

УДК 332.012

*Власенко Т. А.,*

*к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

*Василенко Ю. В.,*

*аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

### **Проектний підхід до розробки стратегії розвитку малого міста**

*Vlasenko T. A.*

*Ph.D., assistant professor of public administration and regional economy department, Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv*

*Vasylenko Ju. V.,*

*graduate student public administration and regional economy department, Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv*

### **Project approach to development strategy of small town**

*В статті деталізовано розглянуто особливості формування стратегії розвитку малого міста з використанням інструментарію проектного підходу. Запропоновано етапи розробки стратегії, які включають: організацію роботи, проведення аналізу, визначення місії, бачення, напрямків розвитку, розробку планів дій, громадське обговорення та ухвалення стратегії, моніторинг та впровадження. Відповідно даним етапам визначено місію м. Мерефа та складові, в розрізі яких була розроблена стратегія розвитку: соціальна, економічна, екологічна, житлово-комунальна та комунікаційна. Визначено сутність Комунікативної складової стратегії розвитку міста Мерефа. Надані суттєві положення, які відображають сформульовані стратегічне бачення та місію міста. Представлено результати SWOT – аналізу міста за складовою «житлово-комунальне господарство». Розроблено дерево цілей стратегії розвитку м. Мерефа та представлено його фрагмент. Виокремлено основні зацікавлені сторони в розробці та реалізації стратегії розвитку. Проведено структурну декомпозицію робіт та представлено один з пакетів робіт попереднього напрямку у формі плану реалізації, який включає: конкретні заходи, очікувані результати, індикатори, виконавців та джерела. Розроблено матрицю відповідальності виконання запланованих робіт.*

*Ключові слова: проектний підхід, стратегія розвитку, місія, SWOT – аналіз, дерево цілей, матриця відповідальності, структурна декомпозиція робіт.*

*The article detailed the peculiarities of development strategy of small cities, using*

*instruments of the project approach. The stages of strategy's development are proposed that include the organization of work, analysis, mission statement, vision and directions of development, development plans, public discussion and adoption of the strategy, monitoring and implementation. The mission of Merepha and components are determined under these defined stages: social, economic, environmental, housing and utilities and communications. The essence of the communicative component of the strategy of development of town Merefa is grounded. The essential provisions that reflect articulated strategic vision and mission of the city are provided. The results of SWOT - analysis of the part "utilities" are given. The tree of goals of development strategy of Merepha was developed and his piece is presented. There are determined based stakeholders which are interested in the design and implementation of strategy of development. A structural decomposition of works is done and one of the previous work packages is presented in the form of an implementation plan that includes specific actions, expected results, indicators, and sources of performers. The matrix of responsibility of planned work is made.*

*Keywords: project approach, strategy of development, mission, SWOT – analysis, tree of goals, responsibility matrix, work breakdown structure.*

**Постановка проблеми.** Останнім часом проблеми розвитку територій набули особливого значення в контексті загальнодержавного розвитку країни, адже регіони відіграють значну роль у формуванні національного продукту, шляхом створення регіонального продукту, забезпечують виробництво промислової продукції, зайнятість населення, відповідно приносячи відрахування у державний бюджет у формі податків. Осередками цих регіонів виступають переважно крупні міста – обласні центри, які і формують генеральну стратегію розвитку області на визначений час. З іншого боку розробка стратегії для області з позиції центру неможлива без врахування специфіки функціонування окремих міських громад, які фактично виступають локальними осередками, забезпечуючи поступову реалізацію стратегії через ієрархічну побудову. Саме таку важливу роль відіграє м. Мерефа, забезпечуючи сталий регіональний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного розвитку на регіональному рівні займалися такі дослідники, як: Я. Базилюк, Р. Брусак, Я. Варда, Е. Войцеховський, В. Воронкова, А. Гальчинський, В. Геєць Г. Дробенко, Я. Жаліло, В. Клософські, Ж. Поплавська, Ю. Свірський, Ю. Шаров та ін. Науково-теоретичні засади управління проектами було розроблено такі закордонними науковцями, як: Г. Гантом, А. Файолем, Дю Понтом, Р. Рендом, Г. Ланге. Українську школу представляють такі відомі дослідники, як: І. А. Бабаєв, С. Д. Бушуєв та Н. С. Бушуєва [1-5], А. С. Войтенко, В. Д. Гогунський, К. В. Кошкін, Е. В. Гриша, С. В. Дзюба та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в імплементації інструментарію проектного менеджменту для розробки, провадження та моніторингу реалізації стратегії розвитку малого міста. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- визначено етапи розробки стратегії розвитку малого міста;

- розглянуто розробку інструментарію проектного менеджменту на прикладі малого міста Мерефа Харківської області.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим та невід’ємним інструментом реалізації стратегії є стратегічний план. Мета Стратегічного плану економічного розвитку малого міста полягає у вирішенні проблем місцевого економічного розвитку та реалізації завдань щодо економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності економіки міста, залучення інвестицій на територію міста, якості життя мешканців міста. Стратегічний план спрямований на місцевий економічний розвиток як процес стратегічного партнерства влади, громад та бізнесу, який допомагає прискоренню зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства, виробництво найбільшої кількості благ та створення максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації переваг конкурентоспроможності міста у порівнянні з іншими містами та регіонами України. Модель стратегії підбирається й виходить з потреб територіальної громади міста або економічного регіону. Основні етапи розробки стратегії розвитку подано на рис. 1.



**Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії розвитку**

Для планування та реалізації стратегії розвитку пропонується використовувати проектний підхід, який включає такі сфери знань: управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками і поставками проекту у групах процесів ініціювання, планування, виконання, моніторингу та управління і закриття проектів за стандартом PMBOK®, (Project Management Body of Knowledge – стандарт УП розроблений Інститутом управління проектами (Project Management Institute) США).

На разі снує множина методичних підходів до розробки стратегічних планів (модель Брайсона, алгоритм Бейлі, модель Мейєрсона, багатоступеневе планування, метрополітенське планування Хейвуда, модель Озборн і Геблер) [6]. В Україні на регіональному рівні використовуються єдині Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [9], які базуються на використанні методики SWOT-

аналізу, який і дозволяє згенерувати критичну множину стратегій розвитку для окремого об'єкту на регіональному рівні, який дозволяє впорядкувати наявну інформацію про об'єкт дослідження, проаналізувати внутрішні чинники, що впливають і формують специфіку соціально-економічних процесів в місті, та зовнішні чинники, що визначаються впливом зовнішнього щодо міста середовищем.

Реалізація другого етапу передбачає SWOT-аналіз, який включає визначення сильних і слабких сторін, потенційних загроз та існуючих можливостей, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг міста та визначенню перспектив його розвитку. SWOT-аналіз проводився за такими складовими: соціальна, економічна, екологічна, житлово-комунальна та комунікаційна. Центральною ланкою є комунікативна складова стратегії, яка має на меті сприяти реалізації цілі та основних завдань стратегії розвитку міста Мерефа до 2025 року. Комунікативна складова, виходячи із чітких завдань, створює єдине інформаційне поле, в якому всі зацікавлені сторони ведуть діалог, приймають та реалізують прийняті рішення, делегують один одному повноваження або просто функціонують у рамках своєї діяльності. Єдиний інформаційний простір не просто передає основний меседж міста, але й допомагає зацікавленим сторонам краще розуміти один одного, цілі індивідуального та колективного функціонування.

Введення комунікаційної складової у стратегію розвитку є найефективнішою для малих міст, адже це може активізувати громадян, перетворивши їх ініціативу на безцінний ресурс, зорієнтувати на цілі розвитку міста, в якому громадянин почуватиметься комфортно. Поряд з цим, за допомогою комунікативної складової, мешканець міста Мерефа може виступати представником міста в Україні і за кордоном, зробити місто впізнаваним та формувати імідж міста в очах зовнішніх зацікавлених сторін, так само як успішна фірма дбає про свій імідж та позиціонує себе через бренд.

Комунікативна складова стратегії розвитку міста Мерефа до 2025 року має містити такі елементи: ціль комунікативної складової, основний меседж міста Мерефа; основні цінності територіальної громади; зацікавлені сторони у комунікативному процесі та розподіл відповідальності між ними; зовнішня та внутрішня комунікація.

Результати SWOT – аналізу міста за складовою «житлово-комунальне господарство» надано на рис. 2.

Третій етап передбачає визначення місії, бачення, напрямків розвитку. Місія відображає сам процес досягнення стратегічного бачення, складається із відповідних дій, спрямованих на збереження вже існуючих конкурентних, історичних переваг економічно

Суттєві положення, які відображають сформульовані стратегічне бачення та місія міста, такі:

1. місто прагне розвивати інноваційно-інвестиційну модель розвитку економіки, яка має бути конкурентоспроможною. Місто прагне забезпечити сталий розвиток через активне залучення інвестицій на територію міста, у тому числі сприяти інноваціям, застосуванню сучасних технологій виробництва та управління;

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• У рамках розвитку та реформування ЖКГ м. Мерефа затверджені та діють ряд програм та правил;</li> <li>• Створені та успішно діють 5 ОСББ та 1 КП;</li> <li>• Здійснюється поетапна реконструкція очисних споруд та системи водовідведення;</li> <li>• Розпочато модернізацію котелень, що зможуть працювати на альтернативному паливі;</li> <li>• Впроваджується організована система збирання та видалення твердих побутових відходів;</li> <li>• Здійснюється поступове переведення населення на індивідуальне опалення;</li> <li>• Відбувається втілення проекту з економного вуличного освітлення;</li> <li>• Поступово впроваджуються енергоефективні та енергозберігаючі технології.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більшість будинків – це застарілий житловий фонд;</li> <li>• Заборгованість населення за надані послуги ЖКГ;</li> <li>• Недостатність, а іноді відсутність необхідних оборотних засобів;</li> <li>• Недосконала мережа центрального водопостачання;</li> <li>• Не всі вулиці міста мають нічне освітлення;</li> <li>• Відсутність газопостачання у селищі Селекційне;</li> <li>• Велика зношеність дорожнього покриття.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Застосування сучасної техніки та технологій (у системі водопостачання, тепlopостачання та водовідведення та в інших сферах);</li> <li>• Підвищення тарифів на оплату послуг ЖКГ населенню;</li> <li>• Пільгове оподаткування для ОСББ;</li> <li>• Виконання державних програм щодо розвитку ЖКГ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ослаблення бюджетного фінансування;</li> <li>• При інших рівних умовах підвищення тарифів не призведе до покращення фінансового стану підприємства (зростання випадючих доходів, дебіторської заборгованості, дотацій і субсидій);</li> <li>• Зміна законодавства щодо підприємств ЖКГ (режим економії не дозволить фінансувати кошти у розвиток).</li> </ul>

**Рис. 2. SWOT-аналіз розвитку м. Мерефа за складовою «житлово-комунальне господарство»**

2. міська влада здійснює заходи, направлені на диверсифікацію економіки, створюючи сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу та залучення інвестицій;

3. місто впроваджує ефективні інструменти місцевого економічного розвитку, які базуються на ефективній співпраці та партнерстві влади, громади та бізнесу;

4. місто опікується збереженням та розвитком трудових ресурсів у місті. а саме – створює комфортні умови для проживання мешканців;

5. місто розвиває основу енергетичного та ресурсного забезпечення виробничих процесів інвестиційної діяльності. з цією метою розвиває комунальну інфраструктуру, підвищує якість надання комунальних послуг, сприяє розвитку ринку

надавачів житлово-комунальних та комунальних послуг, вдосконалює менеджмент житлово-комунального господарства;

6. місто, в першу чергу, прагне досягти високих стандартів якості життя в результаті підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки та збільшення обсягів власних доходів місцевого бюджету, які можна спрямовувати на реалізацію міських соціальних програм;

7. міська влада здійснює заходи, направлені на підвищення соціальних стандартів якості життя, як ступінь задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини та розвиток молодіжного творчого потенціалу.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку є четвертий етап, на якому передбачається побудова дерева цілей, яке розробляється на етапі планування проєктів. Приклад верхньої частини дерева цілей стратегії розвитку м. Мерефа надано на рис. 3.

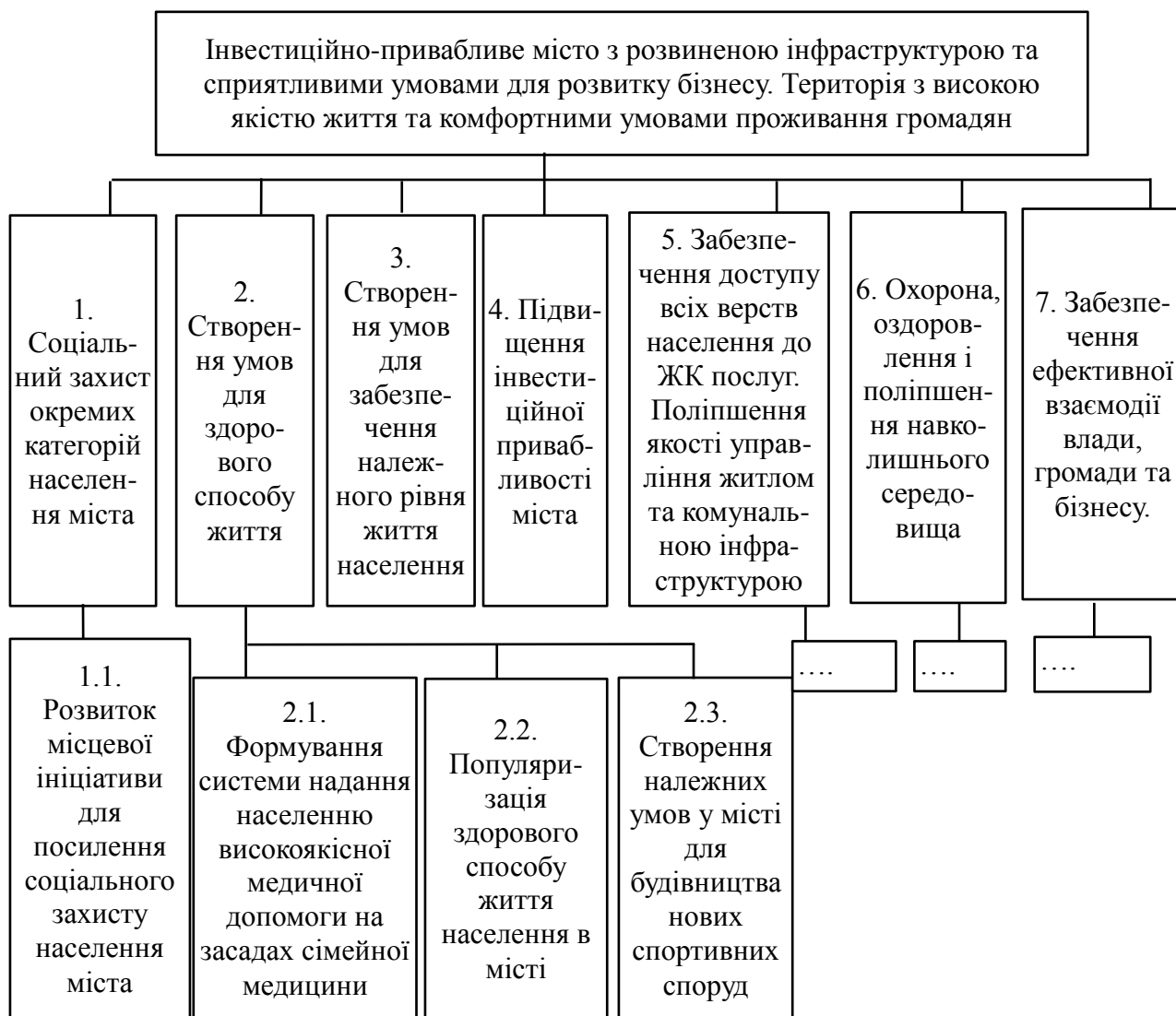


Рис. 3. Дерево цілей стратегії розвитку м. Мерефа (фрагмент)

В контексті управління комунікаціями було виокремлено основні зацікавлені сторони в розробці та реалізації стратегії розвитку:

1. Територіальну громаду.
2. Місцеву владу.
3. Центральну державну владу та державну владу на місцях.
4. Бізнес.
5. Громадські організації (локальні, всеукраїнські, міжнародні).
6. Засоби масової інформації.
7. Потенційні інвестори та роботодавці.
8. Гості міста
9. Інші територіальні громади.

Комунікація відбувається у двох напрямках: внутрішня (між суб'єктами територіальної громади) та зовнішня (між суб'єктами територіальної громади та зовнішніми суб'єктами). Усі зацікавлені сторони внутрішньої комунікації мають свої інтереси, які комунікативна складова ні в якому разі не обмежує, але всі розуміють єдиний меседж, що Мерефа – це наше рідне місто і ми розуміємо куди ми рухаємося. До того ж, зацікавлені сторони несуть різний ступінь відповідальності за розробку та реалізації проекту стратегії розвитку.

Наступним етапом планування проекту є розробка структурної декомпозиції робіт, яка базується на дереві цілей. Враховуючи великий обсяг робіт представимо приклад для реалізації за соціальною та економічною складовими. Один з пакетів робіт попереднього напрямку представлено у формі плану реалізації, який включає: конкретні заходи, очікувані результати, індикатори, виконавців та джерела, що надано у табл. 1-2.

Варто звернути увагу на індикатори оцінки досягнення результату, так як вони відображають метрики якості реалізації проекту.

Враховуючи складність розробки та реалізації даного проекту звернемо увагу на необхідності побудови матриці відповідальності, яка є сполучною ланкою між деревом робіт та організаційної структурою, що надана в табл. 3.

В результаті розробки стратегії розвитку на основі проектного підходу було запропоновано пріоритетні напрями реалізації стратегії розвитку міста Мерефи для кожної складової стратегії, а саме:

для соціальної – формування системи надання населенню високоякісної медичної допомоги на засадах сімейної медицини; популяризація здорового способу життя населення в місті; покращення якості життя населення м. Мерефа; забезпечення належних умов для культурно-духовного розвитку населення;

для економічної – підвищення ефективності функціонування наявних підприємств; створення транспортного кластеру; розширення інфраструктури ринку товарів та послуг;

для розвитку житлово-комунального господарства – формування системи надання населенню якісних житлово-комунальних послуг; сприяння ресурсозбереженню та підвищення енергоефективності галузі ЖКГ;

Таблиця 1

## Напрями реалізації соціальної складової стратегії розвитку м. Мерефа

Напрями	Програми та проекти	Конкретні заходи	Очікувані результати	Індикатори оцінки досягнення результату	Виконавці
Напрямок 1. Формування системи надання населенню високо-якісної медичної допомоги на засадах сімейної медицини	Впровадження «Програми підвищення якості та доступності медичного обслуговування населення м. Мерефа на 2015 – 2017 роки»:		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ покращення матеріально-технічної бази лікувальних закладів м. Мерефа, їх оснащеність, підвищення якості та доступності медичного обслуговування його населення;</li> <li>➤ залучення лікарів-фахівців до роботи в лікувальні заклади м. Мерефа, забезпечення рівного доступу мешканців міста до якісного медичного обслуговування;</li> <li>➤ забезпечення населення міста донорською кров'ю та її компонентами;</li> <li>➤ зниження показників загальної смертності та інвалідності, збільшення середньої тривалості життя населення, покращення санітарної культури населення м. Мерефа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кількість лікарів на 1000 осіб населення;</li> <li>➤ кількість медичного персоналу на 1000 осіб населення;</li> <li>➤ кількість лікарняних ліжок на 1000 осіб населення;</li> <li>➤ рівень захворюваності населення на 100 осіб;</li> <li>➤ рівень смертності;</li> <li>➤ середньомісячна заробітна плата робітників сфери охорони здоров'я;</li> <li>➤ відношення середньомісячної заробітної плати робітників сфери охорони здоров'я до середньо-місячної заробітної плати по регіону;</li> </ul>	Комісія з питань охорони здоров'я Мереф'янської міської ради / КЗОЗ «Мереф'янська ЦРЛ» / Центр первинної медико-санітарної допомоги м. Мерефа / Мереф'янська санітарно-епідеміологічна станція
	1. Профілактика захворюваності населення м. Мерефа	Проведення щорічних якісних профілактичних оглядів населення (забезпечення лабораторними реактивами; забезпечення одноразових наборів для гінекологічних оглядів; забезпечення якісною плівкою для флюорографії КЗОЗ «Мереф'янська ЦРЛ»).			
	2. Заохочення молодих спеціалістів для роботи в сільській місцевості	Виплата заохочувальних надбавок молодим фахівцям.			
	3. Покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я міста.	Проведення ремонтних робіт приміщень на період підготовки лікувальних закладів району до роботи в осінньо-зимовий період; придбання в амбулаторії загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ) та фельдшерсько-акушерські пункти (ФАП) фізіотерапевтичного обладнання, тонометрів, електоркар-діографів, апаратів Маклакова для виміру очного тиску.			
	4. Розвиток донорства, задоволення потреб населення в донорській крові та її компонентах	Забезпечення харчування донорів.			



Таблиця 2

## Напрями реалізації економічної складової стратегії розвитку м. Мерефа

Напрями	Програми та проекти	Конкретні заходи	Очікувані результати	Індикатори оцінки досягнення результату
Напрям 1. Підвищення ефективності функціонування наявних підприємств	1.1. Розвиток інфраструктури підприємництва	Сприяння створенню і активній та ефективній діяльності бізнес – асоціацій (громадських об'єднань підприємців) міста та дорадчих органів при виконкомі. Створення міського інформаційно-ресурсного центру для підтримки бізнесу та населення в мережі Інтернет. Використання наявних невикористаних потужностей в альтернативних напрямках господарської діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ скорочення техногенного навантаження на навколишнє середовище через підвищення інноваційності виробничої сфери міста;</li> <li>➤ розвиток інноваційної активності.</li> <li>➤ збільшення нових робочих місць;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ частка доданої вартості у валовому регіональному продукті;</li> <li>➤ кількість діючих підприємств;</li> <li>➤ кількість користувачів послугами підтримки бізнесу;</li> <li>➤ якість надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам;</li> </ul>
	1.2. Покращення умов для ведення бізнесу	Розробка проекту «Створення сучасної інформаційно-комунікаційної системи «Безпечне місто» та встановлення інформаційно-комунікаційної системи відео спостереження у найбільш небезпечних щодо правопорядку місцях на території міста. Аналіз ринку робочої сили (виявлення потреби бізнесу в кваліфікованій робочій силі і пропозицій на ринку праці). Розробка і впровадження програми зайнятості населення міста з урахуванням бізнес-потреб. Створення центру надання адміністративних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ забезпечення стабільних доходів до місцевих бюджетів;</li> <li>➤ посилення охорони правопорядку та громадського порядку;</li> <li>➤ забезпечення стабілізації соціальних процесів міста через реалізацію інвестиційних проектів;</li> <li>➤ створення умов для адекватної оцінки земельних ресурсів та їх використання;</li> <li>➤ покращення інфраструктурного забезпечення міста;</li> <li>➤ забезпечення інвестиційної привабливості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ частка податкових надходжень від малого та середнього бізнесу в загальному обсязі податкових надходжень;</li> <li>➤ обсяг залучених інвестицій;</li> <li>➤ кількість реалізованих інвестиційних проектів;</li> <li>➤ кількість промислових підприємств, що впроваджують інновації;</li> <li>➤ рівень інноваційної активності міста;</li> <li>➤ обсяг капітальних інвестицій;</li> </ul>

Таблиця 3

## Приклад матриці відповідальності для напрямку 1.1 соціальної складової

Відповідальні	Мер міста	Комісія з питань охорони здоров'я Мереш'янської міської ради	КЗОЗ «Мереш'янська ЦРЛ»	Центр первинної медико-санітарної допомоги м. Мереша
Пакети робіт				
1.1.1. Профілактика захворюваності населення	З, НР	П, ЗТ, К	ВВ	СВ
1.1.2. Заохочення молодих спеціалістів для роботи в сільській місцевості	З	ЗТ, ВВ, К		
1.1.3. Покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я міста	З, НР	ЗТ	К	К
1.1.4. Розвиток донорства, задоволення потреб населення в донорській крові та її компонентах	З	ЗТ, К	СВ	ВВ
1.1.5. Поліпшення знань населення про демографічні проблеми суспільства, стан репродуктивного здоров'я, профілактику захворювань, здоровий спосіб життя	З	ВВ	СВ	СВ

З – замовник, ВВ – відповідальний виконавець, СВ – співвиконавець, ЗТ – затвердження, П – погодження, К – контроль, НР – наглядова рада

водні ресурси (підвищення якості питної води, очищення річок); поводження з відходами (впровадження роздільного збору відходів, закриття сміттєзвалища з рекультивацією порушених земель, встановлення сортувальної лінії сміттєпереробного заводу); екологічна обізнаність громадян (розробка загальноміських екологічних програм і проектів, спрямованих на забезпечення екологічної обізнаності та підвищення екологічної освіти населення, проведення на території міста заходів щодо захисту від екологічної небезпеки).

для комунікаційної – удосконалення управління в органі місцевого самоврядування м. Мереша; якість надання адміністративних послуг; рівень кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування; ефективна взаємодія місцевої влади з територіальною громадою; підвищення рівня довіри територіальної громади до місцевої влади; створення іміджу міста Мереша.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Сутність процесного підходу, який було реалізовано у поєднанні з методичними

рекомендаціями до розробки стратегії розвитку міста полягає в розробці структурних моделей проекту. Ці моделі базуються на дереві робіт, яке виступає основою розробки всіх інших моделей, серед яких варто виділити: дерево цілей, організаційну діаграму, матрицю відповідальності, сітьовий графік, календарний графік, діаграму Ішикави та дерево ризиків. Отже, найважливішим результатом реалізації Стратегії для м. Мерефи стане його позиціонування як інвестиційно-привабливого міста з розвинутою інфраструктурою та сприятливими умовами для розвитку бізнесу, території з високою якістю життя та комфортними умовами проживання громадян.

Подальші напрями дослідження полягають у розробці проекту об'єднання громад, який на разі реалізовується міською радою м. Мерефа та імплементації нового Генерального плану.

#### Список літератури:

1. Берданова О. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку: практичний посібник / О. Берданова, Є. Фишко; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 48 с.
2. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев та ін., – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
3. Бушуев С. Д. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2007. – 199 с.
4. Бушуев С. Д. Словник-довідник з питань управління проектами / С. Д. Бушуев // Украинская ассоциация управления проектами. – К.: Издат.дом «Ділова Україна», 2001. – 640 с.
5. Бушуев С. Д. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К.:ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.
6. Иванов В. А. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.А. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 718 с.
7. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів. : ЗУКЦ, 2007. – 317 с.
8. Лендьел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендьел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
9. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Затверджено наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від

29.07.2002 №224 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02121.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html)

10. Настенко А. Д. Прогнозирование отраслевого и территориального развития / А. Д. Настенко, Т. В. Васина. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 144 с.

11. Планування місцевого сталого розвитку: Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку. – К.: ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку, 2005. – 67 с.

12. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком / Д. М. Стеченко. – К.: Вища шк., 2000. – 223 с.

1. Berdanova, O., Ye. Fyshko (2012), *Operatyvne planuvannia realizatsii stratehii terytorial'noho rozvytku: praktychnyj posibnyk* [Operational planning of territorial development strategies: a practical guide], Shvejtsars'ko-ukrains'kyj proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO», TOV «Sofiiia-A», Kyiv, Ukraine.

2. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. and Babaev I. A. (2010), *Kreatyvnye tehnologii upravlenija proektami i programmami: Monografija* [Creative technology management projects and programs: monograph], Sammit-Kniga, Kyiv, Ukraine.

3. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. (2007), *Modeli i metody proaktivnogo upravlenija programmami organizacionnogo rozvitija: monografija* [Models and methods for proactive management of organizational development programs: a monograph], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.

4. Bushuev, S. D. (2001), *Slovyk-dovidnyk z pytan' upravlinnia proektamy* [Dictionary-reference book on project management], Ukraynskaia assotsyatsiya upravleniya proektamy, Yzdat.dom «Dilova Ukraina, Kyiv, Ukraine.

5. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. (2010), *Upravlenie proektami. Osnovy professional'nyh znaniy i sistema ocenki kompetencii proektnyh menedzherov* (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) [Project management. Basics of professional knowledge and competence assessment system of project managers], 2nd ed, IRIDIUM, Kyiv, Ukraine.

6. Ivanov, V. A. Korobova, A. N. (2002), *Municipal'nyj menedzhment: Spravochnoe posobie* [Municipal Management: A Reference Guide], INFRA-M, Moscow, Russia.

7. Karyj, O. (2007), *Stratehichne planuvannia rozvytku mista* [Strategic planning of cities], ZUKTs, L'viv, Ukraine.

8. Lend'el, M., Vynnyts'kyj, B., Ratejchak Yu. (2007), *Monitorynh ta otsiniuvannia stratehij i prohram rehional'noho rozvytku v Ukraini* [Monitoring and evaluation of policies and programs of regional development in Ukraine], «K.I.S.», Kyiv, Ukraine.

9. *Guidelines concerning the formation of regional development strategies: Approved by the Ministry of Economy and European Integration of 29.07.2002 №224*, available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02121.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02121.html). (Accessed 15 April 2016).

10. Nastenko, A. D. Vasina, T. V. (2002), *Prognozirovanie otraslevogo i territorial'nogo razvitija* [Prediction of sectoral and territorial development], Gelios ARV, Moscow, Russia.

11. *Planuvannia mistsevoho staloho rozvytku: Posibnyk z formulivannia stratehii mistsevoho staloho rozvytku*. [Planning Local Sustainable Development: A Guide to the formulation of a strategy of local sustainable development], (2005), PROON, Munitsypal'na prohrama staloho rozvytku, Kyiv, Ukraine.

12. Stechenko, D. M. (2000), *Upravlinnia rehional'nym rozvytkom* [Management of regional development], Vyscha shk., Kyiv, Ukraine.