амбіцій; загроза цілісності реалізації державної регіональної політики у відповідних сферах; імовірність дезінтеграції діяльності органів публічного управління щодо надання публічних послуг та прийняття управлінських рішень на відповідній території; ускладнення координації, труднощі узгодження цілей; зростання ризиків із впливу на прийняття рішень неналежної компетентності посадових осіб.

Висновки. Таким чином, саме реалізація проектного підходу сприятиме активізації процесів реального перерозподілу повноважень з центру до регіонів та на місцевий рівень із одночасним підсиленням спроможності територіальних громад.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. [та ін.] ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 128 с.
2. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади / Ю. Ганущак ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2013. – 160 с.
3. Гарнець О. Децентралізація в Україні: соціологічний погляд / О. Гарнець, О. Гончарук, Н. Дмитрук, А. Ткачук ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2013. – 160 с.
4. Маматова Т. В. Е-платформа «Інновації та кращі практики місцевого самоврядування» як аутсорсинговий ресурс розвитку персоналу публічного управління / Маматова Т. В. // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 4 (8). – С. 38 – 40.
5. Моніторинг та оцінка програм і проектів : практич. посіб. / Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс та ін. – К. : Оранта, 2008. – 144 с.
6. Офіційний веб-сайт Дніпропетровської обласної ради. – Режим доступу : <http://www.oblrada.dp.ua/>.
7. Пасічник М. Еволюція та характерні ознаки децентралізації публічного управління / Марія Пасічник // Регіональне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – № 4. – С. 175 - 182. file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vnadu_2010_4_24.pdf.
8. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендьял М., Винницький Б., Ратейчак Ю. та ін. ; за ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К. : К.І.С., 2007. – 80 с.
9. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України № 157-VIII від 5 лют. 2015 р. // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.91.
10. Серія «Децентралізація та врядування» / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Режим доступу : <http://despro.org.ua/library/publication/decentralisation-and-governance-books/>
11. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практич. посіб. / Ткачук А. ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 120 с.
12. Удод Є. Г. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку території: успішні практики Дніпропетровської області / Є. Г. Удод // Управління інноваційним розвитком території :

матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 21 лист. 2014 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – С. 54 – 57

13. Удод Є. Г. Інноваційні проекти у партнерстві «бізнес–влада–громада» як складова забезпечення сталого розвитку території / Є. Г. Удод // Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 5–6 груд. 2014 р. / за заг. ред. : М. М. Палінчак, В. П. Приходько. – У двох. част. – Ужгород : Гельветика, 2014. – Ч. 2. – С. 11 – 14.

14. Удод Є. Г. Формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку: досвід Дніпропетровської області / Є. Г. Удод // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. – № 4 (23). – С. 228 – 236.

15. Чикаренко І. А. Формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста : автореф. дис... к-та наук з держ. упр. : 25.00.04 / Чикаренко І.А. ; Дніпропетровський регіон. ін-т держ. упр. Національної акад. держ. упр. – Д., – 2007. – 20 с.

REFERENCES:

1. *Boryslavs'ka O. Detsentralizatsiya publichnoyi vlady: dosvid yevropeys'kykh krayin ta perspektvyv Ukrainy (Decentralization of public authority: European experience and prospects of Ukraine) ; Shveytsars'ko-ukrayins'kyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukraini – DESPRO»*. – К. : TOV «Sofiia». – 2012. – 128 p.
2. *Hanushchak Yu. Reforma terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady (The reform of territorial authorities); Shveytsar- s'ko-ukrayins'kyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukraini – DESPRO»*. – К. : TOV «Sofiia-A». – 2013. – 160 p.
3. *Harnets' O. Detsentralizatsiya v Ukraini: sotsiologichnyy pohlyad (Decentralization in Ukraine: a sociological view) ; Shveytsars'ko-ukrayins'kyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukraini – DESPRO»*. – К. : TOV «Sofiia-A». – 2013. – 160 p.
4. *Mamatova T. V. E-platforma «Innovatsiyi ta krashchi praktyky mistsevoho samovryaduvannya» yak aut-sorsynhovyy resurs rozvytku personalu publichnoho upravlinnya (E-platform «Innovations and best practices of local government» as a resource outsourcing of public administration staff) // Mistseve samovryaduvannya ta rehional'nyy rozvytok v Ukraini*. – 2014. – № 4 (8). – P. 38 – 40.
5. *Monitorynh ta otsinka prohram i proektiv : prakt. posib. (Monitoring and evaluation of programs and projects: Pract. guidances)*. – К. : *Oranta*, 2008. – 144 s
6. *Ofitsiyyny veb-sayt Dnipropetrovs'koyi oblasnoyi rady (The official website of the Dnipropetrovsk regional council)*. – Mode of access : <http://www.oblrada.dp.ua/>.
7. *Pasichnyk M. Evolyutsiya ta kharakterni oznaky detsentralizatsiyi publichnoho upravlinnya (Evolution and characteristic features of decentralization of public administration) // Rehional'ne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya*. – 2010. – № 4. – P. 175 - 182. file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vnadu_2010_4_24.pdf.
8. *Posibnyk z monitorynhu ta otsinyuvannya prohram rehional'noho rozvytku (Handbook on monitoring and evaluation of regional development programs)*. – К. : *K.I.S.*, 2007. – 80 s
9. *Pro dobrovil'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad : zakon Ukrainy № 157-VIII vid 5 lyut. 2015 r. (On a voluntary association of local communities: the law of Ukraine № 157-VIII on February 5. 2015) // Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR)*, 2015, № 13, st.91.
10. *Seriya «Detsentralizatsiya ta vryaduvannya» (The series «Decentralization and Governance») // Shveytsars'ko-ukrayins'kyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukraini – DESPRO»*. – Mode of access : <http://despro.org.ua/library/publication/decentralisation-and-governance-books/>
11. *Thachuk A. Mistseve samovryaduvannya ta detsentralizatsiya : prakt. posib. (Local Governance and Decentralization: Pract. guidances) ; Shveytsars'ko-ukrayins'kyi projekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukraini – DESPRO»*. – К. : TOV «Sofiia». – 2012. – 120 p.
12. *Udod Ye. H. Kadrove zabezpechennya innovatsynoho rozvytku terytoriyi: uspishni praktyky Dnipropetrovs'koyi oblasti (Staffing innovation development areas: best practices Dnipropetrovsk region) // Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom terytoriyi : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu, m. Dnipropetrovs'k, 21 lyst. 2014 r.* – Д. : *DRIDU NADU*, 2014. – P. 54 – 57
13. *Udod Ye. H. Innovatsiyni proekty u partnerstvi «biznes–vlada–hromada» yak skladova zabezpechennya staloho rozvytku terytoriyi (Innovative projects in partnership «business-government-community» as a component of sustainable development of the area) // Problemy staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh intehratsiynykh protsesiv : materialy dopo-*

videy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Uzhhorod, 5–6 hrud. 2014 r. – U dvokh. chast. – Uzhhorod : Hel'vetyka, 2014. – Part 2. – P. 11 – 14.

14. *Udod Ye. H. Formuvannya rehional'noyi systemy pidtrymky proektiv mistsevoho rozvytku: dosvid Dnipropetrovs'koyi oblasti (Formation of regional system support local development projects: the experience of Dnipropetrovsk region) // Derzh. upr. ta mistseve samovryaduvannya : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2014. – № 4 (23). – P. 228 – 236.*

15. *Chykarenko I. A. Formuvannya proektno-oriyentovanoyi systemy stratehichnoho upravlinnya rozvytkom mista : avtoref. dys... k-ta nauk z derzh. upr. : 25.00.04 (Formation of project-oriented management of strategic urban development: Abstract. ... dis-ta Sciences of state. Exercise. : 25.00.04) ; Dnipropetrovs'kyy rehion. in-t derzh. upr. Natsional'noyi akad. derzh. upr. – D., – 2007. – 20 p.*

Удод Євген Григорович – Голова Дніпропетровської обласної ради, аспірант
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної
академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: oblrada@oblinfo.dp.ua

Udod Yevhen Hryhorovych – Head of Dnipropetrovs'k regional council, postgraduate
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of
public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: oblrada@oblinfo.dp.ua