

ЯРОВА Ірина Володимирівна,
здобувач Академії митної служби України

**АНТИКРИЗОВИЙ МОНІТОРИНГ У ПРОФЕСІЙНОМУ
ТА ГРОМАДСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ АДМІНІСТРАТИВНО-
ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ**

Описуються форми антикризового моніторингу в адміністративно-територіальному утворенні, запропоновані окремо для реалізації в професійному та громадському середовищі. Особлива увага приділяється моніторингу-опитуванню з метою виявлення ступеня задоволення потреб територіального колективу, а також спільнотам практиків, які мають високий антикризовий потенціал.

Ключові слова: форми антикризового моніторингу, професійне середовище, громадське середовище, комунікативна складова моніторингу, спільнота практиків, моніторинг-опитування.

Яровая И. В. Антикризисный мониторинг в профессиональной и гражданской среде административно-территориального образования

Описываются формы антикризисного мониторинга в административно-территориальном образовании, которые предложены отдельно для реализации в профессиональной и гражданской среде. Особое внимание уделяется мониторингу-опросу с целью выявления степени удовлетворения потребностей членов территориального коллектива, а также сообществам практиков, которые имеют высокий антикризисный потенциал.

Ключевые слова: формы антикризисного мониторинга; профессиональная среда; гражданская среда; коммуникативная составляющая мониторинга; сообщество практиков; мониторинг-опрос.

Yarova I. V. The crisis-monitoring at professional space and at civil space of administrative-territorial unit

The forms of crisis-monitoring at administrative-territorial unit are descript, which proposed separately for professional space and for civil space. Especial attention directs to the monitoring-poll aimed to investigate the level of satisfaction of territorial community's needs, to Community of Practice, which have the great crisis potential.

Key words: crisis-monitoring forms, professional space, civil space, communication aspect of monitoring, Community of Practice, monitoring-poll.

Постановка проблеми. Тенденції інтеграції стратегічного та антикризового управління є відповіддю на ризикогенний характер сучасного середовища. Такі тенденції змушують застосовувати для попередження кризових небезпек увесь арсенал засобів, зокрема громадську участь в управлінні, яка є визнаною необхідністю і ознакою сучасного публічного управління. Створення системи громадського моніторингу є одним із ключових завдань антикризового управління територією, оскільки саме він формує найбільш адекватний зворотний зв'язок влади з членами територіального колективу щодо виявлення кризових небезпек. Як правило, результати громадського моніторингу фіксують поточні актуальні проблеми розвитку, які вимагають швидкого розв'язання. Саме завдяки результатам взаємодії з інститутами громадянського суспільства і вивчення зон уваги громадського моніторингу з'являється можливість виявлення специфічних, притаманних лише даній території проблем розвитку, формування переліку антикризових індикаторів, встановлення їх фактичного значення. Тобто з позиції антикризового управління громадський моніторинг надає дуже важливу інформацію для діагностики ситуації та ідентифікації кризових явищ, яку іншими шляхами отримати майже неможливо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Участь громадськості в управлінні, зокрема в управлінні сферами, що стосуються надання публічних послуг, є пошиrenoю і звичною для демократичних західних країн. У Великій Британії в системі «Найкраща якість» (Best Value) найважливішим аспектом визначена співпраця органів місцевої влади з громадськістю. З громадянами обговорюються питання якості послуг, визначається перелік послуг, стандарти якості, на основі яких вони надаються [6]. У Канаді моніторинг зі спрямуванням на громаду (Community Based Monitoring) розглядається як спосіб реалізації всіх аспектів залучення громадськості до управління, інтеграції потенціалу громади,

формування соціального капіталу, зміни організаційної культури. Тобто такий моніторинг є ефективним інструментом налагодження взаємозв'язків влади, бізнесу й громадськості [9].

Н. К. Дніпренко виокремлює три основні форми громадської участі в управлінні: громадський моніторинг, громадська експертиза, громадський контроль, які на сьогодні вживаються як синоніми і на нормативному рівні і у сфері професійного спілкування [1]. Громадський моніторинг найбільш широко застосовується у сфері надання публічних послуг, а це становить для даної роботи особливий інтерес: у системі цілепокладання закладено використання індикаторів задоволення потреб територіального колективу адміністративно-територіального утворення (АТУ), інформація про що отримується через громадський моніторинг. Т. В. Маматова і Ю. П. Шаров пропонують розглядати громадський моніторинг як діяльність громадськості, інститутів та організацій громадянського суспільства з постійного, періодичного або разового спостереження за якістю надання адміністративних послуг органами публічної влади з метою подальшого реагування або збирання інформації для подальшого реагування для поліпшення якості надання зазначених послуг [5].

З урахуванням авторської позиції щодо необхідності застосовувати громадський моніторинг в аспекті антикризового управління корисно зауважити про існування вже визнаних міжнародні практик громадського моніторингу: звітні картки громадян; звіти за результатами опитування зацікавлених сторін; система показників громади; моніторинг та оцінювання з боку громади; соціальні аудити [4].

Метою статті є авторська систематизація й опрацювання потенційних форм здійснення громадського моніторингу у професійному та громадському середовищі для цілей антикризового управління

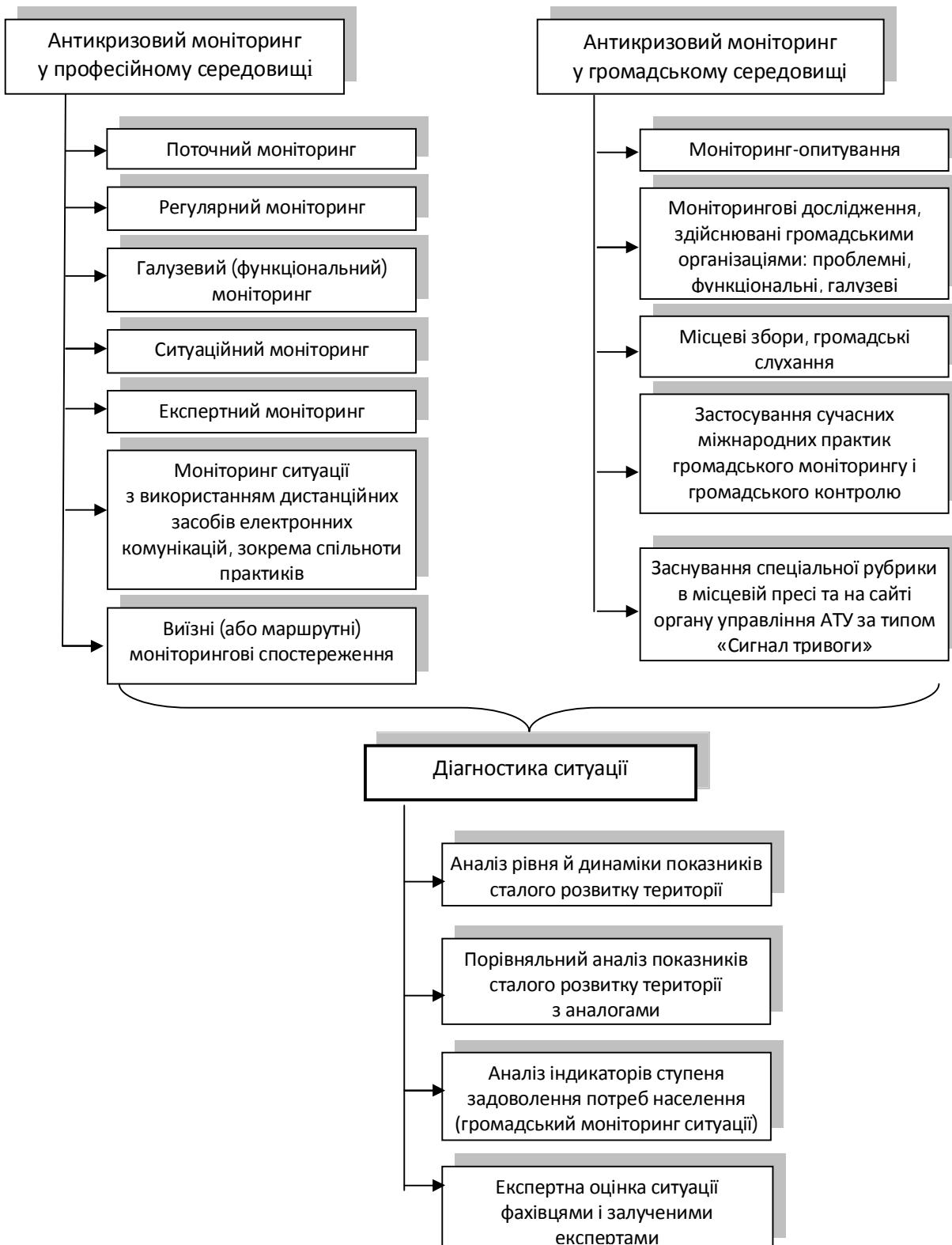
Виклад основного матеріалу. Антикризовий моніторинг (АКМ) в адміністративно-територіальному утворенні будемо розуміти як системне й регулярне спостереження та комунікативну діяльність з прямыми та зворотними зв'язками, що здійснюються в різноманітних формах у професійному та громадському середовищі, спрямовані на забезпечення реалізації ризик-орієнтованої стратегії розвитку АТУ, а основними об'єктами концентрації уваги яких є ключові показники сталого розвитку території, індикатори задоволення потреб

територіального колективу, рівень виконання проектів та цілей стратегії. Як видно з дефініції, АКМ розглядається, з одного боку, як робота з дослідження різноманітних індикаторів розвитку АТУ, з іншого – як цілеспрямована комунікаційна діяльність у професійному та громадському середовищі. З огляду на це автор пропонує різноманітні форми АКМ.

З урахуванням запропонованої системи проактивного стратегічного управління в АТУ визначені форми реалізації АКМ у професійному та громадському середовищі (рисунок).

АКМ у професійному середовищу здійснюється у таких формах:

- поточний моніторинг – моніторинг на робочому місці в реальному масштабі часу – здійснюється керівниками різних рівнів структури управління згідно із закріпленим сфер відповідальності в системі управління реалізацією стратегії як діяльність на підставі оперативної інформації, інституціоналізована в посадових інструкціях і положеннях про структурні підрозділи;
- регулярний моніторинг – здійснюється в межах спільного простору стратегічного та антикризового управління з періодичністю, що відповідає періодам звітування Стратегічному комітету про хід реалізації стратегії розвитку АТУ (раз на квартал); включає моніторинг ходу реалізації проектів стратегії та стратегії в цілому
- здійснюється командами проектів згідно з планами реалізації проектів та Стратегічним комітетом у цілому;
- галузевий (функціональний) моніторинг – здійснюється шляхом проведення регулярних (раз на квартал) галузевих антикризових нарад (за сферами діяльності із життєзабезпечення АТУ: підприємництво, промисловість, житлово-комунальне господарство, транспорт, освіта, охорона здоров'я, культура, науково-інноваційна діяльність тощо) з приводу стану справ із досягненням відповідних функціональних цілей стратегії;
- ситуаційний моніторинг – здійснюється профільними або спеціально створеними ситуаційними Кризовими групами, якщо надходять сигнали про високу вірогідність виникнення ризиків кризових явищ;



Форми антикризового моніторингу

- експертний моніторинг – здійснюється професійними експертами (працівниками органу управління або залученими ззовні) з довільною періодичністю (за дорученням, за ситуаційною потребою) шляхом формування припущень і суджень на підставі використання статистичної, бенчмаркінгової інформації,

громадського моніторингу-опитування, результатом чого є експертні оцінки ситуації;

– моніторинг ситуацій з використанням дистанційних засобів електронних комунікацій, зокрема спільноти практиків – здійснюється працівниками органів управління АТУ шляхом обговорення спільних проблем розвитку відповідної території в антикризовому аспекті; є особливою формою отримання колективних експертних оцінок;

– виїзні (або маршрутні) моніторингові спостереження – здійснюються представниками органу управління, уповноваженими експертами (можливо спільно з представниками громадськості) для з'ясування ситуації з виникнення ризиків реалізації стратегії на окремих об'єктах, в окремих місцях, структурах, організаціях.

Наведені комунікаційно-моніторингові заходи професійного АКМ мають чітку антикризову спрямованість на попередження ризиків реалізації стратегії, з огляду на що їх порядок денний і формулювання результатної частини мають містити відповіді на такі регламентовані питання: відповідність встановлених цілей стратегії та стратегічних пріоритетів існуючій ситуації в глобальному, функціональному та галузевому аспектах; виявлення найбільш імовірних (пріоритетні) ризиків як поточних, так і перспективних; слабкі сигнали, на які слід звернути увагу; кризові явища, що виникли в ході реалізації стратегії; необхідні стратегічні та поточні дії з подолання негативних явищ; необхідні зміни до стратегії.

Особливого значення з огляду на антикризове спрямування стратегії та досягнення стратегічних цілей набуває моніторинг реалізації проектів стратегії та стратегії в цілому. Такий моніторинг пропонується здійснювати на трьох рівнях: рівень виконання проектів, рівень виконання стратегічних цілей та рівень виконання стратегії в цілому. Моніторинг ходу виконання проектів виконується за віхами (опорними точками) реалізації робіт проектів, що визначені командою проекту на етапі планування. Облік виконуваних за проектом робіт здійснюється на основі відомого з проектного менеджменту підходу, який зводиться до того, що всі роботи проекту, розпочаті на часовому горизонті відповідного звітного періоду, вважаються виконаними на п'ятдесят відсотків. Зазначене дозволяє оцінити стан виконання проектних робіт у цілому, забезпечуючи достатню, зокрема для антикризового управління, точність. Підкреслимо, що так само як і для визначення кризи, тут важливим стає не сам факт виникнення кризи, у даному

випадку факт невиконання якоєсь роботи, а тенденції виникнення негативних явищ (невиконання проектів), яку слід попередити. На рівні виконання стратегічних цілей моніторинг здійснюється послідовно за ієрархією дерева цілей стратегії, починаючи від операційних цілей. Рівень виконання кожної мети визначається за результатами моніторингу виконання проектів, що реалізують цю мету. Для оцінки узагальненого рівня виконання стратегічної мети високої ієрархії розраховується середній рівень виконання цілей відповідної гілки дерева цілей. Рівень виконання стратегії в цілому розраховується на основі усереднення оцінок виконання стратегічних цілей. Результати регулярного моніторингу рівня виконання проектів, стратегічних цілей і стратегії в цілому використовуються для узагальненої оцінки ситуації разом із результатами моніторингу індикаторів сталого розвитку та індикаторів задоволення потреб територіального колективу.

Більш детально зупинимося на такій цікавій формі виявлення спільної активності місцевих управлінців, як спільноти практиків, що безпосередньо стосується антикризового управління. Спільнота практики (Community of Practice, CoP) – добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або всіх зацікавлених задля вирішення практичних проблем [3]. У реальності – це об'єднання практичних працівників, залучених до спільного пошуку нових ідей (спільнота практиків). В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі багатьох країн [2; 3; 7; 8; 10; 11]. Вони мають яскраво виражений демократичний характер, їх метою є розвиток спроможності учасників, обмін знаннями; існування групи тримається на інтересі [3; 8; 9].

Цікавим є досвід Швейцарії в межах проекту «Regiosuisse», де існує фінансована державою національна мережа знань у сфері регіонального розвитку, яка підтримує об'єднання суб'єктів регіонального розвитку в мережі в різні способи, зокрема через спільноти знань та спільноти практики. Пріоритетом мережі є новітні практики реалізації проектів у галузі регіональної політики та розвитку, завдяки чому існує можливість безперервно адаптувати навчально-інформаційні програми до потреб практики [10].

Останнім часом Європейський досвід успішно адаптується в Україні. Так, за швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO була сформована е-платформа «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні» [2; 3]. Спільнота практиків мала на меті: об'єднати

практиків з місцевого самоврядування з усіх регіонів України; дати їм можливість обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад і створення ресурсних центрів, а також можливість бути залученим до обговорення актуальних питань розвитку територій; навчити правильно ставити запитання для отримання відповідей експертів з місцевого самоврядування та проектного менеджменту чи просто від своїх колег; генерувати нові ідеї для муніципальної реформи, спільно шукати рішення, щоб реалізовувати їх у нових програмах з надання публічних послуг; принести позитивні зміни своїй громаді [2].

Корисність такої форми співпраці на територіях не викликає сумніву, адже забезпечує зростання результативності управлінської діяльності за рахунок обговорення нових або різних точок зору, обміну ідеями і думками в атмосфері відкритості і довіри; повторного використання наявних знань, зниження ризиків «подвійної роботи», «винаходу колеса», повторення помилок; швидкого пошуку експертів або необхідної інформації для відповіді на специфічні питання; передання необхідних знань, навичок, професійних секретів від експертів новачкам, а також корпоративних цінностей, елементів організаційної культури [2]. Очевидна доцільність і перспективність використання спільнот практиків для попередження кризових явищ, для спільного пошуку шляхів виходу з криз, для обміну думками і досвідом формування й реалізації стратегій антикризового управління тощо, побудови систем управління ними. У моделі механізму антикризового управління в АТУ доцільно було б передбачити функціональний блок АКМ, який би містив використання потенціалу спільнот практиків разом з громадським моніторингом щодо формування сигналів виникнення кризових явищ.

АКМ у громадському середовищі здійснюється в таких формах:

- моніторинг-опитування – масові опитування населення АТУ для визначення рівня задоволення потреб територіального колективу шляхом надання публічних послуг;

- моніторингові дослідження, здійснювані громадськими організаціями.

Дослідження можуть бути позиціоновані як проблемні (дослідження окремих проблем життєдіяльності в АТУ), функціональні, чи галузеві (дослідження окремих сфер діяльності, окремих аспектів надання публічних послуг), суцільні (дослідження загального характеру на кшталт оцінювання рівня життя або рівня надання публічних послуг);

- місцеві збори, громадські слухання – проводяться для обговорення проблем реалізації стратегії розвитку АТУ, виниклих ризиків та попередження виникнення кризових явищ;
- застосування сучасних міжнародних практик громадського моніторингу і громадського контролю з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду (звітні картки громадян, звіт за результатами опитування зацікавлених сторін, система показників громади, моніторинг та оцінювання з боку громади, соціальний аудит);
- заснування спеціальної рубрики в місцевій пресі та на сайті місцевого органу управління за типом «Сигнал тривоги».

Щодо запровадження міжнародних практик громадського моніторингу в аспекті його антикризового використання й вибору найбільш прийнятних для цього форм, на думку автора, найбільш наближеною до вирішення завдання нашого дослідження є така форма, як система показників громади (Community Score Cards) – «голос громади» [4]. Саме до цього методу найбільш близько примикає моніторинг-опитування, який є основним засобом отримання інформації щодо ступеня задоволення потреб членів територіального колективу – важливіша «гілка» системи індикаторів для діагностики та ідентифікації кризових небезпек. Важливо, що цей метод передбачає розробку системи індикаторів («таблиця громадського вимірювання»), що зроблено й у нашему дослідженні. Присвоєння індикаторам кількісних значень «від імені» громадськості – також технологія, застосовувана в нашему дослідженні. У той же час міжнародна практика реалізації цього методу пропонує дії, що посилюють його результативність, і це може бути використано в механізмі антикризового управління. Так, доречним є попереднє навчання місцевих лідерів та представників громадських організацій, місцевих управлінців; проведення самооцінювання суб’єктів надання публічних послуг; використання фокус-груп та інших методів колективного прийняття рішень при обґрунтуванні кількісних значень індикаторів; зустрічі представників громади із суб’єктами надання послуг для обговорення результатів оцінювання якості послуг кожною стороною; узгодження можливих спільних дій для розв’язання виявлених проблем тощо. Такий підхід має не тільки потенціал виявлення кризових небезпек, запобігання їм, а й презентує потенціал подолання спільними зусиллями кризових явищ.

Діагностика ситуації базується на результатах реалізації таких взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих процесів:

- аналіз рівня й динаміки показників сталого розвитку території;
- порівняльний аналіз показників сталого розвитку території з аналогами (бенчмаркінг);
- аналіз індикаторів ступеня задоволення потреб населення (громадський моніторинг ситуації);
- експертна оцінка ситуації фахівцями і залученими експертами.

Дослідження рівня й динаміки показників сталого розвитку території, які відображають завдання державної політики, виконується в межах професійної діяльності фахівців органу управління з регулярністю, що відповідає мінімальному періоду отримання зазначених показників від органів статистики. Його результати використовуються системою управління АТУ для виявлення тенденцій (трендів) функціонування й розвитку АТУ, для прогнозування й планування показників успішності стратегії розвитку АТУ. Очевидно, що ряди динаміки ключових показників дають важливу інформацію щодо місця показника в зоні комфорту чи дискомфорту простору екзистентності і це є сигналом щодо наближення відповідних сфер життєдіяльності АТУ (процесів управлінської діяльності) до кризових явищ. Проте очевидним недоліком такого процесу діагностики антикризових явищ є відсутність проактивності і запізнення інформації, яка не може в такому випадку вважатися вчасним сигналом. Отже, аналіз динаміки показників сталого розвитку території має результатом інформацію важливу за змістом для антикризового управління, але отриману із значним запізненням, що суттєво знижує її роль для проактивного запобігання кризовим явищам. Результати описаного процесу використовуються також експертами, залученими до антикризового управління, для отримання комплексної картини ситуації.

Другим аспектом зазначеного процесу, на відміну від дослідження абсолютноого рівня і динаміки показників, є отримання порівняльних оцінок за тими ж показниками. Тобто на тій же інформаційній базі здійснюється бенчмаркінг як порівняння з аналогами. Результати такого аналізу є дуже важливими, тому що дозволяють отримати інформацію (у цілому та за окремими функціональними напрямами діяльності) щодо місця АТУ як стосовно передових аналогів, так і стосовно відсталих. Отримання низького рейтингу – це визначний сигнал щодо

наявності негативних (передкризових або кризових) явищ. Проте зазначена інформація, маючи високу важливість для діагностики ситуації, також як і попередня запізнюються в часі через причини, що криються в існуючій системі статистики.

Процес дослідження рівня й динаміки індикаторів ступеня задоволення потреб членів територіального колективу має більш широке коло суб'єктів і користувачів його результатів. Цей процес полягає в кількісній оцінці якісних явищ, тобто присвоєнні респондентами кількісних значень заздалегідь розробленим різноманітним індикаторам ступеня задоволення потреб населення АТУ. Суб'єктами проведення такого процесу можуть бути як професійні (владні, наукові), так і громадські структури. Респондентами є населення АТУ, яке виступає в ролі джерела інформації завдяки регулярним опитуванням. Отже, за суттю цей процес є процесом громадського моніторингу, тобто процесом отримання владою зворотного зв'язку з громадськістю з приводу задоволення потреб.

Проте слід зазначити обмеженість громадського моніторингу як інструменту визначення ключових факторів успіху розвитку території в розрізі реалізації вимог об'єктивності. За своєю суттю він спирається на міркування населення стосовно певних поточних проблем, орієнтуючись здебільшого на симптоми вияву проблем, а не на сутнісні їх причини. Унаслідок цього результати громадського моніторингу мають підкріплюватися професійним експертним аналізом причин виявлених проблем із метою визначення ризиків кризових явищ і ключових факторів успіху, на які має орієнтуватися стратегічне цілепокладання й антикризове управління територією.

З огляду на активне стратегічне управління громадський моніторинг-опитування має певні переваги в часовому аспекті: він може проводитися з адекватною ситуації періодичністю (на тлі відповідної роз'яснювальної роботи з населенням та фінансової підтримки), а його результати можуть бути надані достатньо швидко. Однак ця інформація є специфічною за змістом, вона відображає ситуацію не з професійних, а з громадських позицій, що надає їй відчутний суб'єктивний контекст. Унаслідок цього результати громадського моніторингу-опитування мають бути піддані додатковому професійному аналізу і співставлені з експертними оцінками.

Експертні оцінки можуть застосовуватися у випадках відсутності необхідної інформації або формуватися з використанням статистичної, бенчмаркінгової

інформації, інформації громадського моніторингу-опитування, результатом чого є експертні оцінки ситуації. Експертні оцінки можуть бути отримані в достатньо стислі терміни, хоча завжди мають суб'єктивний характер, що спричиняється різним сприйняттям ситуації унаслідок різного ставлення людини до ризиків, різними судженнями й припущеннями експерта. Очевидно, запорукою підвищення ступеня об'єктивності експертних оцінок, зокрема в антикризовому управлінні, є професіоналізм та належне інформаційне забезпечення. Якість експертних оцінок – ще один аспект впливу й важливості ролі людського чинника в антикризовому управлінні.

Висновки. Доведено, що антикризовий громадський моніторинг може мати місце як у професійному, так і в громадському середовищі. Він відіграє особливу роль в антикризовому управлінні: є засобом отримання базової для діагностики та ідентифікації кризових небезпек інформації, виступає комунікативним способом активізації територіального колективу в участі в антикризовій діяльності і формуванні сигналів щодо виникнення ризиків або негативних явищ. У механізмі антикризового управління в АТУ, який координує і концентрує управлінську діяльність у процесах запобігання та подолання кризових небезпек, громадський моніторинг виконує роль органічного елементу, чим забезпечує корпоративний характер механізму, консолідуючи зусилля влади, бізнесу, громадськості. Такий підхід відповідає канонам громадянського суспільства, коли влада й громадськість мають схожі мотиви організаційної поведінки й існують системні засоби реалізації спільних зусиль у єдиному напрямі.

Список використаних джерел

1. **Дніпренко Н. К.** Громадський моніторинг, громадська експертиза та громадський контроль: функціональний аналіз і європейські традиції застосування / Н. К. Дніпренко // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. – 2012. – № 1. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12DNKETZ.pdf.
2. **Здобутки та перспективи е-платформи «Спільнота практиків: інновації у місцевому самоврядуванні»** / Маматова Т. В., Маліков С. В., Тертишна О. А., Катерняк І. Б. // Наук. пр. – Миколаїв : Чорноморський держ. ун-т ім. П. Могили, 2012. – Вип. 182. Т. 194. – С. 3 – 9. – (Сер. : «Державне управління»).

3. Маматова Т. В. Спільноти практики у сфері надання публічних послуг: європейський досвід для України / Т. В. Маматова // Акт. пробл. європ. та євроатлант. інтеграції України : матеріали 9-ї регіон. наук.-практ. конф., 17 трав. 2012 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – С. 38 – 41.

4. Маматова Т. В. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / Т. В. Маматова, Ю. П. Шаров, М. О. Зварич ; за заг. ред. Ю. В. Щербініої. – К. – 2014. – 124 с.

5. Шаров Ю. П. Громадський моніторинг надання адміністративних послуг в Україні: огляд стану нормативного регулювання / Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова // Публ. упр.: теорія та практика : зб. Асоціації д-рів наук з держ. упр. – Х. : XapPI НАДУ, 2013. – Вип. 4(16). – С. 25 – 32.

6. Best Value Statutory Guidance. Department for Communities and Local Government. Eland House, Bressenden Place. London, 2011. – 7 p.

7. Communities of practice for public service. – Access mode : www.communities.idea.gov.uk/welcome.do.

8. Dale S. Communities of Practice: Conversations To Collaboration / S. Dale. – Access mode : www.slideshare.net/stephendale/cop-conversations-to-collaboration-presentation?src=related_normal&rel=200879.

9. Gofman V. Community-based monitoring handbook. Lessons from the arctic and beyond / Victoria Gofman /CAFF CBMP Report 2010. – № 21, October. – 52 p.

10. Regiosuisse. – Access mode : www.regiosuisse.ch.

11. Wenger E. C. Communities of Practice: The Organizational Frontier / Etienne C. Wenger, William M. Snyder // Harvard Business Review. – 2000. – January – February. – Access mode : hbswk.hbs.edu/archive/1317.html.

List of references

1. Dniprenko N. K. Hromadskyi monitorynh, hromadska ekspertyza ta hromadskyi kontrol: funktsionalnyi analiz i yevropeiski tradytsii zastosuvannia / N. K. Dniprenko // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2012. – № 1. – Rezhym dostupu : www.academy.gov.ua/ej/ej15/ txts/12DNKETZ.pdf.

2. **Zdobutky** ta perspektyvy e-platformy «Spilnota praktykiv: innovatsii u mistsevomu samovriaduvanni» / Mamatova T. V., Malikov S. V., Tertyshna O. A., Katerniak I. B. // Nauk. pr. – Mykolaiv : Chornomorskyi derzh. un-t im. P. Mohyly, 2012. – Vyp. 182. T. 194. – S. 3 – 9. – (Ser. : «Derzhavne upravlinnia»).

3. **Mamatova T. V.** Spilnoty praktyky u sferi nadannia publichnykh posluh: yevropeiskyi dosvid dlia Ukrayny / T. V. Mamatova // Akt. probl. yevrop. ta yevroatlant. intehratsii Ukrayny : materialy 9-iyi rehion. nauk.-prakt. konf., 17 trav. 2012 r., m. Dnipropetrovsk / za zah. red. L. L. Prokopenka. – D. : DRIDU NADU, 2012. – S. 38 – 41.

4. **Mamatova T. V.** Uchast hromadskosti u monitorynmu nadannia posluh orhanamy publichnoi vladys: normatyvne rehuliuvannia ta isnuiuchi praktyky / T. V. Mamatova, Yu. P. Sharov, M. O. Zvarych ; za zah. red. Yu. V. Shcherbininoi. – K. – 2014. – 124 s.

5. **Sharov Yu. P.** Hromadskyi monitorynnykh posluh v Ukrayni: ohliad stanu normatyvnoho rehuliuvannia / Yu. P. Sharov, T. V. Mamatova // Publ. upr.: teoriia ta praktyka : zb. Asotsiatsii d-riv nauk z derzh. upr. – Kh. : KharRI NADU, 2013. – Vyp. 4(16). – S. 25 – 32.

12. **Best Value** Statutory Guidance. Department for Communities and Local Government. Eland House, Bressenden Place. London, 2011. – 7 p.

13. **Communities** of practice for public service. – Access mode : www.communities.idea.gov.uk/welcome.do.

14. **Dale S.** Communities of Practice: Conversations To Collaboration / S. Dale. – Access mode : www.slideshare.net/stephendale/cop-conversations-to-collaboration-presentation?src=related_normal&rel=200879.

15. **Gofman V.** Community-based monitoring handbook. Lessons from the arctic and beyond / Victoria Gofman /CAFF CBMP Report 2010. – № 21, October. – 52 p.

16. **Regiosuisse.** – Access mode : www.regiosuisse.ch.

17. **Wenger E. C.** Communities of Practice: The Organizational Frontier / Etienne C. Wenger, William M. Snyder // Harvard Business Review. – 2000. – January – February. – Access mode : hbswk.hbs.edu/archive/1317.html.