

# О ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

С. П. Стерлягов<sup>1</sup>, В. М. Патудин<sup>2</sup>, С. Ю. Фетисова<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup>НИЦ «Системы управления» (Барнаул, Россия)

<sup>3</sup>Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (Барнаул, Россия)

В статье обсуждаются основные направления формирования региональной системы подготовки кадров в сфере управления многоквартирными домами в Алтайском крае: подготовка кадров для управляющих организаций, товариществ собственников жилья (товариществ собственников недвижимости); независимая оценка квалификаций специалистов в жилищной сфере; жилищное просвещение собственников помещений многоквартирных домов. Рассмотрены вопросы использования профессиональных стандартов при разработке образовательных программ для подготовки кадров в сфере управления многоквартирными домами. Обоснована необходимость создания системы дистанционного повышения квалификации специалистов в сфере управления многоквартирными домами в Алтайском крае. Предложена концепция облачной реализации системы дистанционного обучения как совокупности специализированных web-сервисов. Рассмотрены вопросы создания системы независимой оценки квалификаций в сфере управления многоквартирными домами. Обсуждаются вопросы развития жилищного просвещения как обязательного элемента системы обучения в сфере управления многоквартирными домами. Информационно-сервисный портал «Жилищное просвещение на Алтае» как дистанционная платформа жилищного просвещения предлагается в качестве инструмента самоорганизации населения в решении вопросов управления многоквартирными домами.

**Ключевые слова:** профессиональные стандарты, управление многоквартирными домами, система дистанционного обучения, облачные технологии, Национальная система квалификаций, интернет-портал, web-сервисы.

## ON THE FORMATION OF A REGIONAL SYSTEM OF PREPARATION OF STAFF IN THE FIELD OF MANAGEMENT OF MULTI-APARTMENT HOUSES

S. P. Sterlyagov<sup>1</sup>, V. M. Patudin<sup>2</sup>, S. Yu. Fetisova<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup>SIC "Control Systems" (Barnaul, Russia)

<sup>3</sup>Polzunov Altai State Technical University (Barnaul, Russia)

The article discusses the main directions of formation of regional system of training in the management of apartment buildings in the Altai Territory: personnel training for management organizations, homeowners associations (associations of property owners); independent evaluation of the qualifications of specialists in the field of housing; housing education for owners of apartment buildings, The issues of the use of professional standards in the development of educational programs for training in the management of multi-apartment buildings are considered. The necessity of creating a remote training system for specialists in the management of apartment buildings in the Altai Territory is substantiated. The concept of a cloud implementation of the distance learning system as a set of specialized web services is proposed. The questions of creating a system of independent assessment of qualifications in the field of apartment building management are considered. The issues of the development of housing education as a mandatory element of the training system in the management of multi-apartment buildings are discussed. The information and service portal "Housing Education in Altai" as a distance platform for housing education is proposed as a tool for self-organization of the population in addressing the management of multi-apartment buildings.

**Keywords:** professional standards, apartment building management, distance learning system, cloud technology, National Qualifications System, Internet portal, web services.

---

**В**ведение. Вопросами кадровой политики в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), перехода на использование профессиональных стандартов при подготовке кадров и независимой оценкой квалификаций занимаются Т. А. Ивчик, А. А. Збрицкий, А. М. Козлов, К. Н. Савин, В. А. Сыщиков, Л. Н. Чернышов и др.

Региональные и муниципальные аспекты подготовки кадров для ЖКХ в разное время рассматривались в работах С. А. Астафьева, А. В. Кирилловой, И. А. Мисиневой, К. Э. Филюшиной, Л. Н. Чернышова и др.

Несмотря на широкое освещение важных вопросов реформирования ЖКХ сохраняются проблемы, для решения которых требуются новые подходы, основанные на широком применении цифровизации и новых моделей управления, которые способны обеспечить реализацию национальных проектов.

Для создания современного ЖКХ, которое гарантировало бы предоставление населению услуг высокого качества, необходимы прежде всего высококвалифицированные кадры. Это обусловило необходимость разработки проекта стратегии развития ЖКХ России на период до 2035 г., где в одном из разделов рассматриваются вопросы кадрового обеспечения отрасли [1].

Основная цель стратегии — кардинальное улучшение технического состояния многоквартирных домов (МКД), повышение их энергоэффективности и уровня комфортности проживания в них граждан за счет ответственного управления общим имуществом в МКД его собственниками и привлекаемыми профессиональными исполнителями [1].

Проблема обеспечения профессиональными кадрами сферы управления многоквартирными домами является, пожалуй, одной из актуальных проблем, так как от качества работы руководителей, специалистов управляющих организаций, товариществ собственников жилья (ТСЖ) как разновидностей товариществ собственников недвижимости (ТСН), ЖСК зависит безопасное проживание населения в многоквартирных домах.

Как правило, кадры сферы управления МКД — это в прошлом выпускники непрофильных специальностей высших учебных, либо средних специальных заведений. В сфере управления МКД работают специалисты смежных профессий — строители, энергетики и др. [2].

В 2018 г. отраслевые ассоциации провели выборочное обследование организаций ЖКХ, которое показало, что профильное образование имеют не более 30% работников отрасли [3, 4]. Одной из причин этого является отсутствие во многих регионах учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов отрасли.

С введением в действие Жилищного кодекса Российской Федерации в 2005 г. вопросы кадрового обеспечения сферы управления МКД стали особенно актуальными. Пришло понимание, что строители, возводящие объекты ЖКХ, и специалисты по их эксплуатации — это работники, обладающие разной системой знаний, психологией отношения к делу, и их взаимозаменяемость по существу невозможна [5].

Анализ перечня действующих учебных планов вузов, в которых осуществляется подготовка специалистов для ЖКХ и смежных отраслей, показал, что численность выпуска составляет всего 33400 человек [3, 4]. При среднегодовой численности занятых в отрасли работников в 3 млн человек этого недостаточно. Решение проблемы видится в создании системы непрерывного образования для работников сферы, направленной на повышение качества и доступности дополнительного профессионального образования.

С другой стороны, многочисленные учебные заведения профессионального образования, в том числе и в Алтайском крае, не приступили к организации учебного процесса, связанного с подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации руководителей и специалистов в сфере управления МКД. Несмотря на то, что жилищная сфера находится в состоянии перманентного реформирования 15 лет, в Алтайском крае не существует системы, которая обеспечила бы комплексный подход к повышению качества услуг ЖКХ через совершенствование организации соответствующего профессионального образования на основе профессиональных стандартов. При этом в течение последних десяти лет на различных совещаниях, конференциях, форумах вопросам обеспечения кадров в сфере управления МКД постоянно уделяется пристальное внимание. За эти годы сформирована новая законодательная и нормативно-правовая база, учитывающая особенности функционирования жилищной сферы в условиях рыночной экономики. По сути, создана рыночная система управления недвижимостью, которая помимо традиционных технических аспектов эксплуатации МКД включает сложные вопросы взаимоотношений между основными участниками рынка управления МКД: управляющими организациями, ТСЖ (ТСН), ЖСК, ресурсоснабжающими организациями (далее — РСО), собственниками жилых и нежилых помещений в МКД. Отметим, что чаще всего трудности в сфере управления МКД возникают в области правоотношений между УО, РСО и собственниками помещений.

Вместе с тем следует заметить, что программы развития системы образования по подготовке и повышению квалификации кадров для сферы ЖКХ успешно реализуются в Республике Татарстан, Ни-

жегородской, Новосибирской и Свердловской областях. Для многих же регионов характерно отсутствие системного, программно-целевого подхода [2, 6, 7].

Анализ предложений на российском рынке образовательных услуг для работников сферы ЖКК показал, что подавляющее большинство таких предложений нацелено на проведение кратких обучающих программ или курсов в объеме от 72 до 300 учебных часов, ориентирующихся в большей степени на изучение изменений в жилищном законодательстве. Программы такого краткосрочного обучения не носят комплексный системный характер и затрагивают обычно отдельные вопросы узкой специализации разрозненных направлений или сфер деятельности в широком спектре всех вопросов, решение которых должен осуществлять специалист, занятый в системе ЖКХ.

В Алтайском крае лицензии на управление МКД получили 202 управляющих организации. В период с 2014 по 2015 г. на базе Института развития дополнительного образования АлтГТУ им. И. И. Ползунова прошли повышение квалификации более 80 сотрудников УО (из них 17 руководителей), но с принятием профессиональных стандартов этот процесс остановился.

Рыночные отношения в управлении недвижимостью предполагают активное участие собственников помещений МКД в решении вопросов содержания и текущего ремонта, обустройству придомовых территорий [8]. Собственники помещений обязаны принимать коллективные решения по этим вопросам. И все это требует новых знаний, умений и новых навыков. Решение данной задачи, по сути, связано с развитием жилищного просвещения в муниципальных образованиях. Заметим, что данному вопросу не уделяется должного внимания в научных публикациях.

Таким образом, необходима комплексная система регионального уровня, которая включала бы три ключевых элемента: подготовка кадров на основе профессиональных стандартов, независимая оценка квалификаций и жилищное просвещение для собственников помещений в МКД.

**Профессиональные стандарты как основа для разработки образовательных программ повышения квалификации и переподготовки кадров в сфере управления МКД.** В основе образовательных программ в данной сфере должны лежать профессиональные стандарты. Их применение, на наш взгляд, обязательно [9–11]. В штатном расписании управляющих организаций должны появиться должности в соответствии с требованиями профессиональных стандартов, а специалисты, которые будут занимать эти должности, должны обладать соответствующими компетенциями, установленными в таких стандартах.

Разработкой и актуализацией профессиональных стандартов занимаются советы по профессиональным квалификациям (далее — СПК) Национальной системы квалификаций [12]. Полномочия СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве можно найти на сайте совета [13].

В 2019 г. СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве актуализировал два важных профессиональных стандарта для сферы управления МКД:

1. Специалист по управлению МКД.
2. Специалист по эксплуатации гражданских зданий.

Несмотря на активное формирование Национальной системы профессиональных квалификаций сегодня в Алтайском крае, по сути, нет современной системы повышения квалификации специалистов в сфере управления МКД, которая в полной мере соответствовала бы последним решениям СПК. Другими словами, перед высшими и средними специальными учебными заведениями региона стоит, прежде всего, задача разработки в инициативном порядке образовательных программ переподготовки и повышения квалификации в виде набора модулей для разных уровней квалификации в соответствии с приведенными выше профессиональными стандартами для сферы управления МКД. Другие важные задачи связаны с разработкой учебно-методических материалов, подбором (переподготовкой) преподавателей в соответствии с модульной структурой образовательных программ, согласованием содержания образовательных программ с представителями профессионального сообщества. Особый акцент необходимо сделать на привлечение преподавателей-практиков, которые имеют непосредственное отношение к сфере управления МКД.

**Дистанционное обучение как обязательный элемент системы повышения квалификации и переподготовки кадров в сфере управления МКД.** Для Алтайского края особенно актуальна проблема создания системы дистанционного обучения (СДО) в сфере управления МКД. Среди регионов РФ край занимает третье место по количеству муниципалитетов после Татарстана и Башкортостана. Организация виртуального варианта функционирования системы повышения квалификации и переподготовки кадров на основе дистанционных технологий позволит обеспечить доступность обучения для руководителей и специалистов жилищной сферы.

Система дистанционного обучения как совокупность специализированных WEB-сервисов интернет-портала решает следующие основные задачи учебного процесса:

- централизованное управление обучением;

- эффективное размещение и предоставление учебного контента обучаемым;
- персонализацию учебного контента;
- предоставление эффективных средств взаимодействия между участниками учебного процесса.

Предлагаемый подход к организации системы повышения квалификации и переподготовки специалистов в сфере управления МКД позволит решить сразу несколько актуальных для Алтайского края задач. Во-первых, увеличится охват аудиторией за счет внедрения СДО, а во-вторых, повысится качество образовательного процесса. В результате внедрения СДО сокращаются затраты на обучение, ускоряется процесс обучения, не требующий отрыва от основной деятельности, и упрощается процедура оценки эффективности обучения [14].

**Независимая оценка квалификаций как дополнительный инструмент повышения квалификации в сфере управления МКД.** Одной из задач СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве является организация проведения независимой оценки квалификации в ЖКХ, в том числе и в сфере управления МКД.

Для руководителей, специалистов данной сферы предоставляется дополнительная возможность подтвердить свой профессионализм в Центре оценки квалификации (далее — ЦОК) путем специального тестирования в зависимости от вида профессиональной деятельности (управление многоквартирными домами, организация технической эксплуатации гражданских зданий и др.) и уровня квалификации, зафиксированного в профессиональном стандарте. Для прохождения тестирования ЦОК формирует квалификационную комиссию. В ее состав включаются региональные эксперты. В случае успешного прохождения тестирования ЦОК выдает Свидетельство о профессиональной квалификации установленного образца. Также свидетельство позволяет на законных основаниях специалистам с непрофильным профессиональным образованием занимать соответствующие должности, установленные в профессиональных стандартах. В Алтайском крае вопросами создания системы независимой оценки профессиональной квалификации в сфере ЖКХ занимается Ассоциация региональных центров экспертизы и сертификации «СТАНДАРТ». В течение 2018 г. данной ассоциацией подготовлена группа экспертов для формирования квалификационной комиссии ЦОК, которая должна будет заниматься вопросами тестирования специалистов сферы управления МКД. Однако в 2018–2019 гг. процесс создания системы независимой оценки профессиональной квалификации в сфере управления МКД в Алтайском крае так и не был завершен.

**Жилищное просвещение как обязательный элемент системы повышения квалификации и переподготовки кадров в сфере управления МКД.** Проблема участия собственников помещений в управлении МКД всегда стояла остро, начиная с момента перехода жилищной сферы на рыночные отношения. По сути, все это время речь шла о самоорганизации собственников в решении вопросов содержания и текущего ремонта, определении статуса собственников помещений в МКД, как гражданско-правового сообщества, возникающего в силу закона, и правоспособности такого сообщества, в том числе возможности вступать в отношения с третьими лицами через представителя. Сложность процедур созыва и проведения общих собраний собственников помещений, избыточное регулирование порядка оформления результатов принятия решений на общих собраниях отрицательно сказывается на взаимоотношениях собственников МКД и управляющих организаций. Фактически ответственность за надлежащее содержание общего имущества переложена на организацию, управляющую МКД. Договорные обязательства между собственниками помещений и управляющей организацией заменены на систему жалоб и предписаний контрольно-надзорных органов. Изменить ситуацию можно через организацию эффективных Советов МКД, формирование которых невозможно без создания реально работающей системы жилищного просвещения для собственников помещений МКД.

В новой стратегии развития ЖКХ вводится также понятие «новый субъект управления». Домом будет управлять не общее собрание собственников помещений, а единое юридическое лицо «собственник МКД» (ассоциация с обязательным членством собственников помещений) [1]. В таких условиях возрастает потребность в организации жилищного просвещения граждан, направленного на формирование ответственного собственника жилья [15].

В течение 2018–2019 гг. в Алтайском крае проводились мероприятия в сфере жилищного просвещения в рамках реализации федерального проекта «Школа грамотного потребителя». Отдельные мероприятия в сфере жилищного просвещения провели общественные организации: АКООПКРУ «Алтайская Ассоциация Жилищного Самоуправления» и АСРО «Союз ЖКО Алтайского края». В сфере жилищного просвещения также проводит мероприятия Инспекция строительного и жилищного надзора Алтайского края, которая, в частности, занимается подготовкой общественных инспекторов. За последние четыре года курсы подготовки прошли всего 150 человек. Можно констатировать, что вопросы жилищного просвещения так и не получили достойной системной реализации в Алтайском крае.

Система жилищного просвещения в ЖКХ — это, по сути, специальный инструмент самоорганизации собственников в решении вопросов содержания и текущего ремонта общего имущества МКД [16]. Существуют две проблемы, которые препятствуют достижению поставленных целей. Первая — подготовка базы данных методических материалов в области обучения основам управления МКД с целью организации и проведения обучающих мероприятий. Вторая проблема — обеспечение широкого доступа населения к методическим материалам, участию в мероприятиях повышения квалификации, дополнительного образования в сфере управления МКД.

Задача обеспечения широкого доступа к образовательным ресурсам может быть решена только на основе реализации возможностей тех инструментальных средств, которые позволяют создать эффективные мультимедийные образовательные ресурсы для организации интерактивного обучения с использованием сети Интернет. В связи с этим самым приемлемым решением является использование облачных технологий, способных обеспечить масштабируемость системы от уровня одиночного конечного пользователя до уровня корпоративного потребителя. При таком подходе формируется единое информационное пространство на уровне региона, способствующее дальнейшему развитию системы общественного контроля в сфере управления МКД.

Информационно-сервисный портал «Жилищное просвещение на Алтае» должен быть организован в виде модульной системы, включающей следующие обязательные разделы: «Поддержка собственников жилья», «Региональные и местные НКО, управляющие и ресурсоснабжающие предприятия»,

«Законодательство ЖКХ» и «Дистанционное образование в ЖКХ».

Облачная реализация задачи в виде разработки широкого спектра web-сервисов жилищного просвещения с элементами дистанционного обучения руководителей и активистов ТОС, ТСЖ, председателей советов МКД, собственников жилых помещений МКД позволит эффективно решать многие проблемы жилищного самоуправления, в том числе:

1. Создание интерактивной системы обучения для представителей собственников помещений (руководителей и активистов ТОС, ТСЖ (ТСН), ЖСК, председателей советов МКД).

2. Создание реально действующих ТОС, ТСЖ, ЖСК, советов МКД с целью более эффективной защиты интересов жителей.

3. Создание эффективной системы контроля качества услуг в сфере управления МКД.

4. Создание ассоциаций ТСЖ, ЖСК, советов МКД для разработки и поддержки законодательных инициатив в сфере управления МКД на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, проведения общественных обсуждений актуальных вопросов, а также организация общественных экспертиз законопроектов.

Таким образом, нами предложена концепция комплексной системы повышения качества управления МКД в Алтайском крае через создание образовательного кластера на основе облачных технологий. Данный подход решает региональные проблемы кадрового обеспечения предприятий ЖКХ и выводит на качественно новый уровень взаимодействие органов государственной власти, местного самоуправления, собственников жилья и хозяйствующих субъектов в сфере управления МКД.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Проект стратегии развития ЖКХ до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gkhrazvitie.ru/media/174778/proekt-strategii-razvitiya-zhkh-do-2035-goda-itog.pdf/> (дата обращения: 20.02.2020).
2. Чернышов Л. Н. Методологические проблемы организации подготовки и переподготовки кадров для сферы ЖКХ // Экономика строительства. 2014. № 6 (30). С. 63–75.
3. Козлов А. М., Чернышов Л. Н. Основы кадровой политики в сфере ЖКХ на период до 2035 года. Часть 1 // Энергосбережение. 2019. № 8. С. 26–39.
4. Козлов А. М., Чернышов Л. Н. Основы кадровой политики в сфере ЖКХ на период до 2035 года. Часть 2 // Энергосбережение. 2020. № 1. С. 40–47.
5. Савин К. Н., Сыщиков В. А. Повышение качества услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства через формирование системы подготовки кадров // Вопросы современной науки и практики. 2014. № 2 (51). С. 190–194.
6. Кириллова А. В., Мисинева И. А. Вопросы кадрового обеспечения развития компании сферы ЖКХ // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 370–375.
7. Чернышов Л. Н., Астафьев С. А. Государственно-общественное регулирование сферы ЖКХ: опыт Иркутской области // Экономика строительства. 2015. № 1 (31). С. 8–18.
8. Стерлягов С. П., Патудин В. М. К вопросу информатизации системы общественного контроля в сфере ЖКХ // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2016. № 3. С. 396–400.

9. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12125268/> (дата обращения: 20.02.2020).
10. Чернышов Л. Н. Методология применения профессиональных стандартов на предприятиях ЖКХ // Экономика строительства. 2016. № 5 (41) С. 22–31.
11. Стерлягов С. П., Патудин В. М. Повышение качества дополнительного профессионального образования в сфере ЖКХ на основе профессиональных стандартов // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2015. № 2. С. 244–249.
12. Збрицкий А. А., Чернышов Л. Н., Ивчик Т. А. Организационно-методические проблемы формирования системы независимой оценки квалификации в ЖКХ // Экономика строительства. 2017. № 2 (44). С. 3–12.
13. Официальный сайт совета по профессиональным квалификациям в ЖКХ. [Электронный ресурс]. URL: <http://спк-жкх.рф/> (дата обращения: 20.02.2020).
14. Аллен Майкл. E-learning: Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным. М.: Альпина Паблишер, 2016. 200 с.
15. Филюшина К. Э., Устинова М. В. и др. Разработка рекомендаций по реализации программы жилищного просвещения // Экономика и предпринимательство. 2017. № 7 (84). С. 777–781.
16. Участие общественности в процессе принятия решений на местном уровне: пособ. К.: Ленвит, 2012. 64 с.

## REFERENCES

1. Draft Development Strategy for Housing and Utilities until 2035. URL: <https://www.gkhrazvitie.ru/media/174778/proekt-strategii-razvitiya-zhkh-do-2035-goda-itog.pdf/> [Accessed date: 02.20.2020].
2. Chernyshov L. N. (2014). Methodological problems of the organization of training and retraining of personnel for the housing and communal services. *Construction Economics*, 6 (30), 63–75.
3. Kozlov, A. M., & Chernyshov, L. N. (2019). Fundamentals of personnel policy in the housing sector for the period until 2035. Part 1. *Energy Saving*, 8, 26–39.
4. Kozlov, A. M., & Chernyshov, L. N. (2020). Fundamentals of personnel policy in the housing sector for the period until 2035. Part 2. *Energy Saving*, 1, 40–47.
5. Savin, K. N., & Sishchikov, V. A. (2014). Improving the quality of services in the field of housing and communal services through the formation of a training system. *Questions of modern science and practice*, 2 (51), 190–194.
6. Kirillova, A. V., & Misineva I. A. (2015). Issues of staffing for the development of a housing and communal services company. *Human Resource Management — The Basis for the Development of an Innovative Economy*, 6, 370–375.
7. Chernyshov, L. N., & Astafiev, S. A. (2015). State and public regulation of the housing sector: the experience of the Irkutsk region. *Construction Economics*, 1 (31), 8–18.
8. Sterlyagov, S. P., & Patudin, V. M. (2016). On the issue of informatization of the public control system in the field of housing and communal services. *Economic development of the region: management, innovation, training*, 3, 396–400.
9. Labor Code of the Russian Federation. URL: <https://base.garant.ru/12125268/> [Accessed on: 20.02.2020].
10. Chernyshov, L. N. (2016). The methodology of applying professional standards at the enterprises of housing and communal services. *Construction Economics*, 5 (41), 22–31.
11. Sterlyagov, S. P., & Patudin, V. M. (2015). Improving the quality of continuing professional education in the field of housing and communal services on the basis of professional standards. *Economic development of the region: management, innovation, training*, 2, 244–249.
12. Zbritsky, A. A., Chernyshov, L. N., & Ivchik, T. A. (2017). Organizational and methodological problems of the formation of an independent qualification assessment system in the housing and communal services. *Construction Economics*, 2 (44), 3–12.
13. Official website of the Council for Vocational Qualifications in Housing and Public Utilities. URL: <http://xn--lrbkcvl7a.xn--p1ai/> [Accessed on: 20.02.2020].
14. Allen M. W. (2008) *e-Learning Annual*. John Wiley & Sons.
15. Filyushina, K. E., Ustinova M. V. et al. (2017). Development of recommendations for the implementation of the housing education program. *Economics and Entrepreneurship*, 7 (84), 777–781.
16. (2012) Public participation in decision-making at the local level: handbook. Kiev, Lenvit.

Поступила в редакцию: 17.03.2020.

Принята к печати: 20.04.2020.