

## АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВРЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН РЕГІОНУ

Калінеску Т. В., Зеленко О. О.

### 1. Вступ

Розвиток громадянського суспільства в Україні – це актуальна проблема останнього десятиріччя. Переламним моментом у розвитку взаємовідносин між органами влади та суспільством стали події 2014 року. Вони продемонстрували, що, незважаючи на декларування політичного курсу керівництва держави у напрямку активної взаємодії з населенням, пересічні громадяни не довіряють жодній владній структурі, як на національному, так і на регіональному.

З іншого боку, серед безлічі громадянських інституцій жодна організація протягом останніх років так і не проявила себе як реальний представник думки та захисник прав населення. Незважаючи на велику кількість нормативно-законодавчих та регуляторних актів, в Україні так і не створено сприятливий клімат для розвитку соціально-активного та відповідального громадянського суспільства. В результаті громадяни країни так і не долучаються до поточного управління розвитком свого регіону, у супереч тому, що всі формальні ознаки залучення населення до даного процесу існують.

### 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

*Об'єктом дослідження* виступають громадські інституції, діяльність яких створює певні умови для поліпшення позитивної динаміки розвитку економічних відносин у регіонах, особливо у Донецькій і Луганській областях (Україна). Дослідження, проведені на території цих областей Соціологічними українськими та міжнародними організаціями Канади, Америки та Німеччини показали [1], що ставлення та поведінка населення цих територій суттєво у динаміці не змінюється. Чотири роки бойових дій на Сході України, підйом рівня соціально-економічного розвитку, укріплення іміджу України на міжнародній арені не переломив впевненість більшості населення щодо необхідності надання особливого статусу непідконтрольним Україні територіям. Як би дослідники не сперечались щодо певних похибок у опитуванні мешканців непідконтрольних територій, проте така впевненість тільки зростає – 43 % опитаних у 2017 році та 33 % опитаних з підконтрольних територій. Для порівняння – у 2016 було 31 % та 37%, відповідно [1]. А серед головних причин такої ситуації, що мають майже повне співпадіння у мешканців обох територій – є [1]:

– боротьба інших держав за сфери свого впливу в Україні. Це підтвердили 33 % опитаних підконтрольної території і 27 % – непідконтрольної у 2017, відповідно у 2016 році – 33 % і 30 %;

– боротьба українських олігархів за сфери впливу у державі, що має відображення у цифрах: 29 % опитаних мешканців підконтрольної території і 33 % – непідконтрольної у 2017 і відповідно у 2016 році – 27 % і 34 %.

А серед головних проблем 2017 року, що примушують залишатись мешканцям на цих позиціях є:

– інтенсифікація ворожості по відношенню один до одного: на це вказали 60 % опитаних мешканців підконтрольної території Донецької області і 81 % – непідконтрольної;

– низькі життєві стандарти – 53 % опитаних мешканців підконтрольної території і 40 % – непідконтрольної;

– заморожений конфлікт – відповідно 20 % мешканців підконтрольної території і 35 % – непідконтрольної.

Все це підтверджує необхідність проведення політичного, соціального діалогу в країні, особливо на Сході, за участі певних гілок влади, політичних партій, бізнесу та населення, залучаючи до цієї роботи громадські українські і міжнародні інституції.

### **3. Мета та задачі дослідження**

*Метою дослідження є розробка практичних та методичних рекомендацій щодо оцінювання впливу діяльності громадських інституцій на урегулювання економічних відносин у регіоні, що вимагає вирішення таких задач:*

1. Означення показників щодо оцінювання діяльності громадських інституцій.

2. Визначення факторів впливу громадських інституцій на стан соціально-економічного розвитку регіону.

3. Вимірювання впливу громадських інституцій на економічні відношення у регіоні.

4. Визначення результативності та ефективності щодо запровадження рекомендованих методичних підходів.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Трактувань цілей і задач діяльності громадських інституцій наразі в економічній літературі вистачає [2, 3]. Проте питання щодо визначення показників оцінювання впливу їх роботи на стан економічних відносин у регіоні ще не достатньо висвітлено. Окрім того, воно є досить дискусійним і складним, на яке не можна відповісти однозначно:

– по перше, відповідь та пошук показників оцінювання впливу громадських інституцій на врегулювання економічних відносин знаходиться на межі сприйняття різних методів та способів оцінювання. Вони мають відношення до різних інструментів дослідження, що використовуються у розкритті соціологічних, психологічних, економічних та технологічних аспектів, і мають міждисциплінарний характер. Одна наука – їх визнає, а інша – не сприймає однозначно на фоні того, що методи діалектики та способи пізнання ще ніхто не відміняв;

– по-друге, кожен регіон може мати свої неформальні підходи щодо врегулювання економічних відносин, а значить вимірять вплив саме цього фактору – досить складно;

– по-третє, сучасні закони «Про інформацію» [4], «Про державну статистику» [5] та Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку [6] – не обумовлюють збір і накопичення інформації щодо діяльності громадських інституцій. Більш того, вони обмежують надання будь-якої іншої інформації, не передбаченої законодавством, що породжує певні труднощі у визначенні ступеня врегулювання економічних відносин;

– по-четверте, не існує однозначної кількісного та якісного визначення саме якими показниками слід вимірювати економічні відносини [7–9], які в сучасний період набувають соціального відтінку;

– по-п'яте, не можна нехтувати й зарубіжним досвідом [10, 11], щодо визначення результатів, діагностики різних систем показників та досягнення цілей завдяки роботі у певних об'єднаннях.

## **5. Методи досліджень**

Під час виконання роботи використані наступні загальнонаукові методи дослідження:

– аналізу та синтезу для попереднього аналізу ситуації у сфері громадської активності та формування проблеми дослідження, для визначення мети та формулювання завдань;

– аналогії та порівняльного співставлення для дослідження існуючих рішень наявних проблем, а також для характеристики діяльності різних громадських інституцій;

– метод формалізації для презентації результатів дослідження, а саме для складання алгоритму вирішення виявленої проблеми.

## **6. Результати досліджень**

Пропонується розв'язувати поставлену мету й задачі за таким алгоритмом дій:

*Крок 1.* Вибір способу вимірювання й оцінювання діяльності громадських інституцій.

Результати будь-якої діяльності можна отримати тільки шляхом вимірювань [8]:

1) кількісними (кардинальними), коли використовують єдину міру. Проте, коли ж вона відсутня, то використовують наступний спосіб;

2) ординарні способи вимірювання (порядкові), тобто, коли можна вимірювати в деякому порядку за перевагами: «більше – менше», «краще – погано», «вище – низько» і т. п.;

3) структуровані комплексні міри мають набір (множинність, вектори) різних параметрів, що характеризують деяку реальність як цілісне утворення.

Якщо пристосовувати існуючі способи вимірювання до вирішення поставлених задач щодо оцінювання впливу діяльності громадських інституцій на економічні відношення у регіоні, то можливо використовувати як 2) так і 3) способи. І тут вже дослідники мають право на вибір застосувати саме той

спосіб, який найбільше і ґрунтовніше доведе залучення інституції до позитивних соціально-економічних трансформацій у регіоні.

*Крок 2.* Вибір традиційних цінностей (постулатів), що характеризують розвиток, позитивний рух вперед економічних відносин у регіоні.

Форми економічних відносин в епоху глобалізації мають тенденцію до зближення, що саме має назву європеїзація [8]. Проте є недоцільним використовувати розповсюджену думку, що суспільства, які мають різні історичні культури, настільки схожі один на одне, що здатні взаємоадаптуватися. Тому існуючі економічні форми відносин в різних державах та регіонах є непередбачуваними, проте усі вони базуються на класичних теоріях економічного розвитку суспільства, а значить і на певних ціннісних орієнтирах [8]:

1. Потреби людини обмежені, а її можливості – безмежні. Підґрунтям цього постулату є людські можливості та знання, які можуть змінити цілі суспільства, використовуючи їх в інтересах громадськості.

2. Теорія спіралевидного розвитку, що має свої паралелі зі зворотно поступовим характером руху історії. Виходячи з цієї теорії досить однозначно та передбачувано можна спрогнозувати подальший рух вперед.

3. Все історично нове є передовим, хоча може мати певні ознаки й ті ж самі проблеми минулого. Проте те, що тільки готується до впровадження, не носить зворотно поступового характеру.

4. Визнання суспільної моралі (суспільної думки) – самостійної рушійної сили, здатної рухати суспільство вперед наперекір будь-яким обставинам. Цей постулат старий як світ, бо усі революції, реформи та трансформації у державах відбуваються від імені народу, в його інтересах та заради досягнення цілей суспільства.

5. Ідея досягнення економічної справедливості. Причому сприйняття справедливості у кожному суспільстві своє: від примітивного вирівнювання до соціального (суспільного) благополуччя).

Звідси, можна за пріоритетні цінності вибирати традиційні, тобто ті, до яких рухається будь-яке сучасно розвинене суспільство, що має на меті – досягнення достойного (загальноприйнятого) соціально-економічного благополуччя, рівня освіти, культури та якості життя.

*Крок 3.* Визначення ставлення суспільства до існування громадських інституцій у регіоні.

На цьому етапі можуть проводитися протягом певного відрізка часу опитування, анкетування, дискусійні клуби, регіональні семінари і інші заходи. Завдяки цьому виявляються співпадіння у динаміці певних думок щодо позитивної діяльності громадських інституцій та необхідності подолання у їх роботі певних конфліктних ситуацій у регіоні. Окрім цього, в процесі такої роботи можуть виявлятися певні переваги у ставленні населення до тих чи інших інституцій та наскільки швидко вони реагують на зміни пріоритетів населення та допомагають у досягненні їх.

Немає сенсу наводити аналітичні, статистичні, графічні та економіко-математичні способи, які можуть використовуватися для обґрунтування отриманих результатів на цьому етапі. Проте слід звернути увагу, що суспільні

цінності мають бути реальними, достовірно виміряний ступінь їх досягнення та відповідати інтересам населення регіону.

*Крок 4.* Оцінювання результатів щодо впливу діяльності громадської інституції на економічні відносини у регіоні.

Незалежно від існуючих систем оцінювання ефективності, для аналізу результатів впливу громадських інституцій на економічні відносини регіону може бути використані будь-який набір показників, що має такі атрибути для оцінювання:

- 1) визначається існуючими класичними показниками оцінювання ефективності;
- 2) має нестандартні показники для оцінювання ефективності;
- 3) може бути зафіксований у стандартній, статистичній, формальній звітності;
- 4) можливість здійснювати моніторинг цих показників (індикаторів) у динаміці;
- 5) можливість отримати цей показник на різних рівнях управління економічними відносинами;
- 6) можливість встановлення причин та наслідків отриманих результатів;
- 7) можливість мотивувати та стимулювати отримання позитивних показників;
- 8) налагодження зворотних зв'язків між громадською інституцією та регіональним суспільством для подолання негативних позначок;
- 9) комбінування показників ефективності;
- 10) орієнтування на досягнення місії громадської інституції;
- 11) гнучкість та багатоаспектність оцінювання результатів діяльності інституції;
- 12) можливість пристосування до звітності громадської інституції;
- 13) передбачуваність, порівнюваність та можливість проведення кореляційного аналізу для вибору найбільш релевантного показника;
- 14) налаштування на спільну роботу щодо отримання позитивних результатів в процесі дискусії та інших комунікацій.

Безумовно, не всі показники можуть враховувати усі визначені атрибути, але громадські інституції можуть проводити рейтинг критеріїв, за якими буде визначена певна система показників ефективності, що буде прийнята за основу.

*Крок 5.* Прийняття рішень щодо подальшої діяльності громадської інституції.

Цей крок підводить підсумок результатам діяльності громадської інституції та проводить інвентаризацію поточних ініціатив з метою перегляду, корегування чи зміни стратегії впливу на економічні відносини.

На цьому етапі можуть складатися порівняльні таблиці, де будуть фіксуватися ініціативи (опис діяльності), які висувала інституція, та цілі, які були досягнуті, завдяки реалізації певної ініціативи. На перехресті по горизонталі – виконаних ініціатив та по вертикалі – досягнутих цілей може бути проставлений певний загальноприйнятий показник ефективності, що буде сигналізувати про результативність діяльності інституції та про необхідність прийняття нових ініціатив або корегування існуючих (табл. 1). Все, що вказано у табл. 1 зі знаком «-» – є приводом для подальшої роботи у напрямі поліпшення результатів здійснення ініціатив, а все що зі знаком «+» – привід для розповсюдження досвіду реалізації даної ініціативи для досягнення інших цілей.

Таблиця 1

Приклад складання порівняльної таблиці існуючих ініціатив і поставлених цілей

| Ініціативи інституції                | Розширення партнерської діяльності з бізнесом | Інформованість населення через засоби масової інформації | Проведення навчачих семінарів | Співробітництво із міжнародними фондами й організаціями | Розповсюдження програм щодо отримання грантів | ... |
|--------------------------------------|---|--|-------------------------------|---|---|-----|
| Поставлені Цілі                      |   |  |                               |   |   | ... |
| Забезпечення зайнятості населення    | +1  | -1   | +1                            | -1  | +1  | +1  |
| Зниження міграції населення          | -1  | +1   | -1                            | +1  | +1  | +1  |
| Розвиток малого і середнього бізнесу | +1  | +1   | +1                            | +1  | +1  | +1  |
| Підвищення рівня доходів населення   | -1  | -1   | -1                            | -1  | -1  | +1  |
| Поліпшення інфраструктури регіону    | +1  | -1   | -1                            | +1  | -1  | +1  |
| .....                                | +1  | +1   | +1                            | +1  | +1  | +1  |

Указом Президента України у лютому 2016 р. затверджено «Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки» [12]. В стратегії виділено ряд ключових проблем, які мають бути вирішені у ході її реалізації. Серед них:

- непрозорість за забюрократизованість взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю;
- непідконтрольність українським органам влади території півострова Крим та частини Луганської і Донецької областей;
- недосконалість чинного законодавства у сфері реалізації громадських ініціатив;
- невідповідність українського законодавства державним стандартам Європейського союзу та ігнорування позитивного світового досвіду у даній сфері діяльності.

Заявлені стратегічні напрями передбачають:

1. Створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства.
2. Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення.

3. Стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України.

4. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

Розгляд реалізації даної стратегії на рівні Луганської області, яка є найбільш відсталим депресивним регіоном протягом останніх трьох років, дозволив отримати такі результати. Так, аналіз наявних регіональних планів заходів Луганської області та відповідних звітів, в рамках реалізації зазначеної вище національної стратегії [13], показав, що:

- незважаючи на те, що стратегія реалізується вже 3-й рік і позаду повні два роки її імплементації, звіт про виконання запланованих заходів представлений тільки за 2017 р.;

- більшість зазначених заходів дублюється з року в рік, але ані у самому плані, ані у звіті про виконання не відображено ступінь прогресу за зазначеними стратегічними напрямками. Складається враження, що позитивна динаміка взагалі відсутня.

При детальному дослідженні ситуації у сфері формування громадянського суспільства, виявлено, що основним інструментом реалізації зазначеної вище стратегії виступають громадські ради, які мають бути сформовані при всіх органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Сьогодні це єдиний консультативно-дорадчий орган, який імплементує механізм взаємодії державних органів влади та населення, але його діяльність піддається постійній критиці та активно обговорюється як науковцями, так і практиками. Серед основних недоліків зазначаються [14]:

- некомпетентність відносно проблем конкретної території або сфери діяльності та відсутність чітко прописаних вимог щодо фахової підготовки членів громадських рад;

- безвідповідальність членів громадських рад відносно відвідування засідань, а також системи відповідальності за власну бездіяльність;

- незадовільне висвітлення результатів діяльності громадської ради;

- рекомендаційний характер прийнятих рішень, відповідно відсутність гарантій їх реалізації органами влади;

- відсутність стабільних джерел фінансування діяльності громадських рад.

Сучасна парадигма існування людства вимагає дотримання концепції стабільного соціально-економічного розвитку, балансу між економічною, соціальною та екологічною його складовими та активної взаємодії між владою, бізнесом та населенням регіону. Проте, громадські ради в межах даної концепції, є неповноцінним інструментом, який фактично ігнорує наявність в регіоні представників економічної сфери. Аналіз наявного складу членів громадської ради обласної державної адміністрації Луганської області виявив у ньому більшість представників громадських організацій, що опікуються соціальними проблемами населення та конкретних соціально-незахищених груп [15]. Натомість частка осіб, що представляють економічне середовище регіону настільки невелика. З 35 членів ради тільки чотири особи представляють інтереси профспілкових організацій, два з яких – представники різних територіальних осередків однієї профспілки, та три особи – це представники

громадських об'єднань бізнес спрямування. Такою кількістю осіб вони не можуть впливати своїм авторитетом на прийняття важливих соціально-економічних рішень для Луганської області.

Громадські ради формуються та реалізують свою діяльність у сфері державного управління. З іншого боку, у сфері економічних відносин сформована ще одна громадська інституція, яка покликана реалізовувати механізм злагодженої взаємодії між владою, роботодавцями та найманими працівниками. Це Національна тристороння соціально-економічна рада з територіальними осередками у кожній області (за виключенням Луганської та Донецької). Дана структура разом з Національною службою посередництва і примирення покликані впроваджувати принципи соціального діалогу та формувати сприятливі умови для розвитку соціального партнерства. До складу членів Національної ради входять представники виконавчої влади, профспілок та роботодавців України [16]. Більше того, в рамках роботи Національної ради постійно функціонує комітет з питань розвитку громадянського суспільства та міжнародних відносин.

За відсутності Національної тристоронньої соціально-економічної ради в Луганській області виникає потреба в координуванні громадських інституцій та спрямуванні їх діяльності на позитивні зміни у економічних відносинах регіону.

Порівняльний аналіз основоположних засад діяльності кожної структури довів (табл. 2):

- незважаючи на спільність кінцевої мети (налагодження процесу стабільної взаємодії між владою, представниками економічного середовища та пересічних громадян), діяльність обох структур ніяк не пов'язана між собою;

- обидві структури не реалізують поставлені перед ними завдання у повному обсязі:

- 1) у випадку роботи громадських рад обмежена участь представників бізнесу;

- 2) у складі нацради відсутні представники будь-яких громадських організацій окрім профспілок та об'єднань роботодавців;

- реальні соціально-економічні результати від роботи обох структур не представлені широкому загалу. Всі звіти у більшості випадків містять інформацію про проведення запланованих заходів, проте захід сам по собі не є результатом, а лише одним з механізмів досягнення поставлених цілей;

- з представленої на офіційних сайтах діяльності обох інституцій не зрозуміло, яким чином їх робота корелюється з реалізацією Державної стратегії регіонального розвитку [19] та відповідних територіальних стратегій соціально-економічного розвитку.



Таблиця 2

Порівняльна характеристика основних засад функціонування Громадської ради та Національної тристоронньої соціально-економічної ради

| Громадська рада   | Національна тристороння соціально-економічна рада  |
|---|--|
| Основні завдання  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення умов для реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами.</li> <li>– Сприяння врахуванню органом виконавчої влади громадської думки під час формування та реалізації державної політики.</li> <li>– Здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вироблення консолідованої позиції сторін соціального діалогу щодо стратегії економічного і соціального розвитку України та шляхів вирішення існуючих проблем у цій сфері.</li> <li>– Підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної економічної та соціальної політики, регулювання трудових, економічних, соціальних відносин</li> </ul> |
| Механізм щоденної роботи  |  |
| В межах роботи комітетів  | В межах роботи комітетів   |
| Організація роботи на регіональному рівні   |  |
| Громадські ради при регіональних та районних органах виконавчої влади та місцевого самоврядування   | Територіальні відділення на обласному рівні  |
| Перспективи реалізації прийнятих рішень   |  |
| Рішення носять рекомендаційний характер   | Підписані учасниками діалогу угоди обов'язкові для виконання, розроблені пропозиції носять рекомендаційний характер  |
| Участь державних органів влади  |  |
| Формально мінімізована  | Безпосередня   |

**Примітки:** складено авторами на підставі [17, 18].

Представлені висновки дозволяють констатувати про необхідність проведення аудиту діяльності обох інституцій та їх структурної реорганізації. Рекомендується замість двох окремих інституцій створити одну – національну соціально-економічну раду, діяльність якої має здійснюватися як на національному, так і місцевому (регіональному і територіальному) рівні в межах реалізації державної та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку.

## 7. SWOT-аналіз результатів дослідження

*Strengths.* Сильні сторони результатів дослідження полягають у тому, що запропонований алгоритм аналізу діяльності громадських інституцій дозволяє якісно охарактеризувати ефект від функціонування структури, ідентифікувати перспективні заходи та визначити ті, від яких слід відмовитися. Також дослідження обґрунтувало основні інституції, які відповідають за розвиток громадянського суспільства в Україні, та надало розгорнуту характеристику їх діяльності на регіональному рівні.

*Weaknesses.* Слабкі сторони отриманих результатів полягають у тому, що запропонована система громадських інституцій може виконувати свої функції зі значними обмеженнями. А структури, що працюють у цій сфері, не мають мотивацій і стимулів до взаємодії одна з одною. Рекомендований підхід до оцінювання економічної ефективності від діяльності цих інституцій може й не здійснюватись, бо не передбачено встановленими звітами про поточну діяльність, що здійснюється суто за формальними ознаками.

*Opportunities.* Отримані результати – створюють можливості та обґрунтовують необхідність ліквідації старих та формування нової структури – національної соціально-економічної ради, покликаної впроваджувати принципи активного залучення пересічного населення та суб'єктів економічної діяльності до процесу державного управління та реформування економічних відносин.

*Threats.* Впровадження нової рекомендованої громадської структури має супроводжуватися відповідними законодавчими та регуляторними актами. Враховуючи бюрократизм та безініціативність більшості представників регіональних органів державної влади та пасивність громадськості на місцях, запропонований процес реорганізації та реформ економічних відносин може затягнутися на роки та перерости у хронічний.

## **8. Висновки**

1. Проведений аналіз системи громадських інституцій засвідчує, що на сьогоднішній день їх функціонування розглядається суто у площині процесу державного управління. Результативність та економічна ефективність їх діяльності фактично не здійснюється.

2. За результатами дослідження запропоновано алгоритм якісного аналізу діяльності громадських інституцій за принципом співставлення мети діяльності та заходу для її досягнення.

3. Аналіз поточної діяльності існуючих типів громадських інституцій на регіональному рівні довів неспроможність наявних структур реалізовувати реальні громадські ініціативи:

- жодна з них не охоплює громадськість у повному обсязі;
- більшість учасників некомпетентні у тих сферах, до яких залучені дані організації;
- відсутня система відповідальності за невиконання обов'язків в межах роботи громадських інституцій.

4. Враховуючи виявлені недоліки, дублювання функцій та неефективну діяльність існуючих громадських інституцій необхідно провести їх реорганізацію та створити на базі існуючих – одну структуру. Ця структура покликана об'єднати всіх учасників соціального діалогу задля формування результативних партнерських відносин та проведення позитивних реформ у соціально-економічному – розвитку регіонів та успішного врегулювання економічних відносин регіонів з державою.

## **Література**

1. Holub A. The mood of the Donbas // The Ukrainian Week. 2018. No. 5 (123). P. 20–25.
2. Dosvid obiednannia terytorialnykh hromad na Skhodi Ukrainy: ekonomiko-pravovi

aspekty: monograph / ed. by Ustymenko V. A., Zablodska I. V. Kyiv: TOV «VISTKA», 2018. 210 p.

3. Vasylychev D. V Sotsialno-trudovi vidnosyny v rehioni v umovakh detsentralizatsii / ed. by Pokataiev O. V., Kucherov H. Yu. // Detsentralizatsiia ta terytorialna konsolidatsiia v Ukraini: instytutsiini ta finansovo-ekonomichni zasady: monograph. Zaporizhzhia: KPU, 2016. 208 p.

4. Pro informatsiiu: Law of Ukraine No. 2658-XII from 02.10.1992 // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1992. No. 48. st. 651. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

5. Pro derzhavnu statystyku: Law of Ukraine No. 2615-XII from 17.09.1992 // Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1992. No. 43. st. 608. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>

6. Pro bukhhaltenskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Law of Ukraine No. 996-XIV from 16.07.1999 // Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1999. No. 40. st. 365. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

7. Balanced Scorecard Step-By-Step / ed. by Niven P. R. John Wiley & Sons, Inc., 2012. 318 p. doi: <http://doi.org/10.1002/9781119205081>

8. Vugal'ter A. L. Fundamental'naya ekonomiya. Dinamika. Moscow: ZAO «Izdatel'stvo «Ekonomika», 2007. 371 p.

9. Stuart-Kotze R. Performance: The Secrets of Successful Behaviour. Pearson Education Canada, 2008. 304 p.

10. Lawson R., Desroches D., Hatch T. Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation. Wiley, 2008. 176 p.

11. De Vasconcellos e Sa J. A. S. Strategy Moves: 14 Complete Attack and Defence Strategies for Competitive Advantage. FT Press, 2005. 256 p.

12. Pro spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini: Decree of the President of Ukraine No. 68/2016 from 26.02.2016. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/682016-19805>

13. Rehionalni plany zakhodiv shchodo realizatsii Natsionalnoi stratehii spriannia spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva u Luhanskii oblasti ta zvity pro yikh vykonannia // Luhanska oblasna derzhavna administratsiia. URL: [http://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep\\_uvp/regionalni\\_plani\\_zahodiv\\_shchodo\\_reali\\_zaciyi\\_nacionalnoyi\\_strategiyi\\_spriannya\\_spriannya\\_rozvitku](http://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep_uvp/regionalni_plani_zahodiv_shchodo_reali_zaciyi_nacionalnoyi_strategiyi_spriannya_spriannya_rozvitku)

14. Rudovska S. I. Public councils of new format: organizational and legal changes of their activity // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2015. No. 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=894>

15. Sklad hromadskoi rady pry oblderzhadministratsii // Luhanska oblasna derzhavna administratsiia. URL: [http://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep\\_uvp/gr-oda/structure](http://loga.gov.ua/oda/about/depart/dep_uvp/gr-oda/structure)

16. Kilkisnyi ta personalnyi sklad komitetiv Natsionalnoi rady // Natsionalna trystoronna sotsialno-ekonomichna rada. URL: <http://www.ntser.gov.ua/work-groups/515>

17. Pro natsradu // Natsionalna trystoronna sotsialno-ekonomichna rada. URL: [http://www.ntser.gov.ua/pro\\_nazradu/page7](http://www.ntser.gov.ua/pro_nazradu/page7)

18. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 996 from 03.11.2010. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

19. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku do 2020 roku: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 385 from 06.08.2014. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n>