

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ
РОЗВИТКУ ГРОМАДИPUBLIC PARTICIPATION IN STRATEGIC PLANNING
OF COMMUNITY DEVELOPMENT

У статті розглянуто питання громадської участі жителів громади у стратегічному плануванні її розвитку. Визначено, що найціннішим капіталом територіальної громади є сама громада. Проведено дослідження ролі громади та громадської участі в процесі створення та реалізації стратегії її розвитку. Визначено, що залучення зацікавлених осіб до розроблення стратегії місцевого розвитку має бути широким, справедливим, рівноправним та добре організованим заздалегідь. Зацікавлені сторони мають бути представлені трьома групами, а саме місцевою владою, бізнесом та неурядовими неприбутковими організаціями. Сформовано типовий перелік зацікавлених сторін у стратегічному плануванні розвитку громади. Визначено, що залучення громадян до участі у стратегічному плануванні місцевого розвитку має будуватись на відповідних принципах, а саме на принципах безперервності, відкритості, довіри влади до пересічних громадян, зворотного зв'язку, кваліфікації та компетентності, координованості дій, об'єктивності, оптимізації діяльності, оптимізму, прямого спілкування, субсидіарності.

Ключові слова: соціальний капітал, громада, залучення громадян, стратегічне планування, стратегія розвитку, місцевий розвиток.

В статье рассмотрены вопросы общественного участия жителей общины в

стратегическом планировании ее развития. Определено, что самым ценным капиталом территориальной общины является само общество. Проведено исследование роли общества и общественного участия в процессе создания и реализации стратегии ее развития. Определено, что привлечение заинтересованных лиц к разработке стратегии местного развития должно быть широким, справедливым, равноправным и хорошо организованным заранее. Заинтересованные стороны должны быть представлены тремя группами, а именно местной властью, бизнесом и неправительственными некоммерческими организациями. Сформирован типичный перечень заинтересованных сторон в стратегическом планировании развития общины. Определено, что привлечение граждан к участию в стратегическом планировании местного развития должно строиться на соответствующих принципах, а именно на принципах непрерывности, открытости, доверия власти к рядовым гражданам, обратной связи, квалификации и компетентности, координированности действий, объективности, оптимизации деятельности, оптимизма, прямого общения, субсидиарности.

Ключевые слова: социальный капитал, община, привлечение граждан, стратегическое планирование, стратегия развития, местное развитие.

УДК 352:005.21

Кулик Т.П.

асистент кафедри теорії економіки і управління
Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу

Kulyk Tetiana

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas

The article considers the issues of public participation of citizens in strategic planning of its development. It is determined that the most valuable capital of a territorial community is the community itself. It is an important factor in competitive advantages in today's conditions of development; it is social capital of a community. The role of a community and public participation in the process of creating and implementing a strategy for its development has been conducted. The classics of management assert that the key success of a strategy depends on identifying the goals of participants and the goals of an organization (community). The analysis of experience of the Ukrainian territorial communities confirms that the most significant result of development of strategies is establishment, in the course of their creation, of a truly effective inter-sectoral cooperation, strengthening of local self-government, and encouraging the formation of members of a territorial community as socially and economically active subjects of development. It is determined that in order to develop an effective strategy of local development, it is necessary to involve in this process as many interested parties as possible. Interested parties must be represented by three groups: local government (state sector), business (private sector), and non-governmental non-profit organizations (civil society). A typical list of interested parties in strategic planning of community development has been created. Each group from interested parties brings its own vision of perspectives, specific priorities and necessary resources to the strategy, thereby helping to create an effective development strategy, and also provides all parties with stimuli and motivation for implementation of plans into life. It has been determined that involvement of citizens in strategic planning of local development must be carried out at corresponding principles, namely continuity, openness, trust of authorities to common citizens, feedback, qualification and competence, coordination of actions, objectivity, optimization of activity, optimism, direct communication, subsidiarity. Citizens have the right and should participate in local self-government, discuss important issues of territorial development and the task of the authorities is to provide them with this right.

Key words: social capital, community, citizen engagement, strategic planning, development strategy, local development.

Постановка проблеми. Ефективне управління будь-якою організацією вимагає чіткого визначення цілей. Вони є результатом сформованої місії та бачення, а спочатку встановлюються на стратегічному рівні (довгострокові цілі або стратегічні напрями). Після цього встановлюються цілі для впровадження у значно коротші проміжки

часу (1-2 роки), тобто короткострокові оперативні цілі. До оперативних цілей повинні бути віднесені конкретні завдання, які необхідно реалізувати. Для кожного завдання визначаються дата реалізації, матеріальні, фінансові та людські ресурси, а також особи, відповідальні за їх виконання. Здавалося б, вищезгадана модель стосується підпри-

емств, де широко використовуються методи стратегічного управління, але стратегічне управління також впроваджується на рівні органів місцевого самоврядування з використанням такого інструмента, як стратегія розвитку громади. Першочерговими завданнями місцевої влади є задоволення потреб і надання послуг жителям громади, що не завжди узгоджується з метою отримання прибутку, а також забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Навіть якщо тут немає суперечності, то ієрархія цілей, спосіб використання ресурсів, обмеження, які необхідно прийняти, безсумнівно, різняться. Місцеве самоврядування, як правило, зацікавлене в економічному зростанні за умови що інші цілі або завдання, визначені його повноваженнями, реалізуються, тому не варто, незважаючи на низку збігів у методології, проводити паралель між стратегією місцевого розвитку та стратегією компанії. Стратегія компанії може базуватись на такому розподілі власних ресурсів, що дасть змогу досягти бажаного ефекту. Стратегія розвитку територіальної громади має за мету досягти масштабних та різноманітних цілей, які перевищують ресурси самих органів влади. Типова сфера впливу місцевої влади на економічний розвиток – це просторове планування, операції із землею (консолідація, продаж, оренда), розвиток інфраструктури (комунальні послуги), будівництво доріг. Решту складових економічного розвитку забезпечують інші суб'єкти місцевого розвитку, тому необхідно налагодити співпрацю між владою та іншими незалежними учасниками місцевого розвитку, підтримувати їх та об'єднувати навколо визначеного бачення та шляхів його досягнення. Люди (їхні ідеї, знання, інтелект, їхнє бажання й вміння співпрацювати, щоби колективно вирішувати наявні проблеми громади, а також діяти в напрямі розвитку різних сфер суспільства) є важливим фактором конкурентних переваг в сучасних умовах розвитку, соціальним капіталом спільноти. Розвинутий соціальний капітал тісно пов'язаний з економічним розвитком суспільства, адже дослідження підтверджують, що активне економічне зростання відбувається саме в тих країнах, де розвиваються різні форми співпраці, де є спільна участь громади у прийнятті рішень та вирішенні місцевих чи суспільних проблем, працюють мережі громадських об'єднань, існує корпоративна культура колективного планування, налагоджена співпраця влади, бізнесу та громади. Найціннішим капіталом (активом) територіальної громади є сама громада. Сьогодні питання участі громадськості в процесі стратегічного планування розвитку громади та прийняття управлінських рішень перемістилось на передній план порядку денного оновлення влади. [1, с. 33].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування розвитку громади дослі-

джують у своїх працях О. Алимов, В. Бабаєв, В. Бакуменко, С. Богачов, О. Бойко-Бойчук, В. Вакулєнко, В. Дзюндзюк, М. Долішній, В. Дорофієнко, В. Задорський, Л. Зайцева, В. Кравченко, В. Куйбіда, О. Лазор, Ю. Лебединський, О. Лебединська, М. Лесечко, О. Лук'янченко, В. Мамоньова, В. Нудельман, А. Осітнянко, Г. Одинцова, В. Пархоменко, М. Пітцик, В. Пила, В. Прошко, М. Пухтинський, І. Розпутенко, В. Рубцов, С. Саханенко, Ю. Сурмін, В. Тарасевич, В. Тронь, О. Топчієв, Ю. Шаров, А. Шапар, В. Хазан та інші вчені. У публікаціях зазначених авторів представлені політико-правові, адміністративні, економічні, господарські аспекти вивчення сутності громади як елементу територіальної самоорганізації влади в Україні, опрацьовуються системно-організаційні проблеми забезпечення сталого розвитку міст, концепції їх соціально-економічного та просторового розвитку. Однак недостатньо дослідженим залишається питання створення стратегії через консультування з громадськістю та її широкого залучення до цього процесу.

Постановка завдання. Метою статті є визначення зацікавлених сторін та ролі їх громадської участі в процесі створення й реалізації стратегії розвитку громади; вивчення основних принципів залучення громадян до участі у стратегічному плануванні місцевого розвитку. Сучасне суспільство розробляє та вдосконалює способи й механізми, які стимулюють до масової самоорганізації людей та залучення їх до процесів планування розвитку, сприяючи встановленню між ними міжособистісних та міжгрупових зв'язків і стосунків, заснованих на взаємній довірі та довірі до влади. Це допомагає знайти шлях до гармонізації політичних, соціальних, економічних інтересів, покращити можливості їх раціонального вираження на рівні громади, країни та суспільства. Щодо стабільності й ефективності планування дій та економічного розвитку наявність співпраці у громаді виявляється більш важливим чинником розвитку, ніж будь-які інші (фізичні, економічні або людські) ресурси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Способи залучення громадян до стратегічного планування та прийняття рішень на всіх рівнях можуть бути предметом дискусії та активно вивчаються вченими, політиками й громадськими діячами. Однак можна впевнено стверджувати, що безумовною довгостроковою сучасною тенденцією стає підвищення ролі громадськості в процесах прийняття рішень. Класика менеджменту стверджує, що ключовий успіх стратегії залежить від отождоження цілей учасників та цілей організації (громади). Аналіз досвіду українських територіальних громад дає змогу стверджувати, що стратегії стали легітимним та поширеним засобом визначення найбільш актуальних проблем розвитку територій України й обґрунтування механізмів вирішення цих

проблем. Найбільш значним результатом розроблення цих документів є те, що в процесі їх складання реально налагоджується дієве міжсекторне співробітництво, зміцнюється місцеве самоврядування, стимулюється становлення членів територіальної громади як соціально та економічно активних суб'єктів розвитку міста [2, с. 58].

Для того щоби розробити дієву стратегію місцевого розвитку, необхідно залучити до цих процесів якомога більше зацікавлених сторін. Відкритість процесу та залучення зацікавлених осіб є основною умовою формування сприятливих умов для розвитку. Зацікавлена сторона – це будь-яка особа, громада, група або інституція, зацікавлена в роботі муніципалітету та його результатах, або які безпосередньо їх стосуються, або на які вони можуть впливати в негативний чи позитивний спосіб. Залучення громадськості – це процес, завдяки якому місцеві жителі як представники зацікавлених сторін беруть участь у вирішенні публічних справ чи питань місцевого значення. Ми вживаємо термін «участь громадськості» у найширшому значенні, а не просто у значенні голосування під час виборів. Громадська участь у стратегічному плануванні – це окремий випадок громадської участі в прийнятті владних рішень, що розуміється як безперервний процес взаємодії між громадськістю та органами влади, відповідальними за підготовку, ухвалення й виконання рішень. Розрізняють три групи зацікавлених сторін:

1) ключові зацікавлені сторони, тобто ті, хто може мати серйозний вплив на забезпечення успішної діяльності або відігравати важливу роль у ньому;

2) основні (первинні) зацікавлені сторони, тобто ті, на кого в результаті впливають дії (хто виграє в результаті їх (як бенефіціари) або щось втратить);

3) другорядні зацікавлені сторони, тобто всі інші особи, громади, групи або інституції, яких стосується

цей напрям діяльності; вони можуть бути зацікавлені в ньому або виступати посередниками [1, с. 56].

Залучення зацікавлених осіб до розроблення стратегії місцевого розвитку має бути широким, справедливим, рівноправним і добре організованим заздалегідь. Зацікавлені сторони мусять бути представлені трьома групами, а саме місцевою владою (державний сектор), бізнесом (приватний сектор) та неурядовими неприбутковими організаціями (громадянське суспільство) (табл. 1).

Робота над стратегією повинна бути налаштована так, щоби між учасниками налагоджувались довгострокові партнерські стосунки. Кожна група зацікавлених сторін вносить у стратегію свої особливі бачення перспективи, специфічні пріоритети та необхідні ресурси, сприяючи створенню ефективної стратегії розвитку, а також надає усім сторонам стимули та мотивації втілювати плани в життя. Колективна участь громади сприятиме створенню атмосфери взаємної довіри (міжособистісної та довіри до влади), формуванню соціального капіталу та корпоративної культури, а в подальшому – реалізації проектів та вжиття заходів стратегії.

Завдяки широкій участі громади може бути створена реалістична та актуальна стратегія місцевого розвитку, але в кожній з визначених груп зацікавлених сторін (державний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) треба виділити таких представників (осіб чи організацій), або які можуть впливати на розвиток (планування та реалізація), або на яких питання місцевого розвитку впливають перш за все.

Залучення громадян до участі у стратегічному плануванні місцевого розвитку має будуватись на відповідних принципах.

1) Принцип безперервності. Залучення громадян, співпраця влади й громади мають проводитися безперервно. Постійні заходи стосовно кола питань, які можуть навіть не бути пов'язаними з безпосереднім залученням громадян, але дають змогу ство-

Таблиця 1

Типовий перелік представників зацікавлених сторін у місцевому економічному розвитку

Державний сектор (місцева влада)	– Обрані посадові особи; – органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи; – районні, обласні та загальнодержавні управління та агенції, які відповідають за планування економічного розвитку та управління ним, а також здійснюють регуляторні функції; – науково-дослідні установи, університети, коледжі.
Приватний сектор (бізнес)	– Великі підприємства; – малі, середні та дрібні підприємства, приватні підприємці; – забудовники (промислове, комерційне та житлове будівництво); – банки, кредитні спілки та інші фінансові установи; – торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації; – агенції, ради та асоціації підприємців, посередники з підтримки та розвитку бізнесу (бізнес-центри, фонди розвитку підприємництва тощо).
Неурядові організації (громадянське суспільство)	– Органи самоорганізації населення; – громадські організації; – місцеві школи та клуби; – організації та асоціації, які представляють інтереси громади; – організації та асоціації, які орієнтовані на питання місцевого економічного розвитку; профспілки та інші професійні асоціації.

рити відчуття причетності до формування місцевої політики, демонструють територіальній громаді, що влада поважає людей, прислухається до громадської думки та цінує її, цікавиться життям виборців. Це вигідно всім, адже чим більше пересічні громадяни знають про діяльність органів місцевого самоврядування, чим частіше й ефективніше відбувається спілкування між владою та громадою, тим легше буде розпочинати чергову кампанію, залучати пересічних громадян до місцевого самоврядування.

2) Принцип відкритості. Принцип відкритості полягає в тому, що інформація має бути донесена до представників різних соціальних груп громадськості, місцевих лідерів, всіх зацікавлених в отриманні інформації учасників процесу розроблення та прийняття рішень. Змістом цього принципу стає те, що поширення інформації та залучення громадян до відповідних проектів здійснюються без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус, професію, політичні погляди. Кожен етап роботи із залучення громадян має відбуватись на умовах дотримання відкритих, зрозумілих та єдиних для всіх правил поведінки та умов прийняття рішень.

3) Принцип довіри влади до пересічних громадян. Суто декларативно продемонструвати цю очікувану довіру нескладно, тим більше, що однією зі складових процесу залучення громадськості є саме демонстрація довіри влади до громади. Важливо, що це має викликати зворотну довіру громади до влади, підвищувати соціальну активність громадян.

4) Принцип зворотного зв'язку. Зі стадії розроблення стратегії соціально-економічного розвитку й протягом усього процесу залучення громадян варто особливу увагу приділяти налагодженню та підтримці зворотного зв'язку, ретельно аналізувати та враховувати зворотну інформацію. Ефективна робота з громадою є динамічним процесом, адже факти, погляди, думки, обговорення так чи інакше впливають на всіх учасників процесу, тому на кожному етапі бажано знати, яким чином розвиток ситуації позначився на ставленні людей до процесу, які пропозиції мають групи громадськості щодо відповідної діяльності. Крім того, може статися, що виникне потреба скорегувати плани з урахуванням розвитку подій, появи нових ідей, пропозицій і, можливо, ефективніших варіантів.

5) Принцип кваліфікації та компетентності. Працівники виконавчих комітетів місцевих рад повинні вміти працювати з великими аудиторіями незалежних від них людей та бути компетентними в питаннях, що виносять на громадський розгляд.

6) Принцип координованості дій. Інформація, яка виходить за межі органів місцевого самоврядування, не повинна бути суперечливою. Треба уникати ситуацій, коли різні працівники видають на зовнішню аудиторію суперечливі повідомлення, діаметрально, по-різному коментують та оцінюють одні й ті ж події, факти, документи, виступаючи офі-

ційними особами. Такі випадки знижують довіру населення як до будь-якої інформації, пропозицій, аргументів, так і до джерела інформації, яким пересічний громадянин вважає не конкретну офіційну особу, а той орган влади, котрий вона уособлює.

7) Принцип об'єктивності. Неправдива, викривлена інформація може повністю підірвати довіру населення до влади. Навпаки, об'єктивно оцінена ситуація, ретельно підібрана аргументація здатні задалегідь пригасити проблеми, що можуть виникнути, коли певні дії владних структур зачіпають інтереси якихось соціальних груп.

8) Принцип оптимізації діяльності. Голові ОТГ доцільно максимально зменшити кількість бар'єрів та проміжних ланок під час проходження інформації від джерела до споживача. Варто бути готовими до того, що й влада, й громада навіть протягом однієї кампанії з розроблення стратегії, виступають як в ролі джерела, так і в ролі споживача інформації.

9) Принцип оптимізму. Усі ми були (й не раз) свідками того, коли напружені конфлікти чи навіть сварки миттєво припинялися або втрачали гостроту завдяки одному вдалому жарту. Доброзичливе, оптимістичне тло спілкування надовго залишає позитивне враження у людей.

10) Принцип прямого спілкування. Під час спільної роботи, особистого спілкування без посередників можна краще відчувати настрій людей, дізнатися їхню думку, почути корисні пропозиції, продемонструвати власну демократичність та відкритість.

11) Принцип субсидіарності. Відповідно до цього принципу питання, які можна вирішувати на низових рівнях управління, недоцільно передавати на вищій щабель. Зазначений принцип є прийнятним також у взаємовідносинах суспільних та владних інститутів. Органи влади повинні втручатися у справу лише тоді, коли громадяни й утворені ними в порядку самоорганізації об'єднання не в змозі самостійно вирішити якусь проблему та звертаються по допомогу. Субсидіарність визначає не тільки межу втручання вищої влади у справи особи або громад, які вони можуть вирішувати самі, але й зобов'язання цієї влади діяти стосовно особи або громади таким чином, щоби надавати їм можливість приймати рішення самостійно [3, с. 57].

Експерти визначають достатню кількість перешкод процесу залучення громадськості до прийняття рішень у сфері планування місцевого розвитку. Серед них необхідно відзначити такі [4, с. 79]:

- владні структури можуть без особливого ентузіазму сприймати ідеї участі громадськості в процесі розроблення та прийняття рішень;
- громадські слухання, дорадчі комітети, збори громадян можуть перетворюватись на нескінченні дебати та суперечки;
- небажання представників влади залучати громадян до процесів прийняття рішень;

- занадто високі очікування громадян щодо того, що реалізація проектів покращить рівень їх життя;
- низька спроможність місцевої влади до покращення своїх послуг, навіть якщо цю проблему порушено громадянами;
- низька спроможність місцевої влади до фінансування проектів розвитку громади;
- представникам влади може просто бракувати необхідних знань та досвіду.

Перелік перешкод, що наведено вище, не є вичерпним. Залежно від культурного середовища, політичної ситуації, стану освіти, традицій та багатьох інших факторів, що виникають у житті суспільства та громади, можуть з'явитись інші ризики та перешкоди.

Однак, незважаючи на це, громадяни мають право й повинні брати участь у місцевому самоврядуванні, обговоренні важливих питань територіального розвитку, а завдання влади полягає у забезпеченні цього права. Як правило, люди не хочуть бути залученими у внутрішні організаційні проблеми органів місцевого самоврядування. Проте вони прагнуть брати участь у прийнятті рішень, що безпосередньо їх стосуються, тому органам влади треба вчитися залучати людей.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що соціалізація стратегії, тобто участь громадськості у розробленні, є запорукою її успіху. Однією з цілей процесу соціалізації є здобуття переконання людей, що це є їхньою концепцією майбутнього (реалізацією їх цінностей). Безперечною перевагою стратегічного планування розвитку громад є участь у цьому процесі представників місцевої громади. Завдяки цьому громада інтегрована й відчуває спільну участь та спільне вирішення питань, важливих для спільноти. Сформовано типовий перелік зацікавлених сторін у процесі створення стратегії розвитку, які, керуючись визначеними принципами, забезпечують успішність та результативність цього процесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Підприємство ВНА, 2015. 256 с.
2. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / за ред. С. Максименка та ін. Київ : Дата Банк Україна, 2002. 232 с.
3. Берданова О. та ін. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навчальний посібник. Київ, 2017. 129 с.
4. Васильченко С., Васильченко Г. Глобалізація та стратегічне планування місцевого розвитку в контексті енергетичної безпеки. *Наука і освіта*. 2015. № 5 (2). С. 58-61.

5. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ : Легальний статус, 2016. 96 с.

6. Кулик Т., Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку в умовах глобалізації. *Теорія та практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем* : матеріали III всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 жовтня 2011 р.). Івано-Франківськ, 2011. С. 196-198.

7. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 88 с.

8. Карий О. Участь громадян у місцевому самоврядуванні. Львів : ЗУРНЦ, 2002. 45 с.

REFERENCES:

1. Vasylychenko H., Parasyuk I., Yeremenko N. (2015). Planuvannai rozvytku terytorialnyh hromad. Navchalnyi posibnyk dlai posadovyh osib mistcevoyi samovradyuvannai [Planning of development of territorial communities. A manual for local self-government officials]. Kiev : VNA Enterprise (in Ukrainian).
2. Maksymenko S. (2002) Rozrobka ta realizatciia Strategij rozvytku terytorialnyh gromad: vitczyzniany dosvid [Development and implementation of Strategies for the development of territorial communities: domestic experience]. Kiev : Data bank Ukraina (in Ukrainian).
3. Berdanova O. (2017) Upravlinnia rozvytkom obednanyh terytorialnyh gromad na zasadah gromadskoi uchasti : navch. pos. [Management of the development of united territorial communities on the basis of public participation : teaching. manual]. Kiev (in Ukrainian).
4. Vasylychenko S., Vasylychenko H. (2015). Globalizatsiia ta stratehichne planuvannai mistcevoyi rozvytku v konteksti enerhetychnoi bezpeky krainy [Globalization and strategic planning of local development in the context of energy safety of the country]. Scientific and educational journal, № 5 (2), pp. 58-61.
5. Tkachuk A., Kashevskiy V., Mavko P. (2016) Strategichne planuvanyau gromadi : navch. mod. [Community Strategic Planning (Training Module)]. Kiev : Legalnyj status (in Ukrainian).
6. Kulyk, T., Vasylychenko, H. (2011) Metodologiai ta praktyka strategij mistcevoyi ekonomichnogo rozvytku v umovah globalizatsij. Teorai ta praktyka strategichnogo upravlinnai rozvytkom galuzevykh i regionalnyh suspilnykh system [Methodology and practice of local economic development strategies in the conditions of globalization. The theory and practice of strategic management of the development of sectoral and regional social systems.], Iv.-Frank., pp. 196-198.
7. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) Strategichne planuvanya mistcevoyi rozvytku. Praktychnyj posibnyk. [Strategic Planning for Local Development. Practical guide]. Kiev : Sofiia (in Ukrainian).
8. Karyj O. (2002) Uchast gromady u mistcevoyi samovradyuvani [Participation of citizens in local self-government]. Lviv : ZURNTC (in Ukrainian).