

Наталка МОХОРТ

Національна академія державного управління

при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

**МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ
МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Для побудови моделі оцінювання динаміки розвитку об'єднаних територіальних громад за ключове методологічне припущення береться те, що така модель може будуватися на основі відомого в менеджменті підходу – системи збалансованих показників. При цьому слід адаптувати пропонувані для бізнесу проєкції успішності ринкової діяльності фірми до умов територіальних громад. На підставі стислого аналізу сучасних підходів до створення багаторівневих моделей оцінювання динаміки розвитку складних соціально-економічних систем доводиться, що такі моделі мають відповідати вимогам щодо людиноорієнтованого управління, сталого розвитку, запровадження європейських стандартів рівня і якості життя, а також будуватися на засадах бенчмаркінгу й реалізовувати ідеологію громадського моніторингу. Зазначається, що логічним є створення моделі оцінювання динаміки розвитку громад, яка буде універсальною і стосовно оцінювання успішності реалізації стратегії розвитку громади. У складі моделі слід використовувати можливості методики РМСІ (індекс спроможності місцевої влади), запропоновані останнім часом індикатори фінансової спроможності громад, а також потенціал логічної матриці проєкту.

Ключові слова: модель оцінювання динаміки розвитку об'єднаних територіальних громад, система збалансованих показників, людиноорієнтоване управління, сталий розвиток, європейські стандарти рівня і якості життя, бенчмаркінг, громадський моніторинг.

Natalka Mokhort. Methodological aspects of constructing a model for estimating the dynamics of the development of united territorial communities

To construct the model it is taken as a key methodological assumption that such a model can be built on the basis of the well-known management approach – the system of balanced indicators. It should adapt proposed business aspects of the market success of the firm to the conditions of territorial communities. Based on an analysis of modern approaches to the creation of multi-level models for assessing the dynamics of complex socio-economic systems, it is showed that such models must meet the requirements of human-oriented management, sustainable development, the European standards for the level and quality of life, be based on the principles of benchmarking and implement the ideology of public monitoring. It is indicated that there is the need to create the model for assessing the dynamics of the united territorial communities' development, which would be universal for the evaluation of the development of the united territorial communities' strategies' realization. The model should use the capabilities of the PMCI (local authority capability index) method, the recently proposed indicators of community financial capacity and the potential of the logical matrix of the project.

Key words: model for assessing the dynamics of the united territorial communities' development, Balanced Scorecard, human-oriented management, Sustain Development, European standards for the level and quality of life, benchmarking, public monitoring.

Реформа місцевого самоврядування в Україні актуалізує потребу в забезпеченні можливостей моніторингу успішності діяльності територіальних громад, виявленні напрямів прискорення розвитку. Об'єднані територіальні громади (ОТГ), які швидко формуються сьогодні на територіях України, створюють належну інституційну основу для порівняльного аналізу динаміки їх розвитку. Раніше, в умовах функціонування великої кількості дрібних громад, порівняння їх соціально-економічного рівня, успішності розвитку втрачало сенс унаслідок практичної відсутності можливостей розвитку громад і конкурентного середовища, яке стимулювало б активність. Сьогодні уже на етапі становлення ОТГ дуже важливо

мати інструментарій визначення наявності динаміки їх розвитку та його інтенсивності. Такий інструментарій дозволив би оцінювати «довжину» й «напрямок» результуючого «вектору» розвитку кожної ОТГ, сприяв би формуванню порівняльних рейтингів громад, чим створював би конкурентне середовище як стимул їх прискореного розвитку.

Методологічну основу оцінювання успішності розвитку ОТГ створює відомий у менеджменті підхід – система збалансованих показників (СЗП). Розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем на початку 90-х рр. ХХ ст. СЗП зробила справжню революцію у стратегічному плануванні й набула широкої популярності в діловому світі, переважно в бізнесі [2]. Її головною «ідеологічною», ментальною перевагою є те, що вона адекватно відображає зміни у поглядах на головну мету бізнесу в сучасних умовах. Раніше такою метою вважалося отримання прибутку. Сьогодні класичне розуміння бізнесу як способу привласнення додаткової вартості замінюється на розгляд його мети як підвищення ринкової вартості бізнесу. Таке тлумачення спирається на перетворення сучасного бізнесу на найскладнішу систему корпоративних взаємовідносин засновників бізнесу, його акціонерів, роботодавців і працівників, споживачів, держави й влади, на що впливають і демократичні зміни в публічному секторі. Унаслідок цього ринкова вартість бізнесу визначається лише частково матеріальними активами, а більшу частку становить вартість нематеріальних активів – інноваційні продукція, технології та різноманітні ноу-хау, компетентності й досвід працівників, комунікації з клієнтами та ключовими зацікавленими сторонами, визнаний бренд, соціальна відповідальність тощо. Тому фінансові показники, які були основою оцінювання успішності компанії раніше, уже не в змозі повноцінно відобразити її становище на ринку. Сила підходу СЗП полягає в тому, що фінансові показники розглядаються лише як одна з чотирьох складників (проекцій) комплексу індикаторів разом з іншими складниками ринкового успіху компанії – відносини з клієнтами, ефективні процеси виробництва, людський потенціал. На першому плані опиняються не самі значення окремих показників, а їх збалансованість, взаємопідтримка, взаємодія в чотирьох проекціях: клієнти, процеси, персонал та розвиток, фінансові результати. Така постановка питання запобігає викривленням – принцип збереження збалансованості не дозволяє отримувати прибуток якийсь період часу на шкоду, скажімо, розвитку персоналу, розвитку ринку. Уявляється, що зазначений підхід у своєму холистичному вимірі є абсолютним доречним під час оцінювання успішності розвитку територіальних громад.

Досвід застосування СЗП у публічному управлінні поки що обмежений. Класичним унаслідок обмеженості досвіду став приклад застосування СЗП для публічного утворення міста Шарлотт, штат Північна Кароліна, США. П. Нівен пропонує розробку показників, класифікуючи їх за проекціями СЗП (клієнти, процеси, персонал/розвиток, фінанси), що адаптовані до умов міста порівняно з проекціями базового підходу до СЗП: «управління ресурсами», «управління справами», «обслуговування клієнтів», «розвиток персоналу» [4].

Окремим завданням дослідження є інтеграція проекцій, індикаторів, показників і визначення «довжини» й «напрямку» результатного вектору, який складається з різноманітних локальних векторів, що характеризують стан різних аспектів («проекцій» у термінології СЗП) розвитку громади в контексті успішності.

Очевидно, що описана проблема оцінювання успішності розвитку будь-якої складної соціально-економічної системи може розглядатися в іншій площині, а саме в аспекті вибору конкретних індикаторів, за допомогою яких можна вимірювати динаміку розвитку й здійснювати моніторинг і контроль виконання намічених стратегічних ініціатив. Із цього приводу правомірно вважають, що СЗП, яка базується на комплексі обраних індикаторів, переводить стратегію в практичну площину, тобто

Local Government

розглядають її скоріше як інструмент реалізації стратегії, причому не тільки шляхом визначення комплексу упорядкованих за проекціями показників, а й завдяки їх каскадуванню (декомпозиції) за ієрархічними рівнями структури управління. Це сприяє залученню персоналу до розуміння стратегічних цінностей, усвідомлення стратегічних цілей, розосереджує моніторинг виконання планів і збільшує кількість «контрольних точок», що підвищує загальну управлінську відповідальність у компанії, збільшує ймовірність досягнення цілей.

Корисним для методологічного обґрунтування моделі оцінювання успішності розвитку громад уявляється використання концептуальних підходів, що забезпечують орієнтацію на людину й відповідність сучасним європейським стандартам якості життя, зокрема концепції «розумного міста» (smart city), до якої додається концепція «креативного міста» [3; 15]. Відповідно до змісту й вимог концепції місто може бути визначене як «розумне», якщо інвестиції в людський і соціальний капітал, а також традиційна і сучасна комунікаційна інфраструктура постійно підживлюють стійкий економічний розвиток і високу якість життя, поєднуючись із розумним використанням природних ресурсів. «Розумні» міста можуть бути визначені за шістьма основними характеристиками: розумна економіка, розумна мобільність; розумне довкілля; розумні люди, хороше життя, розумне врядування. Кожна з вищезазначених характеристик розкривається в ряді факторів (тридцять один фактор), що втілюються на кінцевому рівні в індикатори (показники) (сімдесят чотири індикатори). Із переліку наведених у підсумку характеристик видно, що значна роль відводиться людському капіталу й іншим людиноорієнтованим чинникам: освіті, соціальному капіталу, екологічним інтересам як ключовим напрямом зростання міст.

Очевидно, для тих самих цілей неможливо оминати агрегований показник досягнутого рівня і якості життя – індекс людського розвитку (ІЛР), який на вимогу ООН обчислюють усі країни з ринковою економікою. ІЛР включає такі складники: реальний ВВП на душу населення; середня очікувана тривалість життя; рівень освіченості населення, який вимірюється середньою кількістю років навчання, а також рівень безробіття та рівень бідності (розмір прожиткового мінімуму) [6]. ІЛР є інтегральним показником сталого розвитку і за ним визначається рейтинг країни у світі, стан розвитку її людського капіталу.

З метою формування набору показників, що розкривають обрані проекції індикаторів успішності для територіальної громади, доцільно використати стандарт ДСТУ ІВА 4:2010, який розроблено спеціально як настанови щодо управління якістю для застосування в суб'єктах місцевого самоврядування [1]. Також заслуговує на увагу вітчизняний досвід регулярного моніторингу показників комплексної оцінки соціально-економічного розвитку областей України, що здійснюється за ініціативою Кабінету Міністрів України [5]. Урядова методика є достатньо повною і розгорнутою, проте, на нашу думку, у системі пропонованих показників більшою мірою має простежуватися концепція відповідності сучасним європейським стандартам якості життя, орієнтація на людину. З огляду на це, хороші перспективи для відображення фінансових аспектів забезпечення розвитку ОТГ надають релевантні можливості методики РМСІ (індекс спроможності місцевої влади – ІСМВ), що пропонується проектом DOBRE, а також використання апробованих на практиці діяльності ОТГ індикаторів фінансової спроможності громад [14].

Загальним висновком стосовно наведеного стислого аналізу можливостей і досвіду створення полііндикаторних і багаторівневих моделей оцінювання динаміки розвитку складних соціально-економічних систем може бути те, що такі моделі повинні якнайменше відповідати сучасним вимогам щодо людиноорієнтованого управління, сталого розвитку, запровадження європейських стандартів рівня і якості життя.

Важливіший інформаційний аспект вимірювання та оцінювання динаміки

розвитку ОТГ створює бенчмаркінг – управлінський інструмент порівняння з передовим аналогом, який набув масштабного поширення в бізнес-менеджменті й усе частіше застосовується в публічному управлінні.

Крім того, говорячи про оцінювання успішності розвитку ОТГ, неможливо залишити осторонь компонент сучасного демократичного управління, без якого результати оцінювання ступеня досягнення запланованих показників та індикаторів не будуть повноцінними з огляду на сприйняття їх громадою. Ідеться про громадський моніторинг, який має стати невід’ємним елементом моделі.

Метою статті є визначення базових методологічних позицій стосовно побудови моделі оцінювання динаміки розвитку ОТГ України.

Найновіші передові підходи до формування стратегій розвитку ОТГ здебільшого передбачають побудову системи показників виконання стратегії – дійсно, важко управляти тим, що неможливо виміряти. Так, підходи школи професора Ю. П. Шарова передбачають, що узагальнені результати реалізації стратегії описуються системою індикаторів, які групуються в три блоки. Перший блок характеризує безпосередній вплив упровадження проектів першого часового горизонту стратегії на стан ситуації в громаді й реалізується через спеціально розроблений класифікатор вигод громади, які очікується отримати від реалізації продуктів зазначених проектів. Це є оригінальним елементом цього підходу. Його не містить жодна інша методика, він дозволяє ще на етапі формування стратегії виявити та візуалізувати, наскільки портфель проектів стратегії та його очікувані результати відповідають задекларованим пріоритетам розвитку громади. Другий блок презентує очікувані узагальнені індикатори діяльності та стану громади, які здебільшого можуть бути забезпечені чинною статистичною базою. Третій блок індикаторів характеризує стан громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в громаді та успішності діяльності місцевої влади й реалізується за допомогою опитування. Такий підхід можна визнати комплексним й багатобічним, проте певні труднощі виникають унаслідок кваліметричного характеру індикаторів першого та третього блоків, які перебувають під значним впливом суб’єктивного фактору [10; 11].

Підхід, запропонований міжнародним проектом DOBRE і розроблений Фондом розвитку місцевої демократії, приділяє розробці індикаторів виконання стратегії прискіпливу увагу: індикатори визначаються для кожної операційної цілі й подаються в такому шаблоні: діяльність / завдання; індикатор реалізації діяльності / завдання (продукт); результат реалізації діяльності / завдання; індикатор оцінки результату діяльності; джерела перевірки індикаторів [9]. Уявляється, що такий підхід переобтяжує стратегію (займає 35 % обсягу тексту стратегії) й підходить здебільшого для моніторингу реалізації операційних цілей. Але він мало придатний для оцінювання успішності виконання стратегії унаслідок того, що він не дає достатньо підстав для визначення обсягу суспільно корисних благ, генерованих проектами стратегії, не дає можливості формування інтегрованих результатів стратегії. На жаль, переважна більшість індикаторів результату залишається на якісному, тобто слабковимірюваному рівні, тому збільшення кількості індикаторів не вирішує проблему оцінювання рівня виконання стратегії (часто через важкість вимірювання результатів публічної діяльності індикатори подають інформацію на приблизно такому рівні: *діяльність* – запровадження в школах та позашкільному закладі освіти громади навчання з підприємництва; *індикатор діяльності (продукт)* – програма практикуму з підприємництва реалізована на 100 %, кількість учасників – 200 осіб; *результат реалізації діяльності* – поширення знань про започаткування власного бізнесу; *індикатор оцінки результату діяльності* – збільшення знань про провадження бізнесу; джерела перевірки індикаторів – результати підсумкового тестування навчального курсу) [9].

Система індикаторів, яку пропонує школа А.Ф. Ткачука [7] (Інститут розвитку

місцевої демократії), однозначно прив'язана до набору обраних стратегічних пріоритетів. Тому вона є надто «спеціалізованою» і навіть не узгоджується з традиційним набором індикаторів рівня та якості життя в громаді, узятих за основу для моніторингу виконання стратегії [8]¹.

На підставі зазначених, навіть таких обмежених прикладів можна зробити висновок, що досі не визначено більш-менш універсальний підхід, який можна було б рекомендувати для формування системи індикаторів виконання стратегії. А найголовніше – у світлі актуальності поставленого для цієї публікації завдання та розглянутих вище підходів виникає запитання: чи є тотожними за своїм призначенням система індикаторів оцінювання успішності виконання стратегії розвитку ОТГ та система індикаторів оцінювання динаміки розвитку громад? Очевидно, що зазначені системи мають завжди широке поле перетину, але чи логічно користуватися одною системою для реалізації призначення кожної?

Уявляється, що відповіді на це запитання можна, розглянувши відмінності стратегічного підходу (зокрема, його призначення в управлінні розвитком громади) та проектного підходу (в аспекті реалізації портфеля проектів стратегії розвитку громади). Попередньо зазначимо, що перший досвід роботи ОТГ ставить достатньо типові запитання для багатьох розробників стратегій і проектів: «Чи обов'язково в стратегії розвитку громади прописувати всі проекти, які ми думаємо подавати та реалізовувати? Інколи ініціативні групи з написання проектів виносять на розсуд свої проекти без погодження зі стратегією розвитку, то як бути в таких ситуаціях?» [12]. Тобто це запитання можна інтерпретувати й так: чи є стратегія всеохоплюючим інструментом управління розвитком громади, який координує і «підпорядковує» своєму впливу координацію діяльності через інші інструменти? Або: чи потрібно координувати діяльність проектного підходу зі стратегічним підходом?

Стосовно бажаності, доцільності і можливості побудови системи оцінювання динаміки розвитку громади на одній і тій самій індикаторній та інформаційній базі з системою оцінювання успішності реалізації стратегії розвитку громади експерт Ю. Шаров зазначив: «... окремий проект має головне призначення – реалізувати визначену мету проекту (проект „заточений” на конкретну локальну мету). З огляду на це окремий проект начебто „байдужий” до інших цілей і проектів, тобто питання цілісності й комплексності розвитку (організації, системи, території, громади) є другорядними. І саме стратегія (звичайно, якісно розроблена, а не декларативна) дає цілісне й комплексне уявлення про конкурентні переваги громади (дуже важливо їх визначити!), про пріоритетні шляхи розвитку (в умовах ресурсних обмежень це є першочерговою необхідністю), про систему цілей, які пропонуються для реалізації комплексного (а не однобічного!) розвитку. І лише потім ми визначаємо набір (портфель) проектів, які повинні реалізувати визначені цілі. Тобто стратегія системно визначає: яким проектам бути в стратегії (в портфелі проектів) і на засадах конкуренції проектів (так повинно бути в ідеалі) відбирає проекти в портфель. Отже, стратегія – первинна, проекти – вторинні» [13]. І далі: «... З огляду на те що стратегія має вирішувати питання формування портфеля проектів системно й комплексно, додаткові проекти, які реалізуються на території громади, мають бути ув'язані із тими, що включені до стратегії від початку» [12]. Експерт наводить і інші аргументи для включення всіх проектів до стратегії.

Отже, погоджуючись із позицією Ю. Шарова, наголосимо, що стратегічний підхід, базований на системності й комплексності, передбачає формування портфеля

¹ Запропоновані, зокрема, індикатори: обсяги фактичних доходів місцевого бюджету на душу населення; обсяги фактичних видатків місцевого бюджету на душу населення; середня місячна заробітна плата; обсяг інвестицій в основний капітал; обсяг прямих іноземних інвестицій в громаду; кількість населення, зайнятого у всіх сферах економіки, інші індикатори.

проектів стратегії з урахуванням пріоритетів розвитку всієї громади на основі спільних конкурентних переваг. Проектний підхід насамперед сповідує локальність, зосереджену на досягненні встановленої мети проекту. З огляду на мету статті, корисною може бути логічна матриця проекту, яка здатна вибудувати послідовний ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами різних ієрархічних рівнів системи [13]. Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що стратегічний підхід, уособлений у розробленій стратегії розвитку громади, є глобальним (вищого порядку) інструментом управління розвитком громад, зміст стратегії поглинає всі змістовні аспекти розвитку громади, а результат стратегії відображає всі ключові аспекти розвитку громади. Отже, система індикаторів, побудована для оцінювання динаміки розвитку громади, природним чином відображає й успішність реалізації стратегії її розвитку.

Таким чином, логічно ставити питання про створення системи індикаторів оцінювання динаміки розвитку громад, яка буде універсальною стосовно оцінювання успішності реалізації стратегії розвитку громади. Полііндикаторні й багаторівневі моделі оцінювання динаміки розвитку складних соціально-економічних систем мають, якнайменше, відповідати сучасним вимогам щодо людиноорієнтованого управління, сталого розвитку, запровадження європейських стандартів рівня і якості життя.

На нашу думку, для побудови системи оцінювання динаміки розвитку громад потрібна органічна інтеграція трьох описаних вище змістовних блоків моделі оцінювання успішності ОТГ: по-перше, блок проєкцій та індикаторів у їх взаємозв'язку, що адекватно описують цілі розвитку, та методологічний базис їх обґрунтування; по-друге, блок системи бенчмаркінгу території та методологічний базис його побудови для умов порівняння територіальних громад; по-третє, моніторинг і громадський моніторинг динаміки розвитку громад та методологічний базис його побудови в контексті зв'язку із СЗП. Як інтегровані складники успішності розвитку громади (проєкції) можуть бути обрані: люди (громадяни) у контексті їх компетентності та потенціалу забезпечення розвитку шляхом подальшого навчання; операційна система територіальної громади (системи виробництва продукту праці – тобто виробництва суспільних благ, зокрема надання публічних послуг); взаємовідносини влада – громада, де громада є колективним замовником публічних послуг (людиноорієнтованість влади); фінансово-економічні та соціально-інституційні результати діяльності в контексті підвищення рівня і якості життя громади. Зокрема, до зазначених складників слід додати згадані вище індикатори спроможності місцевої влади (ІСМВ) та фінансової спроможності громад. Тим самим забезпечується побудова системи індикаторів на критеріях комплексності й системності.

Список використаних джерел / List of references

1. ДСТУ-П ІWA 4:2010: Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. – Київ : Держспоживстандарт України, 2010. – XII. – 47 с. [DSTU-P IWA 4:2010: Systemy keruvannia yakistiu. Nastanovy shchodo zastosuvannia ISO 9001:2008 v subiektakh mistsevoho samovriaduvannia. – Kyiv : Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2010. – XII. – 47 s.].
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с. [Kaplan R. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu : per. s angl. / Robert S. Kaplan, Deyvid P. Norton. – 2-e izd., dop. – M. : Olimp-Biznes, 2003. – 320 s.].
3. Лэндри Ч. Креативный город / Ч. Лэндри. – М. : Классика-XXI, 2011. – 399 с. [Lendri Ch. Kreativnyiyy gorod / Ch. Lendri. – M. : Klassika-NNI, 2011. – 399 s.].
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Бизнес-букс, 2005. – 336 с.

Local Government

[Niven Pol R. Sbalansirovannaya sistema pokazately dlya gosudarstvennykh i nepriblylnykh organizatsiy / Pol R. Niven. – Dnepropetrovsk : Biznes-buks, 2005. – 336 s.].

5. **Про запровадження** оцінки результатів діяльності Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 черв. 2011 р. № 650. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws> [Pro zaprovadzhennia otsinky rezultativ diialnosti Rady ministriv Avtonomnoi Respubliky Krym, oblasnykh, Kyivskoi ta Sevastopolskoi miskykh derzhavnykh administratsii : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 cherv. 2011 r. № 650. – Rezhym dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws>].

6. **Програми** розвитку Організації Об'єднаних Націй : звіти з людського розвитку. – Режим доступу : <http://hdr.undp.org> [Prohramy rozvytku Orhanizatsii Obiednanykh Natsii : zvity z liudskoho rozvytku. – Rezhym dostupu : <http://hdr.undp.org>].

7. **Стратегічний** план розвитку Волочиської громади до 2020 року. – Волочиськ : [б. в.], 2016. – 68 с. [Stratehichnyi plan rozvytku Volochyskoi hromady do 2020 roku. – Volochysk : [b. v.], 2016. – 68 s.].

8. **Стратегічний** план розвитку Сатанівської громади до 2020 року. – Волочиськ : [б. в.], 2016. – 68 с. [Stratehichnyi plan rozvytku Satanivskoi hromady do 2020 roku. – Volochysk : [b. v.], 2016. – 68 s.].

9. **Стратегія** розвитку Апостолівської ОТГ на 2017 – 2025 роки, Дніпропетровська область. – Апостолово : [б. в.], 2017. – 108 с. [Stratehiia rozvytku Apostolivskoi OTG na 2017 – 2025 roky, Dnipropetrovska oblast. – Apostolovo : [b. v.], 2017. – 108 s.].

10. **Стратегія** розвитку Васильківської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр. – Васильківка ; Дніпро : [б. в.], 2012. – 135 с. [Stratehiia rozvytku Vasylykivskoi selyshchnoi obiednanoi terytorialnoi hromady na period 2017 – 2022 rr. – Vasylykivka ; Dnipro : [b. v.], 2012. – 135 s.].

11. **Стратегія** розвитку міста Бердянськ на 2013 – 2017 роки. – Бердянськ, 2012. – 68 с. [Stratehiia rozvytku mista Verdiansk na 2013 – 2017 roky. – Berdiansk, 2012. – 68 s.].

12. **Управління** проектами з місцевого та регіонального розвитку : дистанц. навч. курс // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. – 2017. – Режим доступу : <http://udl.despro.org.ua> [Upravlinnia proektamy z mistsevoho ta rehionalnoho rozvytku : dystants. navch. kurs // Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini» DESPRO. – 2017. – Rezhym dostupu : <http://udl.despro.org.ua>].

13. **Шаров Ю. П.** Концепція проектно-орієнтованого розвитку бізнесу : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 104 с. [Sharov Yu. P. Kontseptsiiia proektno-orientovanoho rozvytku biznesu : navch. posib. u slaidakh / Yu. P. Sharov. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2011. – 104 s.].

14. **PAGE** – партисипативний підхід до високих стандартів врядування : методичні рекомендації до використання індексу спроможності місцевої влади. – DOBRE. – 2017. – 67 с. [PAGE – partysypatyvnyi pidkhid do vysokykh standartiv vriaduvannia : metodychni rekomendatsii do vykorystannia indeksu spromozhnosti mistsevoi vlady. – DOBRE. – 2017. – 67 s.].

15. **Smart cities** – Ranking of European medium-sized cities : final report / The Centre of Regional Science Vienna UT. – 2007. – 26 p.

Надійшла до редколегії 12.02.18