

УДК 352/354-1

Медвідь В.Ю.,

д.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

Коблянська І.І.,

к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

Ковальова О.М.,

к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАКТИК ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИК ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИНАХ УКРАИНЫ

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES REALIZATION IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Анотація. У статті приведено результати дослідження щодо реалізації практик проектного менеджменту в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) України. Серед головних проблем визначено: низька якість комунікацій у системі відносин влада-громада; несистемний характер організації стратегічного планування та скоріше формальний характер такої діяльності; важливу роль співпраці з міжнародними донорськими організаціями у розвитку громад та фінансуванні проектів їхнього розвитку; недостатня фаховість та професійність діяльності з проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування ОТГ та недостатній рівень його організації. Отримані результати можуть стати основою для удосконалення науково-методологічної платформи підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування а також удосконалення нормативно-правового та методичного підґрунтя реалізації реформи.

Ключові слова: децентралізація, адміністративно-територіальна реформа, стратегічне управління територіями, проектний менеджмент, проект розвитку громади, об'єднана територіальна громада.

Аннотация. В статье приведены результаты исследования в отношении реализации практик проектного менеджмента в объединенных территориальных общинах (ОТГ) Украины. Среди главных проблем определены: низкое качество коммуникаций в системе отношений власть-общество: несистемный характер организации стратегического планирования и скорее формальный характер такой деятельности; важную роль сотрудничества с международными донорскими организациями в развитии общин и финансировании проектов их развития; недостаточный профессионализм деятельности по проектному

менеджменту в органах местного самоуправления ОТГ и недостаточный уровень его организации. Полученные результаты могут стать основой для совершенствования научно-методологической платформы подготовки должностных лиц органов местного самоуправления а также совершенствования нормативно-правового и методического обеспечения реализации реформы.

Ключевые слова: децентрализация, административно-территориальная реформа, стратегическое управление территориями, проектный менеджмент, проект развития общины, объединенная территориальная община.

Summary. The article presents the results of research on the implementation of project management practices in the United Territorial Communities (UTC) of Ukraine. Among the main problems identified: low quality of communication in the system of relations of power-community; the unsystematic nature of the organization of strategic planning and rather the formal nature of such activities; an important role of cooperation with international donor organizations in community development and financing of their development projects; lack of professionalism in project management in local government bodies of OTG and inadequate level of its organization. The obtained results can become the basis for improving the scientific and methodological platform for the training of officials of local self-government bodies as well as improving the legal and methodological basis for the implementation of the reform.

Key words: decentralization, administrative-territorial reform, strategic management of territories, project management, community development project, united territorial community.

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення адміністративно-територіального устрою України, зміна централізованих підходів до управління на децентралізовані, покликані закласти основу для організації дієвого місцевого управління на рівні територіальних громад. Сталий розвиток будь-якої території неможливо забезпечити без залучення додаткових фінансових ресурсів. У цьому контексті слід констатувати, що сьогодні більшість новостворених територіальних громад, особливо невеликих за розмірами, не мають достатнього ресурсного забезпечення для сталого соціально-економічного розвитку. Досвід інших країн свідчить про наявні можливості залучення додаткових ресурсів для розвитку території за рахунок більш активної інтеграції у Європейський простір. Проте, актуальною є проблема нестачі знань, вмінь та навичок з питань проектного менеджменту, а також поінформованості представників органів місцевого самоврядування територіальних громад про можливості участі у

відповідних державних та міжнародних програмах (грантах). У контексті вище зазначеного, вивчення проблем сталого розвитку територіальних громад в частині реалізації практик проектного менеджменту як каталізатора їх ресурсного забезпечення, є своєчасним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасною наукою напрацьовано ґрунтовний методологічний базис у галузі стратегічного планування, і, зокрема, проектного менеджменту як його складової. Насамперед, слід вказати що фундаментальні засади розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку досліджувались у наукових працях [1 – 8]. Разом із тим, слід підкреслити, що в Україні ці процеси мають певні особливості становлення та розвитку. Так неузгодженість нормативно-правової бази, відсутність чіткості та конкретності у викладенні методики розроблення стратегій, призводять до панування формального підходу до стратегічного планування регіонального розвитку та розробки відповідних проектів [4; 5]. Певною мірою вирішенню зазначених проблем сприяє діяльність міжнародних донорських організацій та громадських організацій в Україні, яка має на меті поширення кращих практик стратегічного планування та проектного менеджменту у громадах [4; 8; 9]. Відповідно, існує нагальна та об'єктивна необхідність детальнішого та ґрунтовнішого дослідження сучасного стану реалізації практик проектного менеджменту у новостворених територіальних одиницях, а також вивчення проблем, з якими стикаються фахівці органів місцевого самоврядування громад у цій діяльності, що і становить мету даного наукового дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. Сьогодні в Україні створено (станом на 10 січня 2018 р.) 699 об'єднаних територіальних громад. Чисельність населення, що увійшло у склад об'єднаних територіальних громад складає 6,0 млн. осіб (14,3 % від загальної чисельності населення України). Загалом вже об'єдналися 3264 територіальних громад - 29,1 % від загальної кількості сільських, селищних міських рад, які функціонували до 2015 року [10]. Необхідною стає констатація того факту, що динаміка створення об'єднаних територіальних громад є нерівномірною в розрізі регіонів. Так, в окремих

регіонах частка території, що увійшла у склад ОТГ сягає, за проведеними розрахунками, 56,35 % (Житомирська область), у той час як в інших – лише 4,82 % (Закарпатська область).

У рамках виконання проекту науково-дослідної роботи молодих вчених «Формування механізму реалізації інтегрованого територіального управління в умовах переходу до сталого розвитку» за підтримки МОН України, авторами статті ініційоване на початку лютого 2018 р. дослідження, що мало б на меті забезпечити отримання об'єктивної інформації щодо досвіду, навичок та проблем представників органів місцевого самоврядування у сфері застосування сучасних практик стратегічного управління та проектного менеджменту.

Для формування вибіркової сукупності територіальних громад було проведено оцінку показника інтенсивності процесів децентралізації (за відношенням площ, що увійшли до складу ОТГ, до загальної площі регіону). Регіони України були поділені на три групи: регіони, де процес відбувається досить інтенсивно (показник інтенсивності становить – (38,02-57,02%); регіони з середньою інтенсивністю – (19,01-38,01%); регіони з низькою інтенсивністю - (0-19%). Далі у кожній групі було визначено середнє значення показника інтенсивності. У результаті розрахунків, до вибірки були включені області, показник інтенсивності в яких був найближчим до середнього у групі: для групи з низькою інтенсивністю – Харківська область (інтенсивність децентралізації = 11,7 %), середньою – Полтавська (26,28 %) та Херсонська області (26,11 %), високою – Дніпропетровська (50,39 %). Також у вибірку біли включені області з граничними значеннями показника інтенсивності – Житомирська (56,35%) та Закарпатська (4,82%). Сумська область (33,52 %) була включена з огляду на співпрацю навчального закладу, представниками якого є автори статті, з органами місцевого самоврядування. Загалом, вибіркою було охоплено 154 ОТГ.

Опитування проводилось шляхом розсилки листа з посиланням на анкету, створену за допомогою Google Forms на офіційні контактні електронні поштові скриньки ОТГ, зазначені на відповідних Інтернет-сторінках обласних державних адміністрацій (ОДА) регіонів та безпосередньо на Інтернет-сторінках ОТГ.

У результаті було отримано відповіді від представників 20 ОТГ. Тим самим, фактично у дослідженні прийняли участь близько 9 % від кількості ОТГ, утворених у досліджуваних регіонах. У масштабі країни в цілому це склало лише 3%. Коментуючи реагування респондентів залежно від інтенсивності процесів децентралізації, слід вказати, що найбільш активними виявились представники органів місцевого самоврядування ОТГ Дніпропетровської області (високий рівень інтенсивності децентралізації), де на запит відреагувало 18,2 % респондентів, що дало змогу проаналізувати діяльність 10 % ОТГ в регіоні. Від ОТГ, утворених в регіонах із середнім рівнем інтенсивності децентралізації (Херсонська та Полтавська області) було отримано однакову кількість відповідей – по 2, хоча при цьому для Полтавської області це лише 4,8% існуючих ОТГ, а для Херсонської – 7,1%. Реагування представників ОТГ Житомирської області, яка є лідером в Україні за інтенсивністю процесів децентралізації, виявилось, всупереч очікуванням, досить помірним – лише 6,8% ОТГ відповіли на запит. У Сумській області в дослідженні прийняли участь посадовці 7 ОТГ, що склало 24 % від створених ОТГ в регіоні. Регіони з низькою інтенсивністю децентралізації (Харківська та Закарпатська області) знехтували участю у дослідженні, не надіславши жодної відповіді на запит.

Отримані початкові результати дослідження, зокрема, активність респондентів, свідчать про те, незважаючи на реформи, якість процесу організації діяльності владних структур в Україні залишається досить низькою. Панують традиційні проблеми: недостовірність публічно розміщеної інформації щодо організації роботи органів місцевого самоврядування, її нерелевантності та неповноти; низький рівень публічності та відкритості діяльності владних структур.

Переходячи до аналізу конкретного змісту отриманих відповідей, слід зазначити, що дослідженням були охоплені як сільські (3), так і селищні (2) та міські ОТГ (15) площею від 83 кв. км до 2280 кв. км (середня – 372 кв.км) та населенням від 2852 чол до 35085 чол із середньою чисельністю 8869 чол, що

відповідає середній чисельності утворених упродовж 2015-2017 рр. ОТГ в Україні [10].

У цілому більшість об'єднаних територіальних громад, що прийняли участь у дослідженні, розуміють важливість стратегічного планування власного розвитку та ініціювали цей процес - 85 % респондентів, 10 % спираються на загальну стратегію розвитку регіону, тобто самостійно стратегічне планування скоріше не здійснюють (по одній ОТГ в Житомирській та Дніпропетровській областях – лідерах за інтенсивністю децентралізації), а в 1 ОТГ у Сумській області цей процес не розпочато взагалі. Водночас, незважаючи на декларування здійснення процесу стратегічного планування у громадах (85 % респондентів), лише у 75 % досліджених ОТГ визначені особи, відповідальні за цей процес.

Для новостворених громад досить важливим питанням з точки зору реалізації стратегічних планів є залучення фінансових ресурсів для розвитку території. Пошук альтернативних джерел фінансування проектів місцевого розвитку є спільною діяльністю органів влади та управління, а також організацій, які зацікавлені в реалізації таких проектів, і вимагає підвищення рівня професійної компетенції службовців та їх зацікавленості в отриманні результатів діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення [7; 9].

Очевидно, що проекти місцевого розвитку належать до проектів публічного сектору та мають певну специфіку порівняно з бізнес-проектами. Вони, відповідно до спрямування, можуть забезпечувати як економічні, так і суто соціальні результати – вигоди територіальної громади, а саме: мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку території та досягнення соціально-економічних вигод територіальної громади; мають бути затверджені у складі проектної частини стратегії; повинні здійснюватися під егідою органу муніципального управління; повинні мати центри відповідальності у структурних підрозділах органу муніципального управління [7]. Тож розглянемо, наскільки засади проектного менеджменту сьогодні реалізовані у громадах (табл. 1).

Наведені у табл. 1 дані свідчать про те, що 95 % громад відомі умови щодо залучення коштів із Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) і лише половині – з міжнародних фондів. Досить неочікуваним результатом для нас стало те, що 1 ОТГ не відомо про умови залучення коштів із позабюджетних чи спеціальних фондів і при цьому ця громада з регіону з високою інтенсивністю процесів децентралізації.

Незважаючи на обізнаність із умовами фінансування проектів місцевого розвитку як за рахунок ДФРР, так і міжнародних фондів, не всі громади мають досвід підготовки таких проектів (зокрема, 1 ОТГ Житомирської області), що може бути спричинене відсутністю відповідних навичок та свідчить про нерозвиненість проектного менеджменту в громаді.

Таблиця 1 – Досвід проектного менеджменту в громадах

Показник	Житомирська	Дніпропетровська	Полтавська	Херсонська	Сумська	Разом	% до загальної
Відомі умови щодо залучення коштів із міжнародних фондів	1	4	1	1	3	10	50,0
Відомі умови щодо залучення коштів із Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР)	3	5	2	2	7	19	95,0
Відомо, що є можливості залучення коштів для розвитку територій з позабюджетних чи спеціальних фондів, але детальні умови невідомі		1				1	5,0
Громада має досвід із підготовки проектів для фінансування за рахунок міжнародних донорських організацій (ПРООН, фондів ЄС та інших)	1	5	1	2	1	10	50,0
Громада має досвід із підготовки проектів для фінансування за рахунок ДФРР	2	3	2	2	7	16	80,0
Громада не має досвіду з підготовки проектів для фінансування за рахунок зовнішніх джерел	1	1				2	10,0
У громаді реалізуються (були реалізовані) проекти за рахунок міжнародних фондів	1	5		2	2	10	50,0
У громаді реалізуються (були реалізовані) проекти за рахунок ДФРР	2	1	2		6	11	55,0
У громаді не реалізуються (не були реалізовані) проекти, що фінансувались за рахунок зовнішніх джерел	1	1			1	3	15,0

Цікавим є те, що за наявності досвіду з підготовки проектів за рахунок міжнародних фондів, в окремих громадах вказали на незнання умов співпраці з такими фондами (Дніпропетровська, Херсонська області). Таку розбіжність у відповідях можна пояснити зміною кадрового складу органів місцевого самоврядування (фахівці, що володіли необхідними навичками більше не працюють), що обґрунтовує доцільність здійснення більш виваженої кадрової політики в органах місцевого самоврядування ОТГ.

Результати фактичної реалізації проектів за джерелами їх фінансування підкреслюють необхідність удосконалення навичок проектного менеджменту для збільшення частки успішно підготовлених проектів. Так, всі ОТГ Сумської області, охоплені дослідженням, мали досвід підготовки проектів для фінансування за рахунок зовнішніх джерел (ДФРР чи міжнародних фондів). Разом із тим, в 1 громаді жоден з таких проектів не був реалізований.

Далі розглянемо, в яких сферах громади реалізовували проекти (рис. 1).

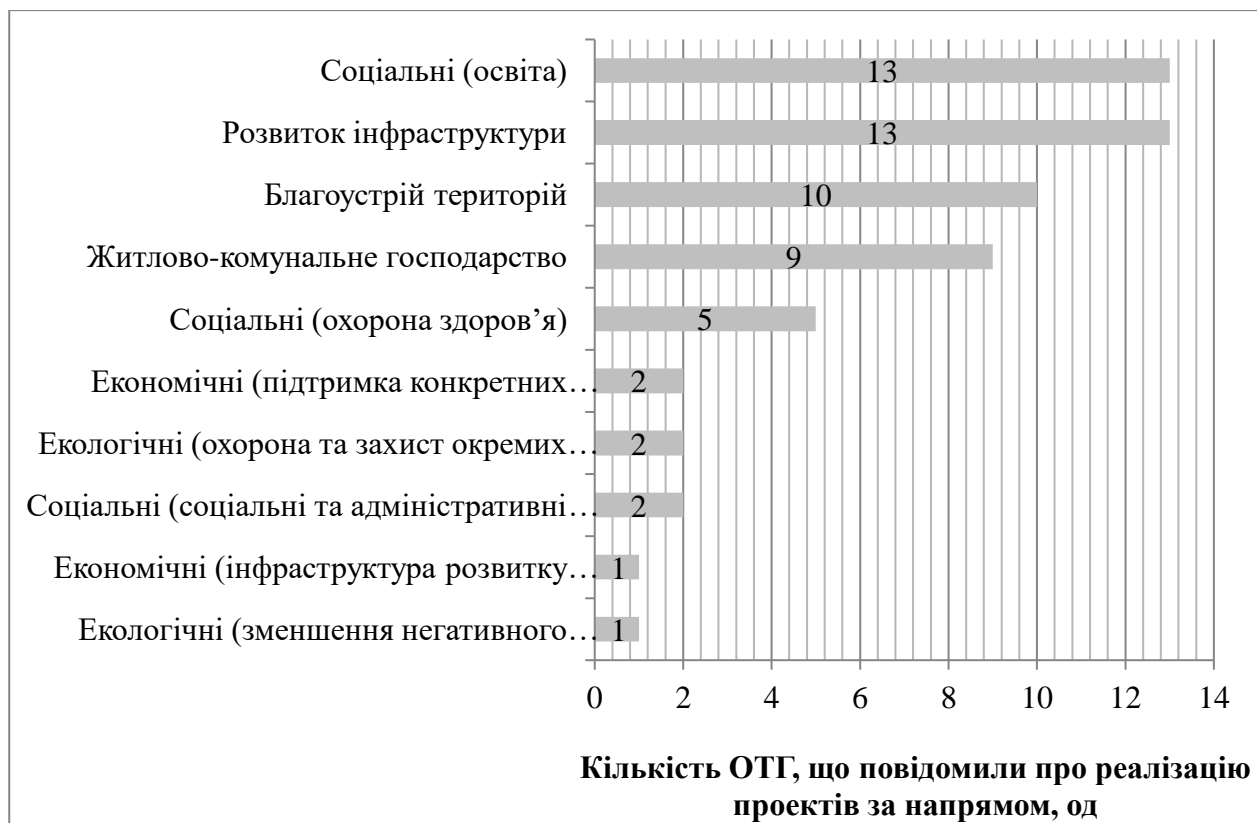


Рис. 1 – Сфери, в яких були реалізовані (реалізуються) проекти в громадах

Отже, найбільш поширеними є проекти в соціальній сфері, пов'язані з освітою, а також проекти з розвитку інфраструктури (65 % громад мають такий досвід). Економічні та екологічні проекти є мало поширеними (5-10 % громад). Отримані стосовно економічних проектів (інфраструктура розвитку бізнесу, підтримка конкретних форм господарювання) результати є певною мірою зрозумілими, оскільки завдання владних структур – все ж сприяти розвитку бізнесу, а не супроводжувати його становлення та сприяти окремим формам господарювання. Разом із тим, викликає занепокоєння низька увага до проектів екологічного характеру. Сучасний стан навколишнього природного середовища та наявність суттєвих проблем у сфері забруднення довкілля висувають нові пріоритети перед владними структурами, зокрема, найбільш актуальним сьогодні у світлі євроінтеграційних процесів є створення безпечних систем поводження з відходами. Водночас, як свідчать отримані дані, ця проблематика для органів місцевого самоврядування не виступає пріоритетною, а отже, досягнення цілей сталого розвитку та збалансованості соціальних, екологічних та економічних цілей розвитку територій є наразі досить ускладненим.

Далі простежимо, чи є залежність між наявністю стратегії розвитку громади та розвитком практики проектного менеджменту у громаді (рис. 2).

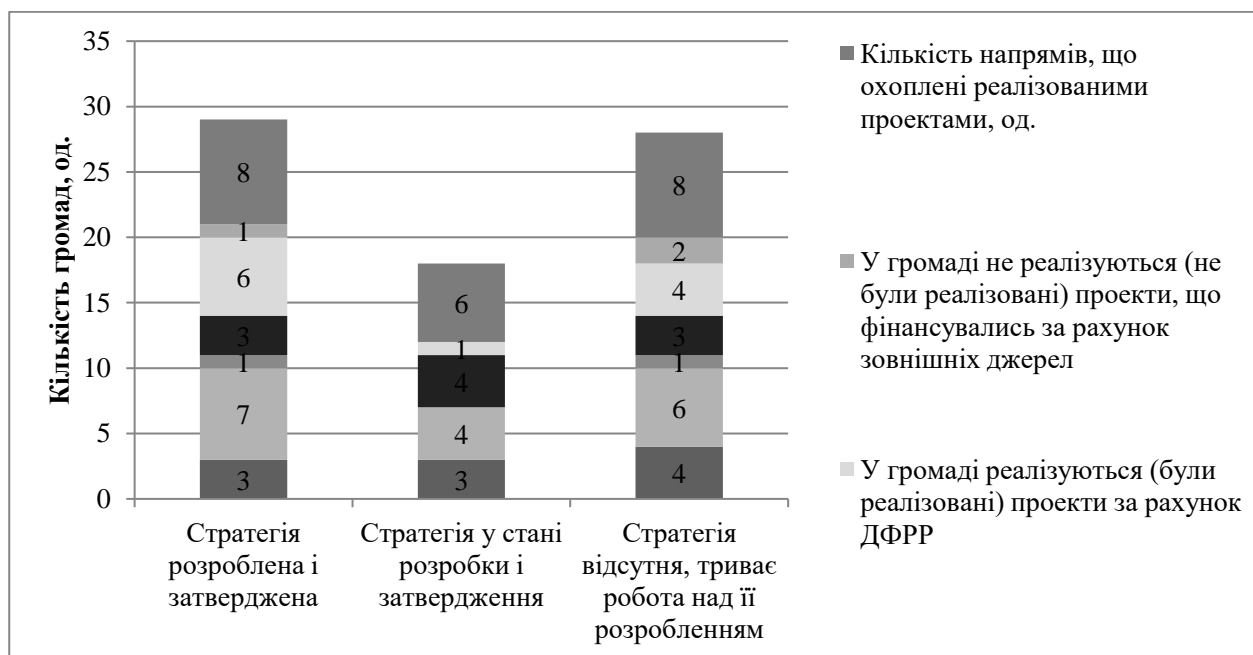


Рис. 2– Розвиненість практик проектного менеджменту залежно від ступеня розвиненості стратегічного планування у громадах

Наведені дані свідчать про те, що в цілому немає суттєвих відмінностей між громадами, що вже мають затверджену Стратегію розвитку та тими, що лише здійснюють роботу над її розробленням. Так, кількість сфер, в яких реалізуються проекти є однаковою, кількість проектів, профінансованих міжнародними фондами – також. Дещо різниться кількість проектів, реалізованих за рахунок ДФРР (6 до 4), хоча зважаючи на реалізацію таких проектів за відсутності стратегії, останнє, скоріше, не було причиною даної розбіжності, а пов'язане, більшою мірою, з досвідом підготовки таких проектів. Цікавим тут є те, що як за наявності затвердженої стратегії, так і за її відсутності, окремі громади не мають досвіду підготовки проектів за рахунок зовнішніх джерел. Це є підставою для висновку щодо формальності стратегії, а отже і відсутності мотивації (а відповідно і бажання набувати відповідних навичок) для її ефективної реалізації. Підкреслимо також, що більша кількість громад, які вже реалізують проекти за рахунок зовнішніх джерел, також не мають затвердженої Стратегії (остання перебуває на стадії затвердження).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, результати проведеного дослідження, характеризуючи якість перебігу процесів реформування адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Україні, дозволяють зосередити увагу на таких аспектах проблеми становлення моделі стратегічного управління та практик проектного менеджменту в громадах:

1. Встановлена низька якість організації роботи на всіх щаблях управлінської системи, пов'язаних із комунікаціями у системі відносин «влада-громада». Недотримані принципи відкритості, публічності та гласності під час діяльності органів місцевого самоврядування в ОТГ.

2. Стратегічне планування не є системною та поширеною діяльністю, зберігається скоріше формальний підхід до процесу стратегічного планування та розроблення Стратегії розвитку.

3. Суттєвої різниці між громадами, що мають стратегію та тими, що досі працюють над її розробленням з точки зору реалізованих проектів, як за рахунок

ДФРР, так і міжнародних донорів, немає. Отже, слід посилити контроль за розробленням та дотриманням стратегій, що сприятиме більш ефективнішому та обгрунтованішому витрачання коштів громад, спрямуванню їх на ті заходи, що мають стратегічне значення. Тут викривається вагома роль ДФРР як донора та державної структури, що має встановлювати вимоги та перевіряти узгодженість цілей регіонів (проектів) із цілями стратегічного розвитку громади та цілями держави в цілому.

4. Співпраця з міжнародними донорськими організаціями є суттєвим чинником розвитку громад та джерелом фінансування відповідних проектів. При цьому серед перепон на шляху такої співпраці можна виокремити недостатню фаховість та професійність проектного менеджменту в органах місцевого самоврядування ОТГ та недостатній рівень його організації. На наш погляд, ключову роль у побудові ефективного проектного менеджменту об'єднаної територіальної громади в системі її стратегічного планування має відігравати проектний відділ (офіс), що може мати різну структуру залежно від наявності людських ресурсів і їх професійних компетенцій. Організаційно-методичне керівництво проектного відділу (офісу) може здійснювати професійний консультант зі стратегічного планування (регіональний менеджер). При цьому, проектний відділ (офіс) може функціонувати у форматі робочої групи, утвореної з відповідних фахівців громади.

Слід підкреслити, що з огляду на низьку активність учасників дослідження (відповіді надано лише представниками 20 ОТГ зі 156, охоплених дослідженням) отримані результати слід розглядати як обмежено репрезентативні, тим паче – в масштабах країни в цілому. Разом із тим, отримані дані та зроблені висновки можна розглядати як інформаційну основу для проведення подальших досліджень у цій галузі, зокрема, і висунення гіпотез з метою подальшої їх перевірки та тестування.

Список літератури:

1. Dissart, J.-C. (2007). Landscapes and regional development: what are the links? Cahiers d'écon. sociol. rurales, 84–85, pp. 62–91
2. Isaksen, A. (2001). Building Regional Innovation System: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy? Canadian Journal of Regional Science, Spring: 101–120.
3. Stimson, R.J., Stough, R.R., Roberts, B.H. (2006). Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy. Springer Berlin Heidelberg New York.
4. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
5. Бородіна О. А. Теоретичні аспекти стратегічного планування в умовах децентралізації / О. А. Бородіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2016. – Вип. 14. – С. 104–111.
6. Костюкевич Р. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад / Р. М. Костюкевич, О.М.Мандзюк // Управління розвитком складних систем. - 2016. - Вип. 26. - С. 74-82.
7. Чикаренко І. Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / І. Чикаренко // Акт. пробл. держ. упр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253-259.
8. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.
9. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>
10. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10.01.2018 р. // Міністерство регіонального розвитку,

References

1. Dissart, J.-C. (2007). Landscapes and regional development: what are the links? *Cahiers d'écon. sociol. rurales*, 84–85, pp. 62–91
2. Isaksen, A. (2001). Building Regional Innovation System: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy? *Canadian Journal of Regional Science*, Spring: 101–120.
3. Stimson, R.J., Stough, R.R., Roberts, B.H. (2006). *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. Springer Berlin Heidelberg New York.
4. Berdanova, O., Vakulenko V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk*. Swiss-Ukrainian Project “Support of decentralization in Ukraine”. DESPRO. Kyiv. TOV «Sofyia-A».
5. Borodina, O. A. (2016). Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia v umovakh detsentralizatsii *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti: zbirnyk naukovykh prats DVNZ «PDTU»*, Vol. 14, 104–111.
6. Kostiukevych, R. M., Mandziuk, O.M. (2016). Proektne upravlinnia v systemi stratehichnoho planuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, Vol. 26, 74-82.
7. Chykarenko, I. (2007). Sutnist i kharakterni osoblyvosti munitsypalnykh proektiv rozvytku. *Akt. probl. derzh. upr.* Vol. 4 (30), 253-259.
8. Tkachuk, A., Kashevskyi, V., Mavko, P. (2016). *Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)*. Kuiv. IKTs «Lehalnyi status».
9. *Praktychnyi posibnyk z pytan orhanizatsii roboty orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad* [Electronic source]. – Accessed mode <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>
10. The Monitoring of the Process of Decentralization of Power and Reformation of Local Self-Government as of 10/01/2018 by Ministry of Regional Development,

Construction and Housing and Communal Services of Ukraine. Accessed April 10, 2018. <https://www.slideshare.net/Decentralizationgovua/10-2018-86170006>