https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4
УДК 352/354:332.1
JEL H70, L30, O18, R50

О. Ю. Нестор
кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник
відділу регіональної фінансової політики
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів
e-mail: olhanestor@gmail.com
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-5204-4828

УПРАВЛІНСЬКИЙ АКТИВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Досліджено теоретичні підходи та прикладні аспекти управлінського активу територіальних громад у сучасних умовах децентралізаційних перетворень в Україні. Розмежовано наукові підходи до трактування понять «кадри», «кадрове забезпечення», «кадровий потенціал» та «управлінський актив». Запропоновано трактувати управлінський актив територіальної громади як сукупність висококваліфікованих у сфері управління активами територіальних громад фахівців, котрі володіють лідерськими якостями, визначеним набором навичок і мають достатній для провадження ефективної професійної діяльності досвід, а також здатні швидко та якісно навчатися та адаптуватися до змін. З'ясовано, що у вітчизняній практиці під управлінським активом зазвичай розуміють представників державної влади та органів місцевого самоврядування. Розглянуто проблеми, загрози та перешкоди на шляху ефективного використання управлінського активу територіальних громад. Висвітлено вітчизняну практику формування управлінського активу об'єднаних територіальних громад і з'ясовано, що найгірша ситуація склалася в сільських територіальних громадах. Висвітлено світову практику формування управлінського активу територіальних громад на прикладі Великої Британії. З'ясовано три основні категорії, з яких складається управлінський актив територіальної громади (представники держави, представники приватного сектору, представники неурядового сектору), а також розкрито їхній зміст.

***Ключові слова**: управлінський актив, професійна компетентність, об'єднана територіальна громада, децентралізація, місцеве самоврядування, регіональна економіка.*

Nestor O. MANAGERIAL ASSETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES: THEORETICAL APPROACHES AND APPLIED ASPECTS

The article investigates the theoretical approaches and applied aspects of the managerial assets of local communities in modern conditions of decentralization transformations in Ukraine. Scientific approaches to the interpretation of the concepts «personnel», «staff», «human resources» and «managerial asset» are distinguished. It is proposed to treat the managerial asset of the local community as a set of highly qualified specialists in the field of asset management of local communities, who have leadership skills, a certain set of skills and sufficient experience to conduct effective professional activities, as well as the ability to learn quickly and efficiently and adapt to change. Since the managerial assets of the local community include not only representatives of local governments, but also the private sector and non-governmental organizations, it is advisable to distinguish between the concepts of staff of local communities and their managerial assets. In our opinion, the key difference between them is that the managerial asset included specialists who do not always have to be employees of state and governmental agencies. At the same time, it should be noted that a lot of studies focus on representatives of governmental agencies. Problems, threats, and obstacles to the effectiveness of the managerial assets of local communities are considered. The domestic practice of forming the managerial assets of the local communities is highlighted and it is found out that the worst situation has developed in the rural local communities. At the same time, there is a need for such specialists who would be able to work in the conditions of expanding the powers of local government and solve tasks that were not previously performed by the local government of villages, settlements, cities of the district. Creating a pool of active people who want to participate in the development of assets and are able to do it effectively is important for the development of the local community. The result is the successful acquisition of assets, capacity building of the local community, development of social ties and skills needed to bridge the gaps between more and less affluent regions within the local community. The world practice of forming the managerial assets of local communities on the example of Great Britain is covered. Three main categories of the managerial asset of the territorial community have been identified: representatives of the state, representatives of the private sector, representatives of the non-governmental sector. Effective asset management of the local communities requires the involvement and joint efforts of representatives of these categories. The working relationship between these three groups and their involvement in the asset management process also builds trust and leads to long-term partnerships to further promote and build efforts. Participants in a study conducted by The Joseph Rowntree Foundation in 2011 in the UK stressed the importance of attracting motivated professionals with relevant skills from different fields to local communities.

***Keywords**: managerial asset, professional competence, local community, decentralization, local government, regional economy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізаційних перетворень в Україні та формування об'єднаних територіальних громад особливо актуальним постало питання ефективного управління активами територіальних громад. Досліджуючи активи як об'єкт управління, також варто розглянути управлінський актив як суб'єкт управління, з'ясувати теоретичні підходи до його визначення, охарактеризувати чинники, що впливають на ефективність як управлінського активу, так і процесу управління загалом, а також проаналізувати світову практику.

Аналіз останніх досліджень. Поглиблений аналіз теоретичних підходів до управлінського активу територіальних громад, а також прикладних аспектів його формування здійснено в дослідженнях зарубіжних (М. Ейкен, Б. Кейрнс, М. Тейлор, Р. Морен) і вітчизняних (Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко, І. З. Сторонянська, Л. Я. Беновська, Л. В. Шаульська, О. М. Безпалько, Я. Ф. Жовнірчик, О. М. Вольська, Н. П. Сорокіна, В. Д. Котельников) вчених, проте окремого дослідження потребує розмежування понять «кадри», «кадрове забезпечення», «кадровий потенціал» та «управлінський актив», а також вивчення проблем і перешкод на шляху його ефективного використання та світової практики формування управлінського активу територіальних громад на прикладі Великої Британії.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів і прикладних аспектів управлінського активу територіальних громад у сучасних умовах децентралізаційних перетворень в Україні.

Основні результати дослідження. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко зазначають, що завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за розвиток. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно забезпечувати свою спроможність. Територіальні громади також нестимуть відповідальність за планування свого розвитку, за економічне майбутнє та добробут. Тому представники місцевої влади мають розуміти особливості сучасного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад [1]. Отже, зростає вагомість управлінського активу територіальних громад і виникає потреба ґрунтовніше його дослідити.

Матеріальним вираженням активу територіальної громади можна вважати, згідно зі ст. 142 Конституції України, рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад [2]. Однак, як слушно зауважують І. З. Сторонянська та Л. Я. Беновська, у територіальних громад є ще й нематеріальні активи, такі як суспільний капітал (здоров'я, освіта, навички, вміння, досвід, підприємницькі, креативні та управлінські здібності мешканців територіальної громади тощо), зв'язки та взаємодії [3].

Як зазначають Л. В. Шаульська та О. М. Безпалько, спроможність громади до самостійного забезпечення розвитку визначається, з одного боку, достатністю ресурсів і місцевих джерел наповнення бюджету, розвиненістю інфраструктури та бізнес-середовища (визначається об'єктивними базовими показниками) та, з іншого боку, достатністю рівня управлінської компетентності для концентрації та ефективного використання наявних ресурсів. Аналіз зазначених чинників та умов розвитку громади передбачає виокремлення серед них пріоритетних за ступенем впливу на задекларовані результати. На думку авторів, таким є саме управлінський потенціал громади, який вони пропонують визначати як категорію, що має двокомпонентну структуру:

- базовий компонент – це інтегральна сукупність освітніх, фахових, мотиваційних і ціннісних характеристик ключових агентів громади, які забезпечують якість процесів продукування та реалізації управлінських рішень та їх спрямованість на вирішення питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади;
- другий (похідний) компонент – це аутентична система муніципального менеджменту, формалізована в організаційно-управлінській структурі, партнерській / демократичній системі прийняття рішень та об'єктивній системі оцінювання відповідності результатів реалізації рішень генеральному критерію якості, яким є позитивна динаміка показників рівня та якості життя мешканців громади. Цей компонент формується на основі попереднього [4].

Важливим, на думку Л. В. Шаульської та О. М. Безпалька, є з'ясування кола так званих ключових агентів громади, які приймають стратегічні та оперативні рішення на відповідному рівні – фахівців, посадових осіб, впливових та активних громадян, представників громадських організацій і бізнес-середовища. Характер їхнього світогляду, рівень професіоналізму, система цінностей визначають вектори розвитку громади, якість і результативність управління, внутрішнє та зовнішнє сприйняття громади, тобто є фундаментом, який або залучає додаткові ресурси або втрачає наявні. Яскраві лідери, які поєднують професійну компетентність та особистісний потенціал проактивності, є головною цінністю кожної громади. Саме ці люди спроможні створити та підтримувати функціонування надійних організаційно-управлінських структур, які мають втілювати новітні інструменти менеджменту та специфічні обставини застосування їх у певній громаді для забезпечення стратегічного, операційного, корегуючого та мотиваційного впливу на показники місцевого розвитку [4].

Я. Ф. Жовнірчик зазначає, що компетенція муніципальних менеджерів є важливим чинником для формування стратегії економічного саморозвитку територіальної громади. Вони повинні вміти

перетворювати інтереси населення на можливості для розвитку економіки. Як слушно зауважує автор, немає бідних муніципальних утворень, а є муніципальні утворення погано керовані. Через низьку самоорганізацію та недостатній рівень і якість самоврядування ресурси територіальних громад використовуються недостатньо, що не дозволяє відтворювати багатства на належному рівні [5].

Питання професіоналізму та компетенції органів публічної влади актуальне, оскільки важливим завданням органів влади є підготовка висококваліфікованих кадрів, спроможних ефективно здійснювати управління територіальними громадами та забезпечувати їхній добробут.

Під кадрами, на думку О. М. Вольської, розуміємо персонал чи людські ресурси, які працюють у будь-якій організації. Кадрове забезпечення органів публічної влади – це формування органів публічної влади співробітниками, які мають певний рівень кваліфікації професійної підготовки, які, ураховуючи вимоги законодавства, повинні ефективно здійснювати свою діяльність з управління відповідними утвореннями [6].

На думку деяких науковців, кадрове забезпечення може розглядатися з точки зору кадрового потенціалу. Н. П. Сорокіна визначає кадровий потенціал у двох значеннях. Відповідно до першого, це сукупність здібностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися у професійній сфері. Згідно з другою, це і професійні, соціальні, управлінські тощо можливості виконання тих чи інших функцій за сприятливого розвитку здібностей, задатків, доведених до вмінь, навичок [7].

На нашу думку, доцільно розглядати також поняття «управлінський актив територіальної громади», який можна визначити як сукупність висококваліфікованих у сфері управління активами територіальних громад фахівців, котрі володіють лідерськими якостями, визначеним набором навичок і мають достатній для провадження ефективної професійної діяльності досвід, а також здатні швидко та якісно навчатися та адаптуватися до змін.

Оскільки управлінський актив територіальної громади включає в себе не лише представників органів місцевого самоврядування, але й приватного сектору, а також неурядових організацій, доцільно розмежувати поняття кадрового забезпечення територіальних громад та їхнього управлінського активу. На нашу думку, ключова відмінність між ними полягає в тому, що фахівці, включені до управлінського активу, необов'язково мають бути працівниками саме державних структур чи органів місцевого самоврядування. Водночас варто зауважити, що актуальні дослідження акцентують увагу саме на представниках цих структур.

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 5), система місцевого самоврядування на базовому рівні (рівні територіальної громади) включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- старосту;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення [8].

Наведений перелік дозволяє зрозуміти діапазон управлінського активу органів місцевого самоврядування в Україні.

У Стратегії розвитку галузі [9] визначаються такі проблеми управлінського активу органів місцевого самоврядування:

1. Непривабливість служби в органах місцевого самоврядування для високоякісних кадрів.
2. Відсутність умов для регулярного осучаснення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування.
3. Відсутність належних умов для формування в громадах підготовлених резервів майбутніх депутатів, старост і лідерів органів самоорганізації населення.
4. Корпус депутатів рад територіальних громад, націлений на задоволення інтересів політичних партій, а вже потім виборців.

Водночас у згаданому документі наведені загрози та перешкоди успішній реалізації:

1. Спротив корумпованих кіл у середовищі місцевого самоврядування та поза ним.
2. Фінансові проблеми держави та органів місцевого самоврядування.
3. Несприятлива позиція частини громадськості щодо покращення умов праці службовців.
4. Невміння та небажання частини місцевих політиків (мерів і депутатського корпусу) працювати з громадськістю.
5. Небажання частини службовців навчатися [9].

Як зазначає Р. Хірівський, надмірна політизованість обраних за системою пропорційних виборів депутатів місцевих рад, інших кадрових призначенців в органах місцевого самоврядування та квотні принципи, покладені в основу регіональної кадрової політики, призводять до погіршення якісного складу місцевих рад і суттєвого ослаблення кадрового потенціалу їхніх виконавчих органів. Отже, проблема полягає в низькому компетентнісному рівні керівників і працівників виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад, а відтак низькій соціально-економічній ефективності функціонування керованих громад [10].

Управлінські моделі, що збереглися у структурах місцевого самоврядування більшості органів місцевого самоврядування, стають серйозним обмеженням щодо роботи зі стимулювання місцевого економічного зростання, оскільки підкріплюються методичною базою, що склалася (системою бюджетного планування, державною статистикою, містобудівною документацією, відомчими соціально-технічними нормативами, нерозвинутою нормативно-правовою базою муніципальних утворень тощо), а також радянсько-бюрократичною корпоративною культурою, зорієнтованою на роботу в межах адміністративної вертикалі, а не на рівноправну

взаємодію з місцевою спільнотою заради цілей місцевого розвитку. Тому можна стверджувати, що реорганізація місцевої економічної діяльності неможлива без попередньої управлінської реорганізації діяльності місцевих органів влади [11].

За даними аналітичного звіту, що представляє результати дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України, проведеного в межах програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» у період з вересня 2018 р. по лютий 2019 р., з упровадженням реформи децентралізації, розширенням повноважень об'єднаних територіальних громад помітно зросла потреба в забезпеченні відповідних органів місцевого самоврядування людськими ресурсами. Як показала практика створення об'єднаних територіальних громад, ті з них, які утворилися навколо районних центрів, мають краще забезпечення людськими ресурсами. У таких громадах, як правило, до новоутворених органів місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади переходять працівники районних державних адміністрацій. Однак керівний і фаховий корпус новостворених об'єднаних територіальних громад починає функціонувати в новій системі управлінських і організаційних відносин, які стали складнішими та нетрадиційними, через що навіть наявний минулий досвід окремого працівника або цілої організації не можуть задовольнити різноманітні, неординарні і нестереотипні управлінські ситуації, які потребують нових технологій реагування і прийняття професійно обґрунтованих управлінських рішень. Набагато гірша ситуація із забезпеченням людськими ресурсами в разі створення сільських об'єднаних територіальних громад навколо населених пунктів, які не мали статусу адміністративних центрів.

Водночас виникає потреба в таких фахівцях, які б були здатні працювати в умовах розширення повноважень місцевого самоврядування і вирішувати завдання, які раніше не виконувалися органами місцевого самоврядування сіл, селищ, міст (а саме міст районного значення).

Якщо обсяг фінансових ресурсів чи стан об'єктів інфраструктури може бути заздалегідь визначений, то формування управлінських ресурсів у сільській місцевості є практично непередбачуваним процесом. Натомість сильна управлінська команда значною мірою є запорукою успіху громади. Не менш важливим у діяльності об'єднаних територіальних громад є якісний склад депутатського корпусу та ефективна робота старост.

Відсутність потрібних фахівців в об'єднаних територіальних громадах, недостатність кваліфікації наявних посадових осіб для виконання нових функцій призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток громад. Органи місцевого самоврядування сільських об'єднаних територіальних громад часто не можуть підготувати якісні інвестиційні проєкти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, не готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад [12].

На нашу думку, досліджуючи управлінський актив територіальних громад, доцільно також розглянути досвід розвинених країн, таких як Велика Британія.

Британські дослідники М. Ейкен, Б. Кейрнс зі співаторами зазначають, що такі потреби, як розвиток управлінського активу та лідерського потенціалу, є загальними для всіх територіальних громад. Серед чинників, які стосуються всіх етапів контролю за активами громади, дослідники виділяють значення ключових осіб (управлінського складу). В опитуванні, проведеному Institute for Voluntary Action Research для The Joseph Rowntree Foundation у 2011 р. у Великій Британії, його учасники часто вказували на конкретну особу – засновника, члена правління або керівника організації. Їхні відповіді дозволили виокремити специфічні риси лідера: умотивованість, підприємницький підхід, наполегливість і довгострокову відданість. Однак організації не завжди очолює одна людина. Членами ради директорів, наприклад, може бути кілька осіб.

Інші учасники зазначили, що для ефективного управління активами недостатньо просто мати людей з добрими намірами, ідеями та прагненнями, для цього потрібна ще низка навичок – технічних, спеціальних, управлінських і навичок побудови й розвитку територіальної громади. Наявність у людей таких навичок певною мірою залежала від місця розташування активу – наприклад, заможніші громади мали можливість залучити людей з набором потрібних компетенцій для управління активами, тоді як бідніші громади могли такої можливості не мати. Практично всіма муніципальними організаціями, учасники яких брали участь у дослідженні, керувала рада директорів, а більшість учасників пояснювали успіх в управлінні своїми активами навичками членів ради директорів, наголошуючи на рішучості, стратегічному підході, умінні мотивувати працівників і ризикувати.

Створення пулу активних людей, які хочуть брати участь у розвитку активів та здатні ефективно це робити, важливе для розвитку територіальної громади. Результатом цього є успішне придбання активів, нарощування потенціалу територіальної громади, розвиток соціальних зв'язків і навичок, потрібних для подолання розривів між більш і менш заможними регіонами в межах територіальної громади.

Для ефективного управління активами територіальних громад потрібні залучення та спільні зусилля представників держави (органів місцевого самоврядування), приватного сектору (бізнесу) та недержавного сектору (некомерційні організації, громадянське суспільство). Кожна зацікавлена сторона вкладає свої унікальні навички та ресурси та може зіграти роль у якнайкращому досягненні інтересів усіх груп. Робочі стосунки між зазначеними трьома групами та залученість їх до процесу управління активами також зміцнюють довіру та призводять до довгострокового партнерства для подальшого сприяння та нарощування зусиль [13].

Автори дослідження визначили три основні категорії, з яких складається управлінський актив територіальної громади:

- представники держави;
- представники приватного сектору;
- представники неурядового сектору [13].

Видається доцільним розглянути ці категорії управлінського активу докладніше.

До представників держави М. Ейкен, Б. Кейрнс зі співаторами відносять:

- органи місцевого самоврядування;
- регіональні та національні департаменти та установи, на які покладена відповідальність за планування і реалізацію економічного розвитку територій;
- інші державні органи та установи, зокрема регулюючі органи;
- заклади вищої освіти та науково-дослідні установи.

До представників приватного сектору вчені відносять:

- великі, середні, малі – та мікропідприємства, включно з приватними підприємцями;
- забудовників;
- банки, кредитні спілки та інші фінансові установи;
- посередників з розвитку бізнесу (бізнес-центри, кластери тощо);
- торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації.

До представників неурядового сектору належать:

- організації громадян;
- місцеві школи, клуби;
- організації та асоціації, що представляють особливі інтереси громади (інтереси молоді, меншин, інвалідів, неблагополучних або маргіналізованих громадян);
- організації та асоціації, що займаються вирішенням конкретних проблем локального економічного розвитку, зокрема екологічної стійкості;
- профспілки та інші професійні організації [13].

На нашу думку, зазначені категорії є достатньо вичерпними для характеристики складу управлінського активу територіальних громад і можуть бути успішно використаними для розгорнутого аналізу української практики.

Учасники дослідження, проведеного The Joseph Rowntree Foundation у 2011 р. у Великій Британії, підкреслили особливу важливість залучення мотивованих професіоналів з актуальними навичками з різних сфер для територіальних громад. Такі професіонали можуть бути віднайдені у волонтерських організаціях, соціальних підприємствах, місцевих органах влади та національних або регіональних організаціях [13].

Висновки. Розглянувши теоретичні підходи до визначення сутності управлінського активу територіальної громади, можемо констатувати, що вітчизняна наукова думка тяжіє до включення до його складу виключно представників органів державної влади та місцевого самоврядування, ототожнюючи управлінський потенціал з кадровим забезпеченням. Вважаємо, що представники приватного та неурядового секторів також становлять вагому частину управлінського активу територіальних громад і можуть суттєво впливати на ефективність територіальної громади в частині ефективного використання коштів і надання якісніших послуг мешканцям.

Зазначимо також, що органам державної влади та місцевого самоврядування доцільно розвивати та покращувати комунікацію з представниками приватного та неурядового секторів і вибудовувати ефективну співпрацю. Слід також працювати над підвищенням престижності праці в органах державної влади та місцевого самоврядування, над розробленням ефективної системи мотивації працівників і рекрутингу кваліфікованих управлінців. Водночас варто звертати увагу не лише на професійну компетенцію фахівців, але й на їхні лідерські якості та здатність швидко адаптуватися до змін та ефективно діяти в умовах турбулентності.

Список використаних джерел

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. *Планування розвитку територіальних громад:* навч. посіб. для посадових осіб місц. самоврядування / Асоціація міст України. Київ: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
3. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Орієнтація на управління активами територіальних громад: теоретичні підходи. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 5-13. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-1
4. Шаульська Л. В., Безпалько О. М. Управлінський потенціал розвитку територіальних громад в Україні. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи:* зб. 2019. С. 170-172.
5. Жовнірчик Я. Ф. Формування самодостатніх територіальних громад і стратегія їх економічного саморозвитку. *Університетські наукові записки*. 2005. № 1-2(13-14). С. 324-331. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_1-2_54
6. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 186-193.
7. Сорокина Н. П. Оценка деятельности персонала. *Справочник кадровика*. 2008. № 7.
8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
9. Стратегія розвитку галузі. *Асоціація міст України:* сайт. 2021. URL: https://auc.org.ua/galuz/kadry-ta-organizaciya-roboty#problems
10. Хірівський Р. Розвиток кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад у контексті

здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10. № 3-4. С. 75-82.

11. Котельников В. Д. К вопросу об оценке эффективности регионального управления. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 3(9). С. 88-92.

12. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковськи Ц. *Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України:* аналітичний звіт. 2019. 122 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNISTPROFF%-20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf

13. Aiken M., Cairns B., Taylor M., Moran R. *Community organisations controlling assets: a better understanding*. Joseph Rowntree Foundation. 2011. 89 p.

References

1. Vasylchenko, H., Parasyuk, I., & Yeremenko, N. (2015). *Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad [Territorial community development planning]*: Textbook for local government officials / Association of Ukrainian Cities. Kyiv: VNA. [in Ukrainian].

2. Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine] (1996). Law of Ukraine, adopted on 1996, Jun 28, 254k/96-vr. *Legislation of Ukraine:* Website. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

3. Storonyanska, I. Z., & Benovska, L. Ya. (2020). Oriyentatsiya na upravlinnya aktyvamy terytorial'nykh hromad: teoretychni pidkhody [Orientation on asset management of territorial communities: theoretical approaches]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*, 1, 5-13. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-1 [in Ukrainian].

4. Shaulska, L. V., & Bezpalko, O. M. (2019). Upravlins'kyy potentsial rozvytku terytorial'nykh hromad v Ukrayini [Management potential of development of territorial communities in Ukraine]. In *Nauka, osvita, syspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy [Science, education, society: realities, challenges, prospects]* (pp. 170-172). [in Ukrainian].

5. Zhovnirchyk, Ya. F. (2005). Formuvannya samodostatnikh terytorial'nykh hromad i stratehiya ikh ekonomichnoho rozvytku [Formation of self-sufficient territorial communities and strategy of their economic self-development]. *Universytets'ki naukovi zapysky – University scientific notes*, 1-2(13-14), 324-331. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_1-2_54 [in Ukrainian].

6. Volska, O. M. (2020). Kadrove zabezpechennya orhaniv vlady: problemy ta shlyakhy vyrishennya [Staffing of authorities: problems and solutions]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, 2, 186-193. [in Ukrainian].

7. Sorokina, N. P. (2008). Otsenka deyatel'nosti personala [Evaluation of staff activities]. *Spravochnik kadrovyka – Handbook of personnel*, 7. [in Russian].

8. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini [On local government in Ukraine] (1997). Law of Ukraine, adopted on 1997, May 21, 280/97-VR. *Legislation of Ukraine:* Website. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

9. Stratehiya rozvutku haluzi [Industry development strategy] (2021). *Association of Ukrainian Cities*: Website. Retrieved from https://auc.org.ua/galuz/kadry-ta-organizaciya-roboty#problems [in Ukrainian].

10. Khirivsky, R. (2017). Rozvytok kadrovoho potentsialu ob»yednanykh terytorial'nykh hromad u konteksti zdiysnennya administratyvno-terytorial'noyi reformy v Ukrayini [Development of human resources of united territorial communities in the context of administrative-territorial reform in Ukraine]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian economy*, 10(3-4), 75-82. [in Ukrainian].

11. Kotelnikov, V. D. (2007). K voprosu ob otsenke effektivnosti regional'nogo upravleniya [On the issue of assessing the effectiveness of regional management]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 3(9), 88-92. [in Russian].

12. Doslidzhennya navchal'nykh potreb predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini [Study of educational needs of representatives of local governments of Ukraine]: Analytical report (2019). Retrieved from https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf [in Ukrainian]

13. Aiken, M., Cairns, B., Taylor. M., & Moran, R. (2011). *Community organisations controlling assets: a better understanding*. Joseph Rowntree Foundation.

Статтю підготовлено в рамках виконання відомчої теми «Управління активами територіальних громад» (ДР № 0120U100390).

Надійшло 12.02.2021 р.