

УДК 331.48.45:35.08

СУХІНІН Дмитро Валентинович,
канд. держ. упр., докторант ДРІДУ НАДУ

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО АНАЛІЗУ

Аналізується стан наукової розробки проблем моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування; досліджуються питання поєднання та розділення підходів моніторингу та оцінювання; визначаються основні завдання, принципи, методи та етапи проведення моніторингу якості послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування.

Ключові слова: моніторинг, оцінювання, методи та принципи моніторингу, якість надання послуг.

Сухинин Д. В. Мониторинг и оценивание в деятельности органов местного самоуправления как предмет научного анализа

Анализируется состояние научной разработки проблем мониторинга в деятельности органов местного самоуправления; исследуются вопросы объединения и разделения подходов мониторинга и оценивания; определяются основные задания, принципы, методы и этапы проведения мониторинга качества услуг, которые предоставляются населению органами местного самоуправления.

Ключевые слова: мониторинг, оценивание, методы и принципы мониторинга, качество предоставления услуг.

Suchinin D. V. Monitoring and estimation in the activity of bodies of local self-government as an object of scientific analyze

The current state of scientific treatment of the problems of monitoring in the activity of bodies of local self-government is analyzed; the issues of common and different approaches of monitoring and assessment are investigated; the main tasks, principles,

methods and stages of conducting of a monitoring of service delivery for public by local self-government are defined.

Key words: monitoring, assessment, methods and principles of monitoring, value of local services.

Постановка проблеми. Повною мірою моніторинг діяльності органів місцевого самоврядування в Україні не є дослідженим. В основному його розглядають та застосовують лише як опитування громадської думки, не використовуючи всіх його можливостей. Хоча саме моніторинг дозволяє органам місцевої влади (як місцевим державним адміністраціям, так і органам місцевого самоврядування) значно поліпшити своє виконання за рахунок використання різноманітних його форм.

Говорячи про урядові програми та територіальні програми розвитку, автори видання з питань моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні зазначають, що «в Україні сучасні підходи до моніторингу та оцінювання програм – поки що нова управлінська практика...Брак новизни й головно системності у формуванні підходів щодо моніторингу та оцінювання – характерні риси регіональних стратегій розвитку...» [3, с. 9].

На важливості моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування наголошують майже всі зарубіжні дослідники. В Україні на сучасному етапі її розвитку теж уже формується розуміння необхідності проведення моніторингу на кожному з етапів реалізації проектів та програм місцевого розвитку та залучати до нього місцеву громадськість, хоча це ще не стало поширеною практикою. Як слушно зауважують вітчизняні науковці, «на сьогодні моніторинг та оцінювання програмних документів не стали системною практикою в діяльності органів влади в Україні» [3, с. 43].

Простежується також ще одна тенденція, як у деяких наукових працях з питань якості послуг, так і в діяльності органів місцевої влади – не завжди повне розуміння відмінностей між оцінюванням та моніторингом, що призводить до неефективного їх застосування та незастосування окремих ефективних методик узагалі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням моніторингу в діяльності органів місцевої влади, зокрема в органах місцевого самоврядування, присвячують

свої праці такі відомі вітчизняні науковці, як О. Андрійко, В. Бакуменко, О. Бобровська, Р. Брусак, Б. Винницький, М. Гладій, А. Гошко, О. Гриценко, М. Долішній, І. Залуцький, М. Іжа, М. Лендшел, Т. Маматова, С. Писаренко, Ю. Ратейчак, В. Рубцов, І. Санжаровський, С. Серьогін, І. Ступницький, О. Сушинський, А. Чемерис, І. Чикаренко, Ю. Шаров, М. Янків та ін. Окремі аспекти здійснення моніторингу в органах місцевої влади висвітлюються в працях таких науковців та практиків, як О. Берданова, М. Боянівська, І. Бригілевич, В. Вакуленко, І. Валентюк, С. Ванько, В. Загайний, О. Кучеренко, М. Орлатий, В. Тимощук, В. Удовиченко та ін.

Серед останніх публікацій з даної проблематики на особливу увагу заслуговують такі праці, як «Розробка підходів і механізмів забезпечення якості муніципальної управлінської діяльності» (Ю. П. Шаров (науковий керівник), І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін.); «Участь громадськості у забезпеченні сталого розвитку територіальної громади» (А. Й. Серант, П. І. Шевчук, В. І. Карпук); «Контроль та оцінювання управлінської діяльності» (О. Гриценко) та ін.

Незважаючи на певну кількість праць та наукових розробок з питань моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування, ця тема ще потребує свого подальшого дослідження. Досить часто моніторинг у діяльності органів місцевого самоврядування зводиться лише до опитувань громадської думки, що є в корені неправильним, оскільки висвітлює лише невеликий його аспект. Простежується також складність визначення відмінностей між моніторингом та оцінюванням, які суттєво відрізняються в тому, що стосується надання послуг населенню з боку органів місцевої влади, моніторингу виконання та оцінювання якості послуг та діяльності органу влади в цілому.

Метою статті є здійснення аналізу визначення ролі, функцій, завдань моніторингу в органах місцевого самоврядування в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Виклад основного матеріалу. Моніторинг діяльності органів місцевої влади є важливою складовою всієї системи оцінювання її ефективності, продуктивності та результативності. Деякі науковці розглядають моніторинг як окремий напрям дослідження, а деякі зазначають, що він є складовою оцінювання як такого. Суттєві розбіжності є і у визначенні того, що є визначальним – моніторинг чи оцінювання.

Відомий шведський дослідник Е. Ведунг оцінювання розглядає як «кваліфікований моніторинг» [2, с. 123], зазначаючи, що «моніторинг і оцінювання впливу – це дві головні форми оцінювання» [2, с. 161]. Він підкреслює, що моніторинг може здійснюватись на різних етапах, і тоді його роль та призначення можуть суттєво відрізнятись. Розглядаючи моніторинг, зосереджений на процесах, що передують наданню послуги, він надає таке його визначення: «у такому випадку, моніторинг – це оцінювання процесу, коли ретельно вивчається увесь процес втілення, від формального ухвалення заходу до участі адресата в наданні послуги» [2, с. 161]. Також науковець зазначає, що моніторинг спрямовуються на поступове вдосконалення діяльності, і тому він зосереджений на безпосередньому виконанні та здійснених заходах [2, с. 161 – 162].

Російські дослідники В. Добреньков та А. Кравченко [6] визначають моніторинг як «спосіб спостереження, оцінювання та прогнозу», зазначаючи, що сам моніторинг можна визначити як «постійне спостереження за процесом, станом об'єкта, розвитком явища протягом достатньо тривалого періоду за однаковою системою показників та методикою» [6, с. 48] (тут і далі переклад автора. – Д. С.).

Англійські науковці Б. Гогвуд та Л. Ган моніторинг та оцінювання чітко розділяють між собою, наголошуючи на тому, що в окремих випадках ефективним буде здійснення оцінювання, а в окремих – моніторингу. Що стосується моніторингу, то дослідники зазначають, що він не є лише «нагромадженням даних», «він потребує вироблення рішень з приводу того, до яких дій вдатися, якщо діяльність відхиляється від бажаних цілей» [5, с. 307].

Відома дослідниця аналізу політики К. Вайс моніторинг розглядає як «безперервне оцінювання», що здійснюється для того, «щоб з'ясувати, чи заходи програми виконуються так, як це планувалося, чи ці заходи досягають запланованих цілей програми і чи ресурси використовуються належним чином» [1, с. 618].

Вітчизняний дослідник В. І. Рейтерович надає таке визначення моніторингу: моніторинг (з англ. – відстеження) – постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності очікуваному результату..., систематичне збирання інформації з метою спостереження і контролю за розвитком певного соціально-політичного явища чи процесу, а також його прогнозування. Основними характеристиками моніторингу є системність, динамічність та націленість на прогноз» [7, с. 454].

Автори посібника з моніторингу та оцінювання регіональної політики [10] досить чітко визначили різницю між моніторингом та оцінюванням. Науковці наголошують на тому, що моніторинг та оцінювання – «невіддільні, але індивідуально специфічні складники розроблення та впровадження програм» та розглядають моніторинг як «управлінську функцію, яка передбачає безперервне забезпечення керівництва програми, бенефіціарів і зацікавлених сторін даними, що підтверджують чи спростовують наявність поступу в досягненні очікуваних результатів програми..., це процес регулярного збору та фіксації даних про ключові елементи реалізації програми протягом періоду її впровадження задля виявлення проміжних результатів і досягнень, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів і здійснення необхідних корегувань, забезпечення ефективного використання ресурсів, виконання запланованих завдань, мінімізації негативних наслідків, визначення можливостей для подальшого розвитку програми тощо [10, с. 13 – 14].

Важко надати більш чітке та точне визначення такого феномену, як моніторинг. З цього визначення видно, наскільки реальне призначення моніторингу відрізняється від поширеного його використання лише як опитувань громадської думки. Роль моніторингу є набагато ширшою ніж лише опитування. Заслужують на увагу також чітке розрізнення авторами моніторингу та оцінювання, їх ролі в поліпшенні діяльності органів влади. Це особливо важливо під час урахування досить частого їх поєднання, а іноді й плутанини як у науковій літературі, так і при практичному застосуванні. Так, автори видання зазначають, що моніторинг програм, проектів та діяльності в цілому сприяє налагодженню відповідного та необхідного рівня звітності для реалізації програм та проектів, а оцінювання забезпечує необхідний рівень звітності для досягнення очікуваних результатів [10, с. 14]. Існує і таке визначення моніторингу: «моніторинг – це процес відстежування або вимірювання того, що відбувається з програмою, й охоплює комбінацію внутрішнього моніторингу, покликаного перевіряти перебіг упровадження програми, та зовнішнього моніторингу, який забезпечує впровадження програми відповідно до державної політики [10, с. 17].

Вітчизняні науковці розглядають моніторинг з різних позицій. У цьому є як позитивні, так і негативні складові. Так, у дослідженнях немає єдиного погляду на те,

чим є моніторинг узагалі, яке його призначення та на яких формах, методах та принципах він базується. Існують навіть думки, що моніторинг – це лише громадський контроль, що здійснюється громадськістю та полягає у відслідковуванні діяльності органів публічної влади [9, с. 4].

Отже, наявність таких суттєвих розбіжностей у визначенні моніторингу, розумінні його суті доводить необхідність більш детального його вивчення, визначення його призначення та основних складових. Особливого значення це питання набуває в діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони реалізують проекти та програми розвитку територіальних громад України та є найбільш наближеними до населення.

Дослідженню питань моніторингу в органах місцевого самоврядування присвячена праця В. Рубцова «Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні». Автор наголошує на важливості моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування та надає йому таке визначення: «під муніципальним моніторингом будемо розуміти сукупність процедур: систему регулярної звітності, збору й аналізу інформації, проведення додаткових інформаційно-аналітичних обстежень (опитування населення і т.п.) й оцінки (діагностики) стану, тенденцій розвитку й гостроти проблем. Предметом моніторингу у громаді є муніципальні ситуації й проблеми. Головне завдання муніципального моніторингу у територіальній громаді кожного конкретного населеного пункту полягає в створенні надійної й об'єктивної інформаційно-аналітичної основи для прийняття рішень органу місцевого самоврядування, визначення й прогнозування політики розвитку громади – муніципального розвитку» [11, с. 24]. Як бачимо, автор даного висловлювання, на відміну від тих, що нами розглянуті вище, поєднує моніторинг та оцінювання, надаючи йому основну функцію – збір інформації та опитування населення. Ураховуючи різноманітність підходів до визначення такого поняття, як моніторинг, вважаємо доцільним надати йому визначення, що більше відповідає його ролі на сучасному етапі розвитку системи управління в країні, зокрема що стосується діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, на наше переконання, *моніторинг у діяльності органів місцевого самоврядування* – це процес постійного або тимчасового спостереження, регулярного збору інформації та різноманітних даних щодо реалізації проекту, програми або стану

рішення місцевої проблеми протягом тривалого періоду часу із застосування певної системи показників та індикаторів задля виявлення проміжних результатів і досягнень, своєчасного виявлення проблем та відхилень від намічених результатів, а також здійснення необхідних корегувань. Від оцінювання моніторинг відрізняється своїми методами, підходами та спрямуванням.

Роль моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування важко переоцінити. Завдяки йому вони можуть відслідковувати не лише рівень задоволення населення своєю діяльністю, а й скоординувати її, спрямувати на більш важливі та необхідні напрями, поліпшити якість виконання як на перших етапах реалізації стратегій, програм, надання послуг населенню, так і протягом усього періоду реалізації проекту або надання послуги.

У праці, присвяченій моніторингу та оцінюванню стратегій і програм регіонального розвитку в Україні, її автори досить чітко визначили переваги моніторингу для територіального розвитку. Зокрема, на їх погляд, моніторинг сприяє:

- визначенню стратегічних цілей розвитку;
- отриманню інформації про тенденції територіального розвитку, результативність та ефективність програми;
- формуванню уявлення про поточний стан реалізації проекту, програми, стратегії тощо;
- виявленню проблем у попередніх проектах, програмах, стратегіях тощо;
- корегуванню змісту діяльності, уточненню цілей, переорієнтації на досягнення інших, більш важливих результатів;
- підвищенню довіри громадськості до органів влади;
- обґрунтуванню запитів щодо фінансування проектів, програм та діяльності в цілому;
- зосередженню зусиль усіх учасників проекту, програми або реалізації стратегії задля досягнення запланованих цілей;
- забезпеченню своєчасного та регулярного зворотного зв'язку на всіх рівнях управління стратегією чи програмою;
- аналізу причин успіхів і невдач у реалізації програми чи стратегії [3, с. 7 – 8].

Вітчизняні науковці вказують і на інші переваги моніторингу в діяльності органів місцевої влади, зазначаючи, що він дає змогу:

- визначити ключові цілі та завдання розвитку;
- отримати важливу інформацію про діяльність сектору, організації, реалізацію програми;
- отримати уявлення про поточний стан програми (чи на будь-якому етапі);
- визначити перспективи програми та ефективні способи її реалізації;
- підвищити рівень довіри громадськості до програми завдяки оприлюдненню інформації щодо неї, а отже, забезпечити прозорість та підзвітність;
- більш чітко сформулювати та обґрунтувати запити на фінансування;
- виявити інші напрями, що потребують уваги;
- дисциплінувати тих, хто відповідає за ті чи інші етапи роботи та досягнення результатів;
- зняти відповідальність тоді, коли не з вини суб'єктів не досягнуто результатів [10, с. 17].

Моніторинг, як і будь-яка цілеспрямована діяльність, має свої принципи, завдання та основні складові. Успіх проведення моніторингу, якісна реалізація його завдань значною мірою залежать від правильно визначених його принципів та складових. Ураховуючи їх важливість, вважаємо за необхідне розглянути далі їх більш детально.

Визначення основних принципів моніторингу у вітчизняних науковців досить розрізнені. Так, автори видання, присвяченого методологічним основам моніторингу, виділяють такі його основні принципи: систематичність моніторингу; системність; об'єктивність; компетентність суб'єктів моніторингу; гласність результатів [9, с. 4 – 5]. Відомий практик В. Рубцов наводить такі принципи: цілісність; оперативність; відповідальність; націленість на прогноз; науковість [11, с. 26].

На наше переконання, найважливіші принципи моніторингу поєднують обидва вищенаведені переліки, але водночас необхідно більш чітко визначити першочергові та другорядні, хоча всі вони безперечно є дуже важливими. Певні важливі принципи, зокрема такі як своєчасність та гнучкість, узагалі не відображені в наукових працях. Отже, до основних принципів моніторингу, на наш погляд, слід віднести такі: своєчасність; системність; об'єктивність; цілеспрямованість; професіоналізм суб'єктів; відкритість.

Важливим для успішного проведення моніторингу є розуміння його основних видів (типів). Звичайно, що основними типами моніторингу є зовнішній та внутрішній. Заслуговує на увагу думка окремих дослідників, що наголошують на необхідності поєднувати ці два типи. Зокрема, існує і таке визначення моніторингу: «моніторинг – це процес відстежування або вимірювання того, що відбувається з програмою, й охоплює комбінацію *внутрішнього моніторингу*, покликаного перевіряти перебіг упровадження програми, та *зовнішнього моніторингу*, який забезпечує впровадження програми відповідно до державної політики» [10, с. 17]. Такий вид моніторингу науковці називають змішаним, зазначаючи, що «*змішаний моніторинг* здійснюється із залученням як зовнішньої, так і внутрішньої експертизи і є, можливо, найдоцільнішим. Поєднання знання внутрішньої ситуації з професіоналізмом щодо застосування методів моніторингу може привести до виявлення й аналізу багатьох прихованих моментів реалізації програми, професійних висновків і рекомендацій щодо шляхів поліпшення ситуації» [10, с. 29]. Автори даного висловлювання також підрозділяють моніторинг на ще два підвиди: моніторинг ситуації та моніторинг процесу, зазначаючи, що *моніторинг ситуації* покликаний визначити факт зміни умов чи незмінний стан справ, а *моніторинг процесу* передбачає відстежування прогресу щодо впровадження тих чи інших елементів програми та досягнення конкретних результатів програми [10, с. 17 – 18].

Автори видання «Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні» підрозділяють моніторинг: на моніторинг програм і проектів стратегій; моніторинг кінцевих показників; моніторинг громадської думки [3, с. 28]. Окреме місце серед усіх видів моніторингу займає *громадський моніторинг*. Він визначається як постійно діюча системна робота інститутів громадянського суспільства: щодо організованого збору та аналізу інформації про діяльність влади в конкретних галузях чи з виконання конкретних завдань; аналізу такої інформації та оприлюднення публічної громадської оцінки [4]. Основними завданнями громадського моніторингу є такі:

- з'ясувати ефективні методи співпраці громадськості з органами влади;
- проаналізувати досвід співпраці громадських організацій з органами влади, визначити наявні форми відповідної співпраці та їх результативність;
- з'ясувати ефективні/неефективні напрями інформаційної взаємодії громадськості та влади;

- визначити проблеми щодо залучення громадськості до процесу прийняття, ухвалення рішень;
- з'ясувати можливі механізми та моделі моніторингів щодо діяльності органів влади різного рівня, що здійснюються з боку громадських організацій;
- визначити наявні джерела інформації про діяльність органів державної влади різного рівня, які є доступними для громадських організацій, з'ясувати їх ефективність;
- визначити міру та форми залучення громадських організацій до процесів формування та аналізу політики [8].

Основними завданнями моніторингу в системі органів влади є такі:

- відслідковування змін у реалізації проекту, програми;
- визначення основних проблем та недоліків реалізації проекту, програми;
- дослідження стану задоволення населення діяльністю влади та послугами, що нею надаються;
- визначення громадських інтересів та бачення подальших бажаних кроків влади тощо.

Моніторинг надає змогу реально оцінити стан справ та скоординувати діяльність владного органу на більшу відповідність потребам населення та сучасним викликам взагалі. Вітчизняні науковці, розглядаючи роль громадського моніторингу, зазначають, що його завданням є відслідковувати реальні зміни в співвідношенні компетенції органів публічної влади на місцях, позитивні та негативні моменти нововведень, а що стосується саме органів місцевого самоврядування, то також оцінювання виконання цими органами своїх повноважень [9, с. 6].

Однією з найважливіших складових успішного проведення моніторингу є чіткість визначення його етапів. Основними етапами моніторингу, на думку окремих дослідників, є: планування; підготовка; збір даних; аналіз та порівняння даних; звітування; використання результатів [10, с. 21 – 22]. На наш погляд, не варто процес підготовки моніторингу розділяти на «планування» та «підготування», як це зроблено у вищенаведеному прикладі, оскільки процес планування проведення моніторингу і є певною мірою підготуванням. Більш важливим є, на нашу думку, чітке визначення складових діяльності суб'єктів моніторингу на кожному з етапів його підготовки.

Вважаємо, що *основними етапами моніторингу є такі:*

- визначення необхідності проведення моніторингу;
- визначення його цілей та завдань;
- визначення об'єктів моніторингу;
- визначення очікуваних результатів моніторингу;
- розробка стратегії проведення моніторингу;
- визначення ключових донорів інформації;
- безпосередній збір інформації;
- обробка, аналіз та порівняння даних;
- аналіз очікуваних результатів порівняно з отриманими;
- узагальнення результатів;
- оприлюднення результатів;
- визначення основних проблем реалізації програми або проекту, його недоліків або переваг, успіхів тощо на основі проведеного моніторингу;
- використання результатів моніторингу в подальшій роботі.

Найважливішим етапом моніторингу є *збір інформації*. Від того, наскільки повною, достовірною, неупередженою буде зібрана інформація, залежить якість моніторингу в цілому. Форми збору інформації можуть бути досить різноманітними, починаючи від опитувань громадської думки, розсилки та збору анкет до широкомасштабних досліджень із застосуванням широкого спектру дій та показників.

Слід зазначити, що критерії оцінювання під час проведення моніторингу можуть бути різними. Головним чином це залежить від завдань та цілей моніторингу, а також від його цільової аудиторії (об'єкта).

Висновки. Отже, моніторинг у діяльності органів влади, зокрема в органах місцевого самоврядування – це досить складний процес оцінювання якості виконання, виконавської дисципліни, якості послуг та задоволення ними з боку населення, що здійснюється шляхом тривалого спостереження на основі таких показників, що найбільше відображають стан вищенаведених процесів. Результатом такого моніторингу стає інформація, за допомогою якої органи влади можуть значно поліпшити своє виконання та підвищити рівень задоволення ним з боку населення, а отже й отримати необхідну громадську підтримку для реалізації своїх планів, програм і проектів. Саме моніторинг слугує налагодженню взаєморозуміння між органами влади та громадськістю в процесах надання послуг населенню. Він має багато

спільних рис з оцінюванням, у деяких випадках є його складовою, але може функціонувати і як окрема форма. Від оцінювання в діяльності органів місцевого самоврядування, що стосується якості послуг населенню, моніторинг відрізняється своїми методами, підходами та спрямуванням.

Ураховуючи той факт, що, як у деяких наукових працях з питань якості послуг, так і в діяльності органів місцевої влади є не завжди повне визначення відмінностей між оцінюванням та моніторингом, що призводить до неефективного їх застосування та незастосування окремих ефективних методик узагалі, то дане питання потребує подальших наукових розробок, зокрема, що стосується чіткого визначення підходів до моніторингу, його основних складових та відмінностей між ним та оцінюванням у діяльності органів місцевого самоврядування в напрямі забезпечення населення послугами.

Список використаних джерел

1. **Вайс К. Г.** Оцінювання: методи дослідження програм та політики. Evaluation: Methods for studying programs and policies : монографія / К. Вайс ; пер. з англ. Р. Ткачук, М. Корчинська. – К. : Основи, 2000. – 672 с.
2. **Ведунг Е.** Оцінювання державної політики і програм : навч. посіб. / Е. Ведунг ; пер. з англ. В. В. Шульга. – К. : Всесвіт, 2003. – 350 с.
3. **Винницький Б.** Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Б. Винницький, М. Лендшел, Ю. Ратейчак. – К. : К.І.С., 2007. – 120 с.
4. **Громадський моніторинг.** – Режим доступу : www.civicua.org/main/data?t=2&c=1&q=832220.
5. **Гогвуд Б.** Аналіз політики для реального світу / Гогвуд Б., Ган Л. ; пер. з англ. А. Олійник, наук. ред. В. Тертичка. – К. : Основи, 2004. – 396 с.
6. **Добреньков В. И.** Методы социологического исследования / Добреньков В. И., Кравченко А. И. – М. : Инфра-М, 2008 – 767 с.
7. **Енциклопедичний** словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Міхненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

8. **Завдання** громадського моніторингу. – Режим доступу : www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=5440.

9. **Методологічні** основи моніторингу діяльності місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування / упоряд. Дуда А. В., Кошель О. М. – К. : Лікей, 2005. – 208 с.

10. **Посібник** з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Б. Винницький, М. Лендшел, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський ; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. – К. : К.І.С., 2007. – 79 с.

11. **Рубцов В. П.** Індикатори та моніторинг у муніципальному управлінні : наук.-практ. посіб. / В. П. Рубцов. – К. : Гнозис, 2002. – 148 с.