

УДК 331.5: 005.332.4
JEL: I25, I15, H54, J24, O22, R58
DOI: 10.35774/rarrpsu2020.25.049

Вадим БОЙЧЕНКО

аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
E-mail: v.s.boychenko12@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ СУЧАСНОГО МІСТА

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті досліджено теоретико-методологічний зміст використання принципів стратегічного управління на муніципальному рівні. Викладено практичні результати використання принципів стратегічного управління при формуванні соціально орієнтованого бренда міста на прикладі м. Маріуполь. Визначено ключові соціальні проблеми міста, що лежать у площині відтоку молоді з регіону, застарілості соціальної інфраструктури, низького рівня та якості життя населення і низького рівня екологічної безпеки. Сформовано ключові стратегічні напрями дій, мета яких – розв'язати проблеми в соціальній сфері.

Метою статті є розроблення стратегічних напрямів та проєктних рішень у сфері розвитку соціальної інфраструктури м. Маріуполь.

Результат. Запропоновано використовувати як управлінський інструменту проєктний підхід до реалізації намічених завдань. Розкрито зміст та перспективи реалізації ключових проєктів соціального значення у місті. Проєкт «Утримання молоді в Донецькому регіоні» покликаний забезпечити зростання конкурентоспроможності регіону, його привабливості для корінного населення та жителів інших регіонів, створення умов для професійної і освітньої реалізації молоді у місті. Проєкт «Сучасні медичні послуги у місті» спрямований на підвищення якості кадрового, інформаційного і матеріального забезпечення системи охорони здоров'я міста. Проєкт «Розвиток кадрового потенціалу муніципалітету» та проєкт «Розвиток кадрового потенціалу муніципалітету» створюють умови для розвитку системи сучасного муніципального менеджменту в місті, підвищення рівня компетентності працівників і залучення молоді до управління містом. Проєкт «Система обробки та задоволення скарг населення» спрямований на поліпшення якості, збільшення прозорості та клієнтоорієнтованості соціальних послуг, що надаються в місті. Наведено статистичні та соціологічні показники, що демонструють ефективність впровадження запропонованих в дослідженні проєктних заходів.

Ключові слова: проєкт, соціальна сфера, соціальна інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, муніципальний менеджмент.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 8.

Vadim BOYCHENKO

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE SOCIAL INFRASTRUCTURE OF THE MODERN CITY

ABSTRACT

Introduction. The article investigates the theoretical and methodological content of the use of the principles of strategic management at the municipal level. The practical results of using the principles of strategic management in the formation of a socially oriented brand of the city on the example of Mariupol are presented. The key social problems of the city, which lie in the plane of outflow of young people from the region, the obsolescence of the development of social infrastructure, low level and quality of life of the population and low level of environmental safety are identified. Key strategic directions have been formed to solve the existing problems in the social sphere.

Goal. *This is the development of strategic directions and project decisions in the field of social infrastructure development in Mariupol.*

Results. *It is offered, as a management tool, to use the project approach in realization of the set tasks. The content and prospects of implementation of key projects of social significance in the city are revealed. The project "Youth Retention in the Donetsk Region" is designed to increase the competitiveness of the region, its attractiveness for indigenous peoples and residents of other regions, creating conditions for professional and educational realization of youth in the city. The project "Modern medical services in the city" is aimed at improving the quality of staffing, information and material support of the city's health care system. The project "Development of human resources of the municipality" and the project "Development of human resources of the municipality" – creates conditions for the development of a modern municipal management system in the city, increasing the level of competence of employees and involving young people in city management. The project "System of processing and satisfaction of complaints of the population" is aimed at increasing the quality, transparency and customer orientation of social services provided in the city. Statistical and sociological indicators are presented, which demonstrate the effectiveness of the implementation of the project measures proposed in the study.*

Keywords: *project, social sphere, social infrastructure, education, health care, municipal management.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 8.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Формування системи сучасного менеджменту в сфері муніципального управління є одним із ключових інструментів забезпечення гармонійного збалансованого розвитку міста в умовах сьогодення. Наявні раніше підходи до здійснення простого планового розподілу бюджетних коштів показали свою неефективність і застарілість. У зв'язку з відсутністю необхідних фінансових вливань і загального стратегічного бачення основних пріоритетів розвитку соціальна інфраструктура більшості міст занепала, що на пряму вплинуло на якість життя населення та можливості забезпечення накопичення й реалізації людського капіталу в його межах. У зв'язку з цим актуалізується питання, щодо необхідності побудови нових сучасних стратегічних моделей розвитку міст та впровадження комплексних проектних заходів, спрямованих на створення і формування соціального брэнда міста здатного забезпечити благополуччя, задоволеність та відданість його жителів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання формування сучасної соціальної інфраструктури, спрямованої на створення умов для комфортного проживання населення, є популярними в роботах таких науковців, як: О. Макарова [1], В. Новіков [2], М. Откидач [1], У. Садова, Л. Семів, Л. Шпак [3], Л. Шаульська [4] та інших. Проте у своїх дослідженнях вони розглядають зазначене питання здебільшого на національному або регіональному рівні, розставляючи основні акценти на необхідності державного регулювання фінансового, матеріального і кадрового забезпечення соціальної інфраструктури. Зазначене свідчить про недостатність опрацьовувань щодо перспектив та форм управління розвитком соціальною інфраструктурою на рівні муніципального утворення на основі використання практико орієнтованих підходів, що обумовлює затребуваність і актуальність проведеного дослідження.

Не менш поширені в науковій спільноті дослідження, присвячені формуванню системи муніципального управління та брэндингу територій, зокрема, заслуговують на увагу роботи А. Мельник [6], М. Міненко [5], Г. Монастирського [6], І. Чикаренко [7] та інших. Проте ці дослідження більше спрямовані на сферу забезпечення сталого економічного розвитку територій, залишаючи поза увагу важливість такої компоненти муніципального менеджменту, як забезпечення розвитку соціального середовища та створення комфортних умов проживання населення, що є основою реалізації соціального брэнда міста.

Отже, вважаємо актуальним поєднання в дослідженнях практико орієнтованого досвіду формування муніципального менеджменту соціально орієнтованих територій з урахуванням сучасних трендів стратегічного управління.

Метою статті є розроблення стратегічних напрямів та проектних рішень у сфері розвитку

соціальної інфраструктури м. Маріуполь.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління – це невід’ємна частина будь-якого процесу менеджменту. Його ключовим завданням є забезпечення ефективного розвитку економічного суб’єкта в напрямі досягнення намічених цілей і завдань з урахуванням екзогенних та ендогенних чинників. Не є винятком й муніципальний менеджмент – окрема комплексна структура забезпечення управління і становлення розвитку сучасного міста. В рамках міста стратегічне управління найчастіше розуміють, як сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища [6]. Враховуючи наведене визначення, наукова спільнота і практики-менеджери виокремлюють певний алгоритм забезпечення стратегічного управління містом, який передбачає реалізацію наступних етапів дій:

1. Здійснення скринінгу соціально-економічної ситуації в місті, який охоплює: безпосередньо процес моніторингу поточного стану розвитку міста за блоками показників економічного, соціального та людського розвитку; діагностування проблем і критичних сфер розвитку; прорахунок наявних ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних, часових та інших).

2. Формування цілей і основних завдань стратегічного управління, визначення основних напрямів та інструментів їх досягнення.

3. Побудова моделей проєктних рішень та їх безпосередня реалізація (у т.ч. розроблення програмних інструментів досягнення намічених цілей та впровадження їх у життя).

4. Моніторинг якості стратегічного управління (визначення доцільності та ефективності впроваджених управлінських рішень, зворотний зв’язок споживачів, повторний скринінг соціально-економічної ситуації у місті) [7].

Досліджений теоретичний базис став підґрунтям для викладення практичних результатів та пропозицій щодо використання підходів стратегічного управління і реалізації проєктних рішень в сфері забезпечення соціального та людського розвитку на прикладі м. Маріуполь.

Місто Маріуполь – одне з найбільших міст східної України (належить до десятки найкрупніших міст), розташоване на північному узбережжі Азовського моря в гирлі річки Кальміус. Його основною особливістю є концентрація потужного металургійного виробництва, максимальне наближення території до межі бойових дій, поєднання цих чинників із глибокою багатю історією, унікальними природно-кліматичними умовами й патріотичним мультикультурним населенням.

Ключові соціальні проблеми міста схожі з проблемами більшості міст України: це, зокрема: низький рівень якості життя (малі доходи, соціальна незахищеність вразливих верств населення, недостатній обсяг і низька якість медичних послуг, незадовільний рівень якості шкільної освіти, безробіття); несприятливі умови проживання (низька якість комунальних послуг, низька якість доріг, неосвітленість вулиць, нестача дитячих та спортивних майданчиків); зменшення чисельності населення (природним шляхом, а також міграція, переважно серед молоді); несприятливе екологічне середовище (промислове забруднення повітря, недоброякісна вода, проблеми з побутовим сміттям).

Враховуючи місію, а також бачення населенням перспектив розвитку міста, доцільним є визначення такої генеральної мети розвитку – забезпечення стабільного поліпшення якості життя городян та підвищення конкурентоспроможності міста на основі реалізації національних пріоритетів розвитку [8].

Зазначена місія передбачає втілення у життя таких напрямів стратегічного планування, що має реалізувати в місті основні принципи його соціальної орієнтованості.

1. Забезпечення утримання молоді у місті шляхом створення умов для розвитку та реалізації, адже саме молодь формує необхідний потенціал інноваційних людських ресурсів, здатних по-новому поглянути на економіку та створити перспективи для її смартспеціалізації.

2. Розвиток медичної сфери; формування свідомого ставлення до здоров’я, як цінності. Створення умов для забезпечення здорового життя та рівного доступу до медичної сфери є однією з ключових характеристик людського розвитку в місті. Важливість цього напряму набуває більшої

значущості під впливом коронавірусної кризи, яка передбачає не тільки створення умов для високоякісного лікування та доступу до медичної інфраструктури інфікованих осіб, а й формування безпечних умов доступу до закладів охорони здоров'я людей, що потребують медичної допомоги загального профілю та не є інфікованими.

3. Створення комфорту і безпеки міського простору. Забезпечення умов мирного та спокійного життя у місті не залежно від його наближеності до місця розмежування з окупованою територією та проведення бойових дій; відновлення й осучаснення соціальної інфраструктури міста з метою формування еталонного прикладу соціально спрямованого сучасного міста України.

4. Досягнення сучасних стандартів якості освіти на основі профілізації закладів та управління професійно-освітніми траєкторіями містян. Забезпечення можливостей людського розвитку та реалізації трудового потенціалу в місті на основі створення сучасної системи підготовки кадрів та їх працевлаштування.

5. Модернізація муніципального менеджменту; оновлення якості кадрового забезпечення соціальної інфраструктури – спрямовані на оновлення кадрового потенціалу міського управління задля розширення можливостей впровадження нових інноваційних ідей розвитку міста, а також залучення молоді до побудови міста своїх мрій.

6. Забезпечення рівних прав та можливостей для кожного члена громади. Впровадження інклюзивних принципів розвитку міського простору та створення міста загального благополуччя.

При реалізації зазначених напрямів доцільним є використання проектного підходу в управлінні, який дає змогу ефективніше забезпечувати цільове фінансування та швидшими темпами досягати результатів від реалізації певних напрямів.

З метою досягнення запропонованих напрямів розвитку доцільно використовувати наступні проектні підходи, які мають свою практичну орієнтованість та їх впроваджують тепер в муніципальному управлінні м. Маріуполя.

Проект «Утримання молоді в Донецькому регіоні», який реалізують у рамках першого стратегічного напрямку – забезпечення утримання молоді в місті шляхом створення умов для розвитку. Ключовою метою цього проекту є забезпечення можливості підвищення конкурентоспроможності Донецького регіону шляхом створення гідних умов життя його мешканців. Структура проекту передбачає впровадження комплексу заходів за трьома основними блоками: навчайся, працюй, відпочивай у місті.

Блок «Навчайся» спрямований на мотивацію молоді отримувати високоякісну середню та вищу освіту в межах регіону. Цей проект передбачає створення у місті «соціальних кар'єрних ліфтів», які реалізують концепцію особового та професійного зростання молоді від школи до певного місця працевлаштування за фахом. Базою такої системи є створення можливостей для освітнього розвитку та професійного становлення в межах власного міста. У рамках реалізації зазначеного проекту очікується: створення системи високоякісної середньої освіти, яка передбачає використання інтерактивних методів навчання та формування сучасних освітніх просторів для становлення й розвитку дітей; впровадження модерної системи професійної орієнтації молоді, яка дає змогу сформуванню у молоді правильні професійно-освітні траєкторії і забезпечити корегування професійного самовизначення у бік затребуваних на ринку праці регіону (міста) кваліфікованих фахівців; створення можливостей отримання молоддю у місті професії за двома рівнями – професійна-технічна та вища освіта, шляхом релокації трьох ЗВО у місті, що допоможе збільшити континент іногородніх студентів і забезпечити приплив молоді з інших міст; створення сучасних гуртожитків-кампусів, спроможних забезпечити комфортні умови проживання студентства; розвиток матеріально-технічної бази переміщених ЗВО; налагодження системи прогностичного оцінювання потреб регіону в кваліфікованих спеціалістах задля можливості забезпечення корегування структури регіонального замовлення на підготовку кадрів за дефіцитними професіями; посилення державно-приватного партнерства у сфері освіти; побудова сучасної системи працевлаштування молоді у місті на основі підписання меморандумів про співробітництво навчальних закладів з містом та бізнесом; поширення практики замовлення підприємствами міста підготовки кадрів необхідного фаху та кваліфікації.

Блок «Працюй» – спрямований на створення у місті привабливих умов праці для

високопотенційної мотивованої молоді робочої сили. Цей блок передбачає реалізацію комплексу заходів у сфері соціально-трудових відносин у місті, зокрема: забезпечення умов збереження високих темпів зростання рівня заробітної плати, впровадження програм працевлаштування молоді в муніципалітеті, інвестиції у створення робочих місць для молоді, впровадження програм професійної адаптації молоді.

Блок «Відпочивай» дає змогу поглянути на місто з нового ракурсу – як на місто-туристичний магніт, що приваблює мешканців з усієї країни та дає змогу молоді пишатися ним. Цей блок спрямований на розвиток соціальної інфраструктури з урахуванням його історичної, архітектурної цінності (відновлення історичних об'єктів, створення нових креативних просторів), ребрендинг та створення нових сучасних об'єктів інфраструктури (оновлення курортної зони, розбудова парків та скверів, створення місць-магнітів, розвиток спортивної інфраструктури); проведення культурних заходів національного й місцевого рівнів; визначення та підтримка загальної філософії міста.

Очікуваний результат від реалізації даного проєкту передбачає скорочення темпів зменшення чисельності населення регіону; зростання питомої ваги школярів регіону, що обирають ЗВО міста; підвищення рівня привабливості міста для навчання серед мешканців інших регіонів; збільшення частки молоді зайнятої на підприємствах міста та в муніципалітеті.

Проєкт «Сучасні медичні послуги у місті»; його ключовою метою є створення умов для підвищення тривалості життя та покращення здоров'я містян шляхом упровадження системного підходу до медичного забезпечення та створення гідних умов медичного обслуговування. Проєкт передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, серед яких: оновлення та осучаснення наявної медичної інфраструктури міста (відкриття у місті нової дитячої лікарні, оновлення мережі амбулаторій у рамках реформування медичної сфери в Україні); створення умов для підготовки висококваліфікованого медичного персоналу в рамках міста (релокація у місті медичного факультету Донецького національного медичного університету; створення сучасної бази практики для молодих фахівців-інтернів); впровадження клієнтоорієнтованих підходів при обслуговуванні пацієнтів (постійний моніторинг якості обслуговування пацієнтів, цикл навчання медичного та допоміжного медичного персоналу щодо принципів клієнтоорієнтованого підходу при наданні соціальних послуг); поширення впровадження у місті загальнонаціонального проєкту «Є ліки», який дає змогу забезпечити прозорість системи моніторингу в медичних закладах наявності ліків, придбаних за рахунок бюджетних коштів.

Очікувані результати від реалізації зазначеного проєкту лежать у площині підвищення рівня доступності населення до високоякісних медичних послуг; зростання рівня задоволеності населенням медичними послугами, що їх надають у місті; зниження рівня захворюваності населення та збільшення тривалості його життя; поліпшення кадрового забезпечення системи охорони здоров'я міста.

Проєкт «Розвиток кадрового потенціалу муніципалітету» має на меті побудувати інвестиційно-привабливе, соціально-орієнтоване та прогресивне місто завдяки розвитку компетенцій керівників муніципалітетів. Згаданий проєкт передбачає комплексне навчання ключових співробітників та лінійних керівників муніципалітету за такими напрямками: місцеве самоуправління в Україні та світі, стратегічне управління, особистісне лідерство на державній службі, управління проєктами у системі публічного адміністрування, комунікації в муніципальному управлінні, маркетинг і брендинг міст, планування територій та місцевий економічний розвиток, бюджетна політика й управління фінансами, управління людськими ресурсами в муніципальному управлінні, ІТ у міському управлінні, цифрове самоуправління, правові основи в муніципальному управлінні, адміністративний менеджмент, державне та регіональне управління. Доцільним є залучення до процесу навчання наукової спільноти міста, що дасть змогу розвивати місцеву освітню систему й забезпечити наближеність процесу навчання до розв'язання місцевих проблем, а також фахівців-практиків у сфері муніципального менеджменту з інших міст та країн, задля можливості забезпечення у процесі навчання ефективного обміну досвідом та отримання додаткових нових компетенцій, які дотепер не були характерні для місцевих менеджерів.

Реалізація даного проєкту створює можливості перейти на новий рівень управління містом відповідно до найкращих світових практик.

Проект «Розвиток кадрового потенціалу соціальної інфраструктури міста» об'єднує два основні стратегічні напрями розвитку міста: модернізацію муніципального менеджменту; оновлення якості кадрового забезпечення соціальної інфраструктури, а також утримання молоді шляхом розширення можливостей збільшення її участі в управлінні містом.

Зазначений проект передбачає три вектори розвитку. Перший – «Літня муніципальна школа»; його цільовою аудиторією є студенти та випускники вищих навчальних закладів, активна молодь, громадські активісти. Мета цього заходу полягає у створенні умов для формування активної громадської позиції у молоді в результаті залучення її до системи муніципального управління. Основна ідея – це формування експертних командних груп серед молоді, які розробляють та впроваджують власні проекти з питань публічного управління спільно з ключовими експертами муніципалітету. Відбір проектів передбачає конкурсне оцінювання з перспективою можливості їхньої реалізації за умови перемоги. Другий – «Конкурс молодих керівників» – спрямований на молодих співробітників та керівників міської ради у віці до 35 років. Ключовою ідеєю цього заходу є виявлення високопотенційних і перспективних молодих співробітників, які готові до розробки та впровадження інноваційних змін у міській раді міста. Зазначений проект передбачає проведення тренінгових та командоутворювальних заходів, а також розроблення проектів щодо розв'язання молоддю муніципалітету найактуальніших проблем міста. Результатом є кар'єрне просування молодих фахівців або зарахування їх до кадрового резерву на керуючі посади. Третій – «Школа лідерів територіального розвитку» – має на меті підготовку до роботи над проектом міського розвитку через розуміння теоретичних підходів і практичного інструментарію. За змістовним наповненням захід передбачає здійснення циклу теоретичного і тренінгового навчання для ключових керівників, керівників молодшої ланки структурних підрозділів муніципалітету та керівників комунальних підприємств міста.

Завершальним проектом у комплексі запропонованих заходів реалізації стратегічних напрямів розвитку міста є «Система обробки та задоволення скарг населення», його ключова мета – підвищення рівня задоволеності населення міста якістю соціальних послуг та забезпечення швидкого реагування на скарги. Ключова ідея проекту – створення єдиної інформаційної платформи задоволення скарг, на якій відбувається агрегація усіх запитів користувачів сфери соціальних послуг у місті. Особливістю цієї платформи є використання критеріального підходу визначення швидкості реагування на зазначені скарги та персоналізації працівниками муніципалітету відповідальності за вирішення питань за зверненнями і задоволення скарг. Зазначений підхід дає змогу, по-перше, швидше реагувати на найактуальніші та гостро критичні скарги споживачів, а по-друге, створити систему мотивації виконавців за дотримання термінів та якості реагування на запит (скаргу).

Висновки та перспективи подальших розвідок. Запропоновані в дослідженні стратегічні напрями та проектні рішення, практично реалізовані у м. Маріуполь, показали свою ефективність та доцільність впровадження. Їхнє втілення у життя сприяло досягненню на рівні міста запланованих показників розвитку, зокрема: зменшення на 23% чисельності осіб, які виїхали з міста порівняно з показниками 2015 року; зростання до 65% кількості випускників шкіл, котрі вирішили продовжити своє навчання у ЗВО міста; зростання показників привабливості ЗВО Маріуполя для жителів інших міст та регіонів на 15%; збільшення представленості молоді серед працівників муніципалітету (19% штату); підвищення на 10% рівня задоволеності населення системою охорони здоров'я у місті; зростання чисельності туристів у місті та рівня його впізнаваності, як бренду; визнання міста як одного з найсучаснішим муніципальним менеджментом в Україні. Запропоновані стратегічні заходи є універсальними та як кейс можуть бути використані у практиці муніципального управління інших міст нашої країни.

Література

1. Державне інвестування в соціальний розвиток (інфраструктурний аспект)/ Новіков В.М., Макарова О.В., Откидач М.В. / тех. ред. Герасименко І.В.: Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. Електронне видання. Київ. 2020.

2. Новіков В. М. Бюджетний ризик: зміст та регулювання у соціальній інфраструктурі. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. №1. С. 73–86.
3. Шпак Л. О. Соціальна інфраструктура як складова соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. №1. С. 5–8.
4. Шаульська Л. Проблеми та напрями формування концептуальних засад соціальної держави. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 1. С. 41–47
5. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія (монографія) /; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К. 2014. 404 с.
6. Муніципальний менеджмент (кол. монографія) / за ред. д.е.н. проф. А. Ф. Мельник; Економічна думка. Тернопіль. 2005. 416 с.
7. Чикаренко І. Розширення предметної сфери муніципального менеджменту. *Public Administration Aspects*. 2019. №7. С. 43–52
8. Стратегія розвитку м. Маріуполя до 2021 року. Звіти з виконання показників Стратегії. URL: <https://mariupolrada.gov.ua/ru/page/strategija-rozvitku-2021>

References

1. Makarova, O.M. (ed.) (2020). *Derzhavne investuvannia v sotsialnyi rozvytok (infrastrukturnyi aspekt) [Public investment in social development (infrastructure aspect)]* К., In-t demohrafiyi ta sotsial'nykh doslidzhen' im. M.V. Ptukhy NAN Ukrayiny [in Ukrainian].
2. Novikov, V. M. (2018) Biudzhetniy ryzyk: zmist ta rehuliuвання u sotsialnii infrastrukturi [Budget risk: content and regulation in social infrastructure]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy*, 7(1). 73-86 [in Ukrainian].
3. Shpak, L. O. (2016) Sotsialna infrastruktura yak skladova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Social infrastructure as a component of socio-economic development of the region]. *Visnyk Shkhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management. Series: Economics and Management*, (1). 5-8 [in Ukrainian].
4. Shaulska, L. (2005) Problemy ta napriamy formuvannia kontseptualnykh zasad sotsialnoi derzhavy [Problems and directions of formation of conceptual bases, social state]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, (1). 41-47 [in Ukrainian].
5. Minenko, A. M. (2014) Publichne upravlinnia: teoriia ta metodolohiia [Public administration: theory and methodology] К., Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
6. Melnyk, A. F. (ed.) (2005) Munitsypalny menedzhment [Municipal management]. Ternopil, Economic thought [in Ukrainian].
7. Chykarenko, I. (2019) Rozshyrennia predmetnoi sfery munitsypalnoho menedzhmentu [Expansion of the subject area of municipal management]. *Public Administration Aspects*. (7). 43-52 [in Ukrainian].
8. Stratehiia rozvytku m. Mariupolia do 2021 roku. Zvity z vykonannya pokaznykyv Stratehii [Development strategy of Mariupol until 2021]. Retrieved from <https://mariupolrada.gov.ua/ru/page/strategija-rozvitku-2021> [in Ukrainian].

Статтю отримано 24 листопада 2020 року
Article received November 24, 2020