



CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych  
CASE – Center for Social and Economic Research



The project funded by the Polish-  
American Freedom Foundation within  
RITA programme



# Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ֆինանսավորում և ծրագրեր (եվրոպական և միջազգային)

## Օրակարգ

1. Ո՞րն է տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում:
2. Ի՞նչ է զարգացման ծրագիրը:
3. Եվրոպական միության ֆինանսական միջոցները. Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ֆինանսական ծրագրերի համառոտ նկարագրությունը. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ):
4. Միջազգային ֆինանսական միջոցներ:

## Ներածություն

- Արտաքին ֆինանսավորմամբ իրականացվող զարգացման ծրագրերը համայնքների սոցիալ-տնտեսական առաջընթացի կտեսանկյունից կարևոր են:
- Ֆինանսավորման աղբյուրների ընդգրկույթը հաճախ բավականին լայն է և ֆինանսավորման ստացումը կարող է ենթադրել բարձր մրցակցություն՝ փորձառու, կարող և ռեսուրսներով հարուստ այլ դերակատարների հետ:
- Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմինները (ՏԻՄ) չափազանց հազվադեպ են իրականացնում արտաքին միջոցներով կյանքի կոչվող զարգացման ծրագրեր: 2020թ. տեղական ինքնակառավարման մարմինների եկամուտների միայն 0,21%-ն (2020թ.-ին 0,05%) է ստացվել արտաքին դրամաշնորհներից:
- Արտաքին ֆինանսավորման հնարավորությունների վերաբերյալ մանրամասն, արդիական տեղեկատվության տրամադրումը կարևոր է՝ հնարավորություն ընձեռելու համար ՏԻՄ-երին ձեռնարկել իրենց քայլերը ֆինանսական միջոցների հայթայթման ուղղությամբ:

# ՏԻՄ-երի դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում

- Տեղական ինքնակառավարման մարմիններն առանցքային դերակատարում ունեն համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում և պատասխանատու են գործունեության լայն շրջանակի համար.
- Նրանք պլանավորում, ֆինանսավորում, կանոնակարգում և կառավարում են,
- Նրանք կառուցում են դպրոցներ, հաղորդակցության ուղիներ, ջրային համակարգեր և հեռահաղորդակցության ցանցեր,
- Նրանք հանրային ծառայություններ են մատուցում կարևորագույն ոլորտներում (առողջապահություն, կրթություն, էներգետիկա և շրջակա միջավայրի պահպանություն),
- Նրանք ավելի ու ավելի մեծ ուշադրություն են դարձնում խրախուսող մեխանիզմների ստեղծմանը. օրինակ՝ իրենց շրջաններում ձևավորում են գործարար միջավայր՝ կանոնակարգերի ներդրման, բիզնես հնարավորությունների խթանման, հարկային արտոնությունների կիրառման և հատուկ տնտեսական գոտիների ստեղծման, ինչպես նաև կոմունալ ծառայությունների արտոնյալ սակագների սահմանման միջոցով:

# ՏԻՄ-երի դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում/2

- ՏԻՄ-երը նշանակալի ազդեցություն ունեն մասնավոր ներդրումների գրավման և աշխատատեղերի ստեղծման վրա:
- Այս աշխատանքներն, իրենց հերթին, պայմանավորված են ՏԻՄ-երի **ֆինանսական հնարավորություններով**, ինչպես բյուջետային եկամուտների ծավալով (մատուցվող ծառայությունների ծավալի նկատմամբ), այնպես էլ արտաքին ֆինանսավորում ստանալու հնարավորություններով:
- Միայն արտաքին ֆինանսավորման ձեռքբերումը **չի կարող հանգեցնել** համայնքի տնտեսական զարգացմանը, այնուամենայնիվ, **սա ճիշտ ուղղությամբ կատարվող քայլ է**:
- Կան նաև մի շարք այլ լրացուցիչ նախադրյալներ, օրինակ՝ ֆինանսական միջոցների որակը և ծրագրերի կառավարումը, գործառնական կարողությունները, երկարաժամկետ զարգացման պլանավորումը:



# ՏԻՄ-երի դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում/3

- ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվող զարգացման ծրագրերը տարածաշրջանային զարգացման անբաժանելի մասն են կազմում: Այս ոլորտում ցածր ակտիվությունը կարող է ընկալվել որպես տարածաշրջանային անհավասարության սրմանը նպաստող պոտենցիալ գործոն:
- Հայաստանում, համայնքային բյուջեների և արտաքին միջոցների գերակշռող մասը հավաքագրվում է մայրաքաղաք Երևանում: 2019թ.-ին մայրաքաղաքի բյուջեն կազմել է ողջ հանրապետության համայնքային բյուջեների հանրագումարի **53,89%**-ը:
- Արտաքին ֆինանսավորման հայթայթման տեսանկյունից, 2021թ.-ին Երևանը ստացել է 200.7 մլն դրամ (ընդհանուր գումարի **54%**-ը), մինչդեռ Վայոց Ձորի և Սյունիքի մարզերը արտաքին ֆինանսավորում **չեն ստացել:**



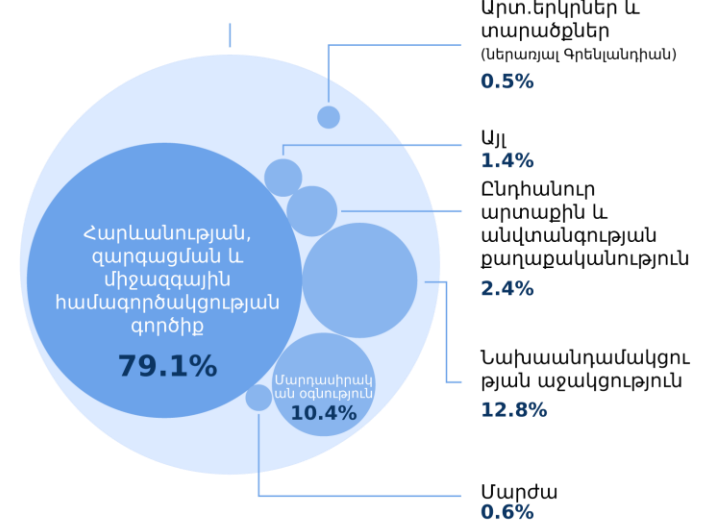
## Ի՞նչ է զարգացման ծրագիրը

- Այն նախագիծ է, որը «մշակված է որոշակի արդյունք սպասելու համար՝ նպատակաուղղված **մի խումբ մարդկանց տնտեսական և սոցիալական պայմանների բարելավմանը**»:
- Այն կարող է նախատեսել, օրինակ՝ ներդրումներ ենթակառուցվածքներում, դպրոցների շինարարություն, գիտելիքի փոխանակմանն ուղղված միջոցառումներ, գենդերային հավասարության խթանում, քաղաքացիական հասարակության հզորացում կամ զբաղվածության հնարավորությունների բարելավում՝ տեղական իշխանություններին ներդրումներ գրավելու գործում աջակցություն տրամադրելու միջոցով:
- Զարգացման ծրագրերը տարբերվում են ոչ միայն իրենց թեմաներով և նպատակներով, այլև տևողությամբ, ծավալով, ֆինանսավորման աղբյուրներով, բյուջեով և ռեսուրսներով:
- Դրանք բախվում են որոշակի մարտահրավերների, ինչպիսիք են օրինակ սահմանափակ ռեսուրսները կամ համապատասխան ենթակառուցվածքների բացակայությունը:

# Արտաքին ֆինանսավորում. ԵՄ միջոցներ

- ԵՄ ֆինանսավորման ձեռքբերումը բազմաթիվ հնարավորություններ է ընձեռում տնտեսական զարգացման համեմատաբար ցածր մակարդակ գրանցող մարզերում գործող ՏԻՄ-երին:
- Հայաստանի կազմակերպություններին հասանելի միջոցներն ու ծրագրերը հիմնականում տեղ են գտել 2021-2027թթ. ֆինանսական ժամանակահատվածի համար նախատեսված **Բազմամյա ֆինանսական շրջանակի (ԲՖՀ) 6-րդ գլխում**, վերնագրված՝ «Հարևանությունը և աշխարհը»:
- Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել Գլոբալ Եվրոպա. Հարևանության, Զարգացման և Միջազգային համագործակցության գործիքին (NDICI – Global Europe) և դրա աշխարհագրական հենասյուներից մեկին՝ Եվրոպական հարևանությանը:

## Հարևանությունը և աշխարհը 98.4 մլրդ եվրո



● Բազմամյա ֆինանսական շրջանակ (հանձնառություններ, 2018թ. գներ)

Աղբյուր: European Parliament, Neighbourhood and the world, Heading 6 of the 2021-2027 MFF, Briefing: 2021-2027 MFF, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690546/EPRS\\_BRI\(2021\)690546\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690546/EPRS_BRI(2021)690546_EN.pdf).



## Արտաքին ֆինանսավորում. ԵՄ միջոցներ/2

- Չարգացման եվրոպական ֆինանսավորման նոր ճարտարապետությունը ենթադրում է ավելի մեծ ներգրավվածություն և համագործակցություն այնպիսի կառույցների հետ, ինչպիսիք են Եվրոպական ներդրումային բանկը (EIB), ԵՄ անդամ երկրների զարգացման ֆինանսավորման կառույցները (DFIs), Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկը (EBRD):
- COVID19 համավարակի համատեքստում, ԵՄ-ն Հայաստանին տրամադրում է հատուկ ֆինանսավորում՝ օգնելու հաղթահարել համավարակի բացասական հետևանքները:
- Այս ֆինանսավորումը, ուղղվում է գլխավորապես կենտրոնական իշխանություններին, և ուստի, ակնկալվում է, որ տեղական ինքնակառավարման մարմիններն այդ միջոցներից կօգտվեն հիմնականում անուղղակի կերպով:



# Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ԵՄ ֆինանսական գործիքների համառոտ նկարագրությունը

ՏԱՐԱԾՍԱՇՐՋԱՆԱՅԻՆ

Միջսահմանային համագործակցության ծրագրեր, [2014 - 2020 ENI CBC Programmes](#)

«Համայնքի ղեկավարները՝ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնություն (շարունակական),  
[Mayors for Economic Growth](#)

Արևելյան Եվրոպայի էներգախնայողություն և շրջակա միջավայրի գործընկերություն (E5P), [Eastern Europe Energy Efficiency and Environment Partnership](#)

ԵՄ-ն էներգետիկայի համար, [iea for Eu4Energy](#)

Հարևանության Ներդրումային Գործիք (NIF), [Neighbourhood Investment Platform](#)

«ԵՄ-ն հանուն մշակույթի», [Fostering culture in the Eastern Partnership countries EU4Culture](#)

ԵՄ-ն հանուն երիտասարդության (շարունակական), <https://eu4armenia.eu/projects/eu-project-page/?id=1468>

ԵՐԿԿՈՂՄԱՆԻ

«Տեղական դերակատարների գորեղացում՝ հանուն զարգացման» ծրագիր, [Armenia: new regional development programme launched - EU NEIGHBOURS east](#)

## Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ԵՄ ֆինանսական գործիքների համառոտ նկարագրությունը/2

### ԹԵՄԱՏԻՎ

Ժողովրդավարության և մարդու իրավունքների եվրոպական գործիք (ԺՄԻԵԳ) (EIDHR), [Programm: European Instrument for Democracy and Human Rights | EuroAccess Macro-Regions](#)

Կայունությանն ու խաղաղությանը նպաստող գործիք, [Instrument contributing to Stability and Peace \(IcSP\) | Cultural Relations Platform](#)

«Ստեղծարար Եվրոպա» ծրագիր (վերսկսված, 2021-2027), [Creative Europe 2021-2027 programme brings €2.44 billion to support the cultural and creative sectors | Culture and Creativity](#)

Էրազմուս+ (վերսկսված, 2021-2027), [Erasmus+](#)

«Հորիզոն Եվրոպա» (2021-2027), [Horizon Europe | European Commission](#)

Աջակցություն ղեկավարման ու կառավարման բարելավմանը (ՄԻԳՄԱ), [SIGMA - OECD](#)

«Թայեքս» Տեխնիկական աջակցության եւ տեղեկատվության փոխանակման գործիք, [TAIEX](#)

Թվինինգ. [ec.europa.eu/twinning](https://ec.europa.eu/twinning)

## ԵՄ միջոցները. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ)

- ԵՄ ֆինանսավորումը ստանալու լեհական փորձը օրինակների աղբյուր կարող է հանդիսանալ:
- Լեհաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմինների եկամտի հիմնական աղբյուրը սեփական մուտքերն են և պետական բյուջեից ստացվող սուբսիդիաները;
- Սակայն նրանք մեծապես օգտվել են նաև արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրներից՝ հիմնականում ԵՄ ֆինանսավորումից:
- Լեհաստանը ԵՄ բյուջեից ամենամեծ գուտ ֆինանսավորում ստացողներից է, և միևնույն ժամանակ, այն երկրներից, որտեղ նկատվում են զգալի տարբերություններ տարածաշրջանային տնտեսական զարգացման առումով:
- Լեհաստանի կողմից արդյունավետ կերպով արտաքին ֆինանսավորման ձեռքբերումը կարող է էլ ավելի ընդլայնվել, քանի որ այն շարունակում է մնալ ԵՄ մերձեցման քաղաքականության հիմնական շահառուներից մեկը:

## ԵՄ միջոցները. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ)/2

- ԵՄ ֆինանսավորման հայտ ներկայացնողները բախվում են բազմաթիվ և տարաբնույթ մարտահրավերների.
  - իրավական խոչընդոտներ
  - քաղաքական խոչընդոտներ
  - տնտեսական խոչընդոտներ
  - կառավարչական խոչընդոտներ
- Տարբեր ծրագրեր և գործիքներ ունեն տարբեր պահանջներ, և, այդ իսկ պատճառով, հայտերի ներկայացման ընթացակարգերը տարբեր են:

## ԵՄ միջոցները. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ)/3

- Լեհական տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից իրականացվող ծրագրերի համար ԵՄ ֆինանսավորում ստանալու փորձը կարող է մեզ որոշակի օգտակար խորհուրդներ ու հնարքներ առաջարկել.
- Դիմել **կոնտակտային անձանց**, որոնք տրամադրում են կոնկրետ տեղեկատվություն ԵՄ ֆինանսավորման հնարավորությունների մասին,
- Դիմել ամենահամապատասխան հայտարարություններին՝ գնահատելով արդյոք ծրագիրը համահունչ է համայնքի երկարաժամկետ ռազմավարությանը և բնակիչների շահերին,
- Սահմանել ծրագրի **իրատեսական** արդյունքներ,
- Կարող եք **դրսևորել** ծրագրի պոտենցիալ գործընկերներ փնտրելու **նախաձեռնողականություն** – սակայն գործընկերների ընտրությունը պետք է լինի խելամիտ և պետք է իրականացվի միայն այն դեպքում, երբ պահանջվում է հայտարարությամբ կամ երբ իրական սիներգիա է ապահովում,
- Ձևավորել ԵՄ ֆինանսավորման հնարավորությունների վրա կենտրոնացած **մասնագիտական թիմեր** (օրինակ՝ ԵՄ, ԵՏՀ, Նորվեգական միջոցներ և այլն):

## ԵՄ միջոցները. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ)/4

- Ձգտել այլ համայնքապետարանների հետ փորձի փոխանակման, մասնակցել կոնֆերանսների, վերապատրաստումների (տրամադրվում են և՛ նախարարությունների, և՛ մարզային իշխանությունների, և՛ գործարար հանրության, և՛ հասարակական կառույցների կողմից), տարբեր հարթակների և վեբինարների,
- Նոր փորձնական ծրագիր Լեհաստանում «Խորհրդատվական աջակցության կենտրոն» (Centrum Wsparcia Doradczego), որը լրացուցիչ աջակցություն է տրամադրում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին, [Centrum Wsparcia Doradczego - Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej - Portal Gov.pl \(www.gov.pl\)](http://www.gov.pl)
- Ուսուցում տեղական ինքնակառավարման անձնակազմին, օրինակ՝ WOKISS սոցիալառնայի կողմից (Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych), [Stowarzyszenie WOKISS](http://www.wokiss.pl)
- Համապատասխան հայտարարությունների մասին տեղեկատվություն ստանալու համար Լեհաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններն օգտվում են **հատուկ կայքերից** կամ տեղեկացվում են դրանց մասին կոնկրետ ծրագրերի իրականացման համար պատասխանատու **տարածաշրջանային իշխանությունների** կողմից (Մարշալի գրասենյակ):

## Տեղական գործողությունների խումբ

- Տեղական գործողությունների խումբը (ՏԳԽ) գյուղական և քաղաքային բնակավայրերում գործող, տարածքային, պետական-մասնավոր համագործակցություն է:
- ՏԳԽ-ների միջոցով իրականացվող ծրագրերը ներառում են **շահառուների լայն շրջանակ** (ՏԻՄ-եր, ձեռնարկատերեր, գյուղատնտեսներ, ՀԿ-ներ և այլն), նպատակաուղղված են իրենց տարածաշրջանի զարգացմանը և ապահովում են ավելի մեծ **ներառականություն** ու **թափանցիկություն**:
- ՏԳԽ-ները կարող են դիմել և ստանալ ֆինանսական աջակցություն ԵՄ հիմնադրամներից՝ **տեղական զարգացման ռազմավարություն** մշակելու համար:
- Ծրագրերը կարող են վերաբերել, օրինակ՝ տարածաշրջանի խթանմանը, տեղական համայնքի ակտիվացմանն ու ինտեգրմանը, անապահով և խոցելի խմբերի սոցիալական ներառմանն ուղղված նոր բիզնեսների ստեղծմանը:
- Հայաստանում նման նախաձեռնությունների վերաբերյալ տեսակետներ կա՞ն: Ունե՞ք փորձ ՏԳԽ-ների հետ: Դուր օգտագործե՞լ եք ԵՄ աջակցությունը:

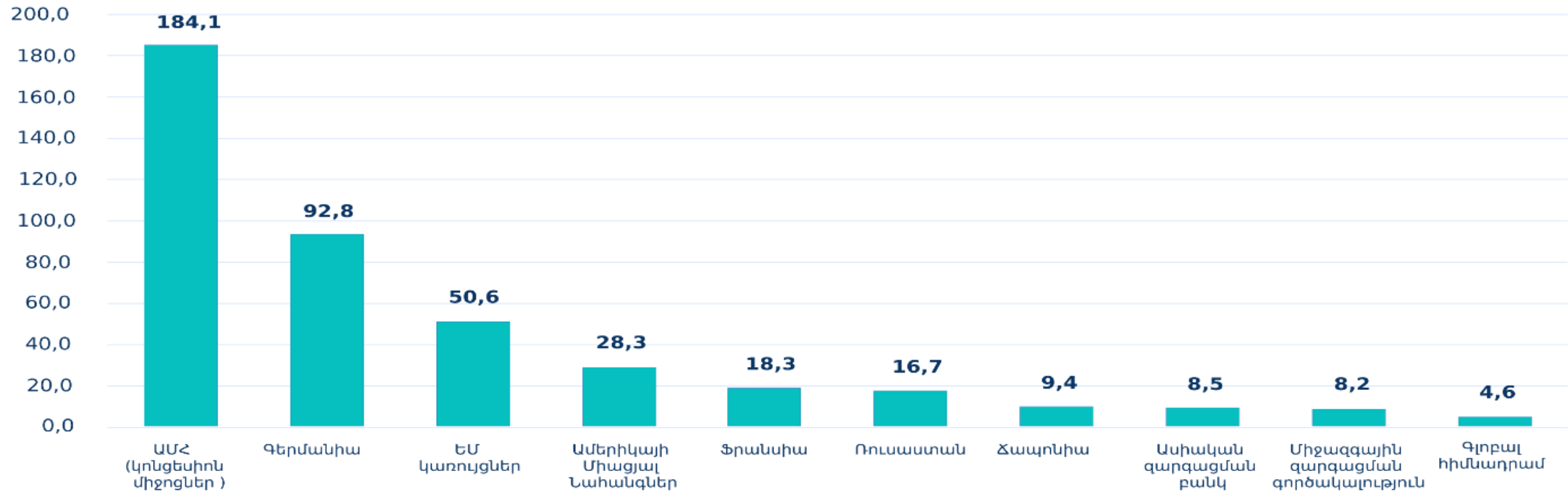


## Օստշեշուվ համայնքի օրինակը

- Ծրագրի անուն. «Օդի որակի բարելավում՝ Օստշեշուվ համայնքի էներգիայի արտադրության մեջ վերականգնվող էներգիայի աղբյուրների մասնաբաժնի ավելացման միջոցով»
- Ծրագրի արժեք՝ 7 953 060.01 լեհական զլոտի; ԵՄ համաֆինանսավորում՝ 6 135 128.30 լեհական զլոտի (77%); ԵՄ հիմնադրամ՝ Եվրոպական տարածաշրջանային զարգացման հիմնադրամ
- Ծրագրի հիմնական նպատակը էներգիայի վերականգնվող աղբյուրների տեղադրումն էր: Նախատեսվում էր տեղադրել ընդհանուր 546 կայաններ՝ օգտագործելով վերականգնվող էներգիայի աղբյուրներ
- Ծրագրի խնդիրներն էին.
  - ✓ ավելացնել վերականգնվող էներգիայի կայանքների թիվը
  - ✓ ավելացնել վերականգնվող էներգիայի աղբյուրներից էլեկտրաէներգիայի արտադրության ծավալները
  - ✓ ավելացնել վերականգնվող էներգիայի աղբյուրներից ջերմության արտադրության ծավալները
  - ✓ բարելավել օդի որակը՝ ներառյալ CO<sub>2</sub>-ի նվազեցումը
  - ✓ բարձրացնել տեղական համայնքի կյանքի որակը



## Հայաստանին հատկացվող Չարգացման պաշտոնական օժանդակության 10 խոշոր դոնորները, 2018-2019 թթ. միջին, մլն ԱՄՆ դոլար



Աղբյուրը՝ ՏՀԶԿ – Չարգացման օժանդակության կոմիտե,

<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm>

# Միջազգային ֆինանսական միջոցներ

- Չնայած ԵՄ միջոցները Հայաստանում զարգացման ծրագրերի արտաքին ֆինանսավորման խոստումնալից աղբյուր են, սակայն **դրանք միակը չեն:**
- Հայաստանին հատկացվող Չարգացմանն ուղղված պաշտոնական օժանդակության (ՉՊՕ) շրջանակում, առաջատար դոնորների շարքում կարևոր տեղ են զբաղեցնում նաև միջազգային այլ դոնորներ, օրինակ՝
  - Արժույթի միջազգային հիմնադրամ (ԱՄՀ)
  - Համաշխարհային բանկի խումբ (Չարգացման միջազգային գործակալություն(ՉՄԳ))
  - Ասիական զարգացման բանկ (ԱԶԲ)
- Նշված դոնորների կողմից հատկացվող միջոցները պարտադիր չէ, որ անմիջականորեն վերաբերեն Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններին:
- Ուշագրավ օրինակ է Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների Միջազգային Չարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄԶԳ) կողմից Հայաստանում իրականացվող «Տեղական ինքնակառավարում և համայնքային զարգացում խորագրով նախաձեռնությունը»

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID\\_Armenia\\_Current\\_Activities\\_Sept\\_2020.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID_Armenia_Current_Activities_Sept_2020.pdf)

## Միջազգային ֆինանսական միջոցներ/2

- Նախագծերը կարող են ֆինանսավորվել և իրականացվել նաև միջազգային դոնորների կոնսորցիումի կողմից՝ տարբեր գործընկերների հետ համագործակցությամբ:
- Օրինակ «Վիստուլայի, Օդերի ավազաններում ջրհեղեղներից պաշտպանության» ծրագիրը, որը ֆինանսավորվել է ԵՄ, ՀԲ, ԵԶԲ և Լեհաստանի կենտրոնական կառավարության մասնակցությամբ ձևավորված միջազգային դոնորների կոնսորցիումի կողմից:
- Ծրագրի պատակն է «Բարելավել բնակիչների և նրանց ունեցվածքի պաշտպանությունը ջրհեղեղից Օդեր և Վերին Վիստուլա գետերի ավազանների ընտրված տարածքներում և ուժեղացնել պետական կառավարման ինստիտուցիոնալ կարողությունները՝ ջրհեղեղների հետևանքները արդյունավետ նվազեցնելու համար»:
- Ծրագրի շրջանակներում կառուցվում են ջրհեղեղների կառավարման ժամանակակից ենթակառուցվածքներ:
- Զրային ռեսուրսների կառավարմամբ շահագրգիռ լեհ հասարակական կառույցները պատասխանատու են դրա վերահսկողության, կառավարման և իրականացման համար:

## Հարց ու պատասխան և տնային աշխատանք

- Խնդրում ենք նկատի ունենալ. ներկայացված հիմնադրամներից ոչ բոլորն են վերաբերում հատուկ տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Դասընթացը կպարզաբանի և տեղեկատվություն կտրամադրի միջազգային դոնորների մասին, որոնք առաջարկում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ծրագրեր:
- Մի հապաղեք հարցեր տալ – ժամանակն է:
- **Տնային աշխատանք.** Խնդրում ենք նշել այն հիմնադրամները, որոնք տվյալ տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար առավել առաջնայինը կլինեն՝ ելնելով իր կարիքներից և հնարավորություններից:

# Օգտագործված նյութերի աղբյուրներ, հղումներ

- Bieliei S., Grigoryan H., Ichkiti G., Kandelaki S., Kulesa A., *Direction: an efficient state - Polish experiences of decentralisation and modernisation, lessons learned for Armenia and Georgia*, 2020, available at: [https://www.case-research.eu/files/?id\\_plik=6605](https://www.case-research.eu/files/?id_plik=6605).
- Bieliei S., Sidło K., Zubel K., *EU financial assistance available to local and regional authorities in Eastern Partnership countries*, Committee of the Regions, 2021.
- Churski P., *Structural Funds of the European Union in Poland—Experience of the First Period of Membership*, European Planning Studies, 16:4, 2008.
- Futymski A., Budzich-Tabor U., Choromański K., Lange Kuczyński P., Kalinowska J., Zbroja A., *Jak skutecznie pozyskiwać środki unijne z perspektywy 2014-2020 – oferta dla jednostek samorządu terytorialnego*, Fundacja Fundusz Współpracy, 2015, available at: [https://cofund.org.pl/upload/broszura\\_jspsu.pdf](https://cofund.org.pl/upload/broszura_jspsu.pdf).
- Kot O., *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, [in:] J. Korczak (ed.), *Województwo, region, regionalizacja 15 lat po reformie terytorialnej i administracyjnej: II Wydziałowa Konferencja Kół Naukowych Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego*, Wrocław, 21-22.11.2013, Uniwersytet Wrocławski, 2013.
- Luger M., *The Role of Local Government in Contemporary Economic Development*, Lincoln Institute of Land Policy, 2007, available at: [https://www.lincolnst.edu/sites/default/files/pubfiles/1254\\_luger\\_final.pdf](https://www.lincolnst.edu/sites/default/files/pubfiles/1254_luger_final.pdf).
- PM4DEV, *Project Management for Development Organizations: A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*, 2015; available at: <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/130-development-project-management/file.html>.
- Sierak J., *The Role of Local Government in the Process of Stimulating the Development of the Local Economy*, Journal of Management and Financial Sciences, nr 25, 2016, pp. 61-82, available at: [The role of local government in the process of stimulating the development of the local economy - Journal of Management and Financial Sciences - Tom 9, Numer nr 25 \(2016\) - BazEkon - Yadda \(icm.edu.pl\)](https://www.icm.edu.pl/Content/1254_luger_final.pdf).