

Гордієнко М.І.,кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
*Сумський національний аграрний університет***Hordiienko Mykola,**Candidate of Economic Sciences, Professor,
Head of Accounting and Taxation Department,
*Sumy National Agrarian University***КООРДИНАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД****Гордієнко М.І. Координаційне забезпечення управління розвитком об'єднаних територіальних громад.**

На підставі проведеного дослідження реформи органів місцевого самоврядування, визначено переваги та проблеми, з якими стикаються новостворені адміністративно-територіальні одиниці. Розкрито сутність поняття «територіальна громада», показано слабкі місця під час створення самодостатніх територіальних об'єднань, пов'язані з недостатньою кваліфікацією або відсутністю кваліфікованих фахівців, неможливістю застосування традиційних інструментів і технологій проектного управління в умовах місцевого самоврядування, обмеженістю державних та регіональних фінансових ресурсів, які спрямовуються на реалізацію проєктів. Запропоновано створення проєктних офісів на обласних (регіональних) рівнях, з метою координації та вдосконалення управління стратегічним соціально-економічним розвитком територій.

Ключові слова: територіальна громада, дієздатність, спроможність, проєктний офіс, аутсорсинг.

Гордиенко Н.И. Координационное обеспечение управления развитием объединенных территориальных общин. На основании проведенного исследования реформы органов местного самоуправления определены преимущества и проблемы, с которыми сталкиваются вновь созданные административно-территориальные единицы. Раскрыта сущность понятия «территориальная община», показаны слабые места при создании самодостаточных территориальных объединений, связанные с недостаточной квалификацией или отсутствием квалифицированных специалистов, невозможностью применения традиционных инструментов и технологий проектного управления в условиях местного самоуправления, ограниченностью государственных и региональных финансовых ресурсов, направляемых на реализацию проєктов. Предложено создание проєктных офисов на областных (региональных) уровнях с целью координации и совершенствования управления стратегическим социально-экономическим развитием территорий.

Ключевые слова: территориальная община, дееспособность, способность, проєктный офис, аутсорсинг.

Hordiienko Mykola. Coordinating development management of the amalgamated territorial communities. On the basis of the conducted research of the reform of local self-government bodies, which takes place on the basis of decentralization, through the creation of self-sufficient territorial communities, the advantages and problems faced by the newly created administrative-territorial units are identified. The concept and essence of «territorial community» is revealed in the article through the prism of its main categories «capacity» and «ability», that is, based on the term «self-sufficiency», we believe that it is not just an action or a right to act, but an active action for the sake of obtaining result, economic benefits. Weaknesses are shown in the creation of self-sufficient territorial communities, due to the lack of qualification or lack of qualified specialists, the inability to use traditional tools and technologies of project management in local government, limited state and regional financial resources for project implementation. Features and diversity of local government projects, problems of their adaptation to the conditions of activity of territorial communities require coordination and scientific support, which will be the key to effective strategic activity on local development. In order to coordinate and improve the management of a strategic socio-economic development of the territories, we have proposed the creation of the project offices at oblast (regional) levels. The project office is a structural unit, main tasks of it will be consulting and scientific support for community development projects; training of community management staff, analysis and monitoring of project implementation in order to respond to the outcome promptly. One of the ways to solve this issue is to consider outsourcing as the functions of the project office to a specialized organization. Outsourcing, as a management tool, aims to improve the efficiency and competitiveness of operations. It is envisaged to transfer not only minor business functions, but also the basic ones, while using them the outsourcer means knowledge and skills in accordance with the needs of the customer, in case of additional involvement of the staff, it will ensure the quality and effectiveness of its activities.

Key words: territorial community, capacity, ability, project office, outsourcing.

Постановка проблеми. Реформа українського місцевого самоврядування, що відбувається на засадах децентралізації, спрямована на створення об'єднаних самодостатніх територіальних громад [12]. Такі перетворення мають зробити об'єднані територіальні громади надійною інституційною основою передавання повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що є запорукою результативної та ефективної стратегічної діяльності з місцевого розвитку. Удосконалення нормативно-правової бази самостійної діяльності громад надає нові можливості для співробітництва об'єднаних спроможних громад [2], широкого застосування інтегрованих форм діяльності [10].

Тим самим у місцевому самоврядуванні породжуються «виклики» проектному підходу, роль якого відчутно зростає. Водночас особливості та різноманітність проектів місцевого самоврядування, проблеми їхньої адаптації до умов діяльності в територіальних громадах, збільшення можливостей для запровадження у спроможних громадах проектів нетрадиційних типів (парасолькових, інституційних, касетних [4]) приводить до збільшення кількості проектів, що упроваджуються на територіях адміністративно-територіальних одиниць (міст, районів, областей), а внаслідок цього – до певного загострення конкуренції проектів за спільні ресурси, що їх виділяють держава та регіони на місцевий, зокрема інфраструктурний, розвиток. Зазначене робить актуальним пошук самоврядними органами управління територіями (районними, обласними радами) шляхів координації управління проектною діяльністю територіальних громад з огляду на забезпечення спільних інтересів об'єднаних територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для забезпечення ефективного управління розвитком об'єднаних територіальних громад потрібне використання як інноваційних, так і вже наявних, апробованих управлінських механізмів та інструментів, зокрема програмно-цільового спрямування. Серед інструментів такого класу важливе місце посідають стратегічне планування та управління проектами. Проблеми становлення та розвитку стратегічного та проектного підходів у публічному управлінні, зокрема в органах місцевого самоврядування, перебувають під пильною увагою багатьох дослідників та практиків.

Цю проблематику досліджують Д. Безуглий, В. Барвіцький, Т. Безверхнюк, О. Берданова, С. Бушуєв, В. Вакуленко, О. Гладка, Т. Гречко, О. Дідух, І. Дробот, О. Ігнащенко, Ю. Ковбасюк, М. Латинін, Т. Маматова, В. Мамонова, В. Молоканова, В. Негода, Л. Оленковська, Г. Партин, О. Пономаренко, В. Рач, В. Рубцов, С. Серьогін, Д. Сухінін, О. Тертишна, Є. Удод, А. Чемерис, І. Чикаренко, О. Чикаренко, Ю. Шаров, І. Ярова та ін.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідити сутність поняття «територіальна громада» шляхом розкриття основних її категорій «дієздатність» та «спроможність», висвітлити результати дослідження щодо забезпечення координації управління розвитком об'єднаних територіальних громад шляхом створення спеціалізованих проектних офісів – аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Створення територіальних громад – це початкова фаза, після якої йдуть реальні дії з реалізації потенціалу розвитку та співробітництва громад, формування належної місцевої інфраструктури, створення умов соціально-економіч-

ного зростання і забезпечення повноцінного життя на територіях [16]. Водночас сама сутність категорії «територіальна громада» нині є дискусійним питанням, тому доцільно керуватися поняттям, яке закріплене законодавчо. Розділом XI ст. 140 Конституції України визначено, що територіальна громада – це жителі села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста [9].

Основним законом України територіальні громади наділені правом безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляти майном, що є в комунальній власності; затверджувати програми (проекти) соціально-економічного та культурного розвитку і контролювати їх виконання; затверджувати бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролювати їх виконання; встановлювати місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечувати проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворювати, реорганізовувати та ліквідувати комунальні підприємства, організації й установи, а також здійснювати контроль за їхньою діяльністю; вирішувати інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Не менш важливе значення мають сутнісні характеристики територіальних громад. Серед основних категорій, що розкривають сутність територіальних громад, доцільно виділити «дієздатність» та «спроможність».

Дієздатність, як ми розуміємо, – це здатність до дії та/або право на здійснення певної дії. Виходячи з терміна «самодостатність», дієздатність – це не просто дія або право на її здійснення, це активна дія, тобто активний вплив на «щось», «когось» заради отримання результату.

Проведемо умовно паралель між визначеними категоріями. Що являє собою спроможність як категорія, як основа для формування громади? Спроможність, на відміну від дієздатності, відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови, – це наявність умов, можливостей, здібностей, умінь виконувати (робити, здійснювати) що-небудь задля результату [7].

Під час створення нового адміністративно-територіального утворення обов'язковою умовою є дотримання принципів економічної доцільності та повсюдності. Спроможність як категорія передбачає наявність умов, можливостей і вміння забезпечити інвестиційну привабливість, сприяти створенню нових робочих сил, збільшення надходжень до місцевих бюджетів для підвищення рівня життя мешканців громади. Принцип повсюдності місцевого самоврядування наголошує на тому що реалізація його забезпечить можливість органам місцевої влади розширити свої повноваження.

Значна кількість досліджуваних питань набуває сьогодні нових аспектів актуальності. Зокрема, у нових умовах має бути модернізовано підходи до формування стратегій розвитку укрупнених громад, відкриваються додаткові можливості урізноманітнити арсенал інструментів і технологій проектного управління. Проте вже ясно, що просте перенесення класичних технологій проектного підходу, апробованих у бізнесі, стикається з труднощами імплементації в місцевому самоврядуванні, що приводить до неналежного опрацювання життєздатності і сталості проектів місцевого розвитку на рівні територіальних громад. Реалізація завдань розвитку об'єднаних територіальних громад, співробітництва громад – це сфери, де природним чином

інтегруються стратегічні та проектні технології. Свого часу дослідженнями у сфері стратегічного програмування розвитку міст обґрунтовано концепцію «пріоритет – проект», суть якої полягає у формуванні замість локальних заходів із досягнення стратегічних цілей, комплексу проектів спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів [17].

Зазначену концепцію реалізовано у вітчизняній практиці стратегічного планування місцевого розвитку, і сьогодні проектний підхід до реалізації стратегій розвитку територіальних громад і територій став загально визнаним в Україні. З позицій системного підходу (система, підсистема, надсистема) будь-який проект завжди реалізує не лише безпосередню мету (мету проекту), а пов'язаний із метою більш високого рівня – аж до місії діяльності. У такому розумінні проект (як категорія «часткове») завжди пов'язаний зі стратегією діяльності (як категорією «загальне») і є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них – засобом досягнення місії. Отже, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів.

Водночас нині органи місцевого самоврядування не мають відповідно підготовлених спеціалістів. Проектний менеджмент використовує для оцінки готовності до проектної діяльності окремо взятої організації модель проектної зрілості. Сутність його полягає в тому, що вдосконалення методології управління проектами інтегрується в загальну систему управління для досягнення стабільності у виконанні проектів [3; 5; 8].

Одним із шляхів вирішення цієї проблематики, як зазначає Д.Г. Безуглий, і з ним не можна не погодитися, є створення проектних офісів. Наукові дослідження з цього питання практично відсутні в Україні [3].

Але ми переконані, що вони мають можливість стати однією із відправних точок щодо вдосконалення управління стратегічним соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад.

Проектний офіс може бути структурним утворенням, яке централізує, координує, науково-методично та експертно-консультаційно забезпечує регулярну реалізацію функцій з управління портфелем проектів організації [8].

Необхідність створення проектного офісу зумовлюють такі потреби як:

- консультаційна, координаційна та наукова підтримка проектів розвитку громад;
- навчання управлінського персоналу громад;
- аналіз успішних проектів розвитку громад;
- моніторинг реалізації проектів із метою оперативного втручання у виконання стратегічних програм розвитку громад;
- архівація завершених успішних проектів.

На думку вітчизняних учених є декілька шляхів вирішення цього питання на обласних рівнях.

По-перше, покладання на спеціалістів обласної ради обов'язків із виконання функцій проектного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою зі зміною посадового регламенту.

По-друге, створення структурного спеціального управління (відділу) в обласній раді з підпорядкуванням безпосередньо голові ради.

По-третє, створення спеціалізованого комунального підприємства.

По-четверте, використання аутсорсингу – передача за договором підряду функцій проектного офісу спеціалізованої організації на наданні визначених послуг. Ми схилиємося до четвертого напрямку.

Аутсорсинг як категорія, поняття, інструмент управління підприємством (діяльністю), метод ведення бізнесу тільки зароджується в українському економічному просторі. Однією з основних перешкод, на нашу думку, щодо ефективного впровадження аутсорсингу в Україні є відсутність нормативно-правового регулювання процесів аутсорсингу, контролю та відповідальності за результати.

Для того, щоб краще зрозуміти, що таке аутсорсинг та його сутність, звернемося до наявних літературних (правових, наукових) джерел.

Аутсорсинг у перекладі з англійської мови означає outsourcing: out – зовнішній, той, що перебуває за межами; source – джерело. Тобто потрібно зрозуміти це поняття як запозичення певних ресурсів ззовні. Також є інший переклад категорії «outsourcing» на українську мову «підрядництво», що передбачає передачу компанії частини своїх завдань або окремих бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду.

В українському праві поняття «аутсорсинг» не має відповідної дефініції, тому слід керуватися виключно у контексті аналогії до правових норм. Статтею 6 Цивільного кодексу України визначено «сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства» [15]. Згідно статті 627 Глава 52, сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог Цивільного кодексу України, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості. Це підтверджує те, що зміст договору становлять умови (пункти, завдання, бізнес-процеси) визначені на розсуд сторін і погоджені ними, крім умов, які є обов'язковими відповідно до актів цивільного законодавства України [15].

Стаття 901 Цивільного кодексу України передбачає, що за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором. Положення Глави 63 можуть застосовуватися до всіх договорів про надання послуг, якщо це не суперечить суті зобов'язання, в тому числі і щодо аутсорсингу [15].

Проведені нами дослідження наукових розробок розвитку концепції аутсорсингу західних і вітчизняних економістів, не розкривають визначення самої сутності аутсорсингу і причини його застосування, не дають уяви про можливі результати його використання, а лише описують механізм його реалізації.

Цікаве визначення аутсорсингу у своїй науковій праці наводять ГО Партин та ОВ. Дідух. На їхню думку, аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і постачальником (аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника

за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності і, за необхідності, залучення тимчасового персоналу [11].

Чим це авторське визначення вчених більш повне, оригінальне та відмінне від інших:

– по-перше, передбачається можливість передачі для виконання як основних, так і другорядних бізнес-функцій, тоді як більшість учених вважають, що «аутсорсинг – це передавання не ключових функцій організацій, непрофільних послуг, допоміжних функцій, тощо»;

– по-друге, підрядник адаптує свої засоби, знання та уміння до потреб бізнесу замовника та в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю зазначеної послуги, а не часткою в прибутку замовника послуги;

– по-третє, передбачається за необхідності залучення додаткового персоналу для якісного надання послуги або виконання бізнес-функції;

– по-четверте, укладаючи договір (контракт) на аутсорсинг, замовник передбачає більш тривалий характер взаємодії з аутсорсером порівняно з разовими послугами, які запитуються ситуативно, що забезпечить отримання результативності діяльності.

Висновки. Таким чином, чітко простежується змішана горизонтально-пірамідална модель аутсорсингу. Ця модель є найбільш розповсюдженою в країнах Європейського Союзу, оскільки вона передбачає довгострокову співпрацю, залучення додаткових виконавців, можливість розвитку галузевих і міжгалузевих економічних кластерів тощо.

У міжнародному масштабі найбільший вплив на розвиток аутсорсингу мають технологічні процеси, інтернаціоналізація, економічні та політичні чинники. Значний прогрес у цьому напрямі здійснено Парламентом Європейського Союзу завдяки прийняттю відповідних Директив для посилення контролю для оцінки ризиків фінансових послуг та врегулювання ринку фінансових інструментів.

В Україні, на наше переконання, для того, щоб аутсорсинг як інструмент управління підприємством (установою, територіальним утворенням) зайняв чільне місце в бізнесі, необхідне його визнання у правовій площині, прийняття законодавства про захист інформації та створення відповідних дієвих інститутів із боротьби з корупцією.

Список використаних джерел:

1. Барвіцький В.Ю. Формування дієздатних територіальних громад з позиції верховенства права. *Електронний збірник наукових праць*. URL: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/11952/%C1>. (дата звернення: 06.11.2019).
2. Безуглий Д.Г. Дослідження готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності. *Електронний збірник наукових праць Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/14.pdf). (дата звернення: 05.09.2019).
3. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11/12(25/26). С. 89–97.
4. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9(23). С. 64–71.
5. Бушуев С.Д., Бушуєва Н.С., Покровницька О.О. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами. *Збірник наукових праць. Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ: Видавничий СНУ ім. В. Даля, 2004. № 1(9). С. 5–16.
6. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь. : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Дзюбіна А.В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 235–239.
9. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 14.09.2019).
10. Оленковська Л.П. Організаційно-управлінське забезпечення інтеграційних процесів у місцевому самоврядуванні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 208 с.
11. Партин Г.О., Дідух О.В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>. (дата звернення: 21.10.2019).
12. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>. (дата звернення: 10.11.2019).
13. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навчальний посібник. / Берданова О.В. та ін. Київ, 2017. 129 с.
14. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони. URL: <http://comeuroint.rada.gov.ua/komevoint/doccatalog/document>. (дата звернення: 14.09.2019).
15. Цивільний кодекс України. Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 25.11.2019).
16. Шаров Ю.П. Потенціал та інструменти співробітництва спроможних громад в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4(18). С. 102–110.
17. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні: навчальний посібник у слайдах. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

References:

1. Barvicjkyj V.Ju. Formuvannja dijezdatnykh terytorialnykh ghromad z pozyciji verkhovenstva prava [Formation of capable territorial communities from the position of the rule of law] Elektronnyj zbirnyk naukovykh pracj. Available at : <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/11952/%C1>. (accessed 21 October 2019).

2. Bezughlyj D.Gh. (2016) Doslidzhennja ghotovnosti personalu orghaniv miscevogho samovrjaduvannja do proektnoji dijalnosti [Study of the readiness of local government staff to project activities]. Elektronnyj zbirnyk naukovykh pracj Publichne administruvannja: teorija ta praktyka. vol. 1(15). Available at : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnyk/2016-01\(15\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnyk/2016-01(15)/14.pdf). (accessed 21 October 2019).
3. Bezughlyj D.Gh., Sharov Ju.P. (2015) Pidkhid do ocinjuvannja rivnja proektnoji zrilosti orghaniv miscevogho samovrjaduvannja [An approach to assessing the level of project maturity of local governments]. Aspekty publichnogho upravlinnja. no. 11/12(25/26). pp. 89–97. (in Ukrainian)
4. Bezughlyj D.Gh., Sharov Ju.P. (2015) Proektnyj pidkhid v upravlinni rozvytkom ta spivrobotnytctvom ukрупnenykh terytorijnykh ghromad [Project Approach in Managing the Development and Cooperation of Larger Territorial Communities]. Aspekty publichnogho upravlinnja. no. 9(23). pp. 64–71. (in Ukrainian)
5. Bushujev S.D., Bushujeva N.S., Pokrovnycja O.O. (2004) Tekhnologichna zrilistj jak instrument strategichnogho rozvytku kompanij na osnovi upravlinnja proektamy [Technological maturity as a tool for strategic development of companies based on project management]. Zbirnyk naukovykh pracj. Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnytctva. Lughansjk: SNU named by V. Dal'. no. 1(9). pp. 5–16. (in Ukrainian)
6. Vasylychenko Gh., Parasjuk I., Jeremenko N. (2015) Planuvannja rozvytku terytorijnykh ghromad [Planning for the development of territorial communities] : navchalnyj posibnyk dlja posadovykh osib miscevogho samovrjaduvannja. Asociacija mist Ukrainy. Kyjiv, TOV «PIDPRYJEMSTVO «VI EN EJ», 256 p.
7. Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinskoji movy [A great explanatory dictionary of modern Ukrainian]. (2005) Busel. V.T. Kyjiv : Perun. 1728 p. (in Ukrainian)
8. Dzubina A.V. (2010) Modelj zrilosti upravlinnja proektamy dlja vitchyznjanykh pidprijemstv [Model of maturity of project management for domestic enterprises]. Visnyk nacionaljnogho universytetu «Lvivjsjka politehnika». no. 690. pp. 235–239. (in Ukrainian)
9. Konstytucija Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28.06.1996. no. 254k/96-VR. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (accessed 21 October 2019).
10. Olenkovska L.P. (2013) Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennja intehratsiinykh protsesiv u mistsevomu samovriadvanni [Organizational and managerial support of integration processes in local self-government] (PhD Thesis), Dnipropetrovsk: Rehionalnyi Instytut Derzhavnoho Upravlinnja Natsionalnoi Akademii Derzhavnoho Upravlinnja. (in Ukrainian)
11. Partyn H.O., Didukh O.V. (2011) Osnovni vydy autsorsynhu ta yikh zastosuvannja v upravlinni diialnistiu pidprijemstva [The main types of outsourcing and their application in the management of the enterprise]. Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>. (accessed 21 October 2019).
12. Pro dobrovilne obiednannja terytorijnykh hromad: Zakon Ukrainy (2015) [Law of Ukraine on voluntary association of territorial communities] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>. (accessed 10 November 2019).
13. Berdanova O.V., Vakulenko V.M., Hrynchuk N.M., Koltun V.S., Kuibida V.S., Tkachuk A.F. (2017) Upravlinnja rozvytkom obiednanykh terytorijnykh hromad na zasadakh hromadskoj uchasti [Managing the development of integrated territorial communities on a participatory basis]. Kiev: SC Ukrtekhinform. (in Ukrainian)
14. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom i yoho derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony (2017) [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union and its Member States, of the other parts.] Available at: <http://comeuroint.rada.gov.ua/komevoint/doccatalog/document>. (accessed 14 September 2019).
15. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy (2003) [The Civil Code of Ukraine. Law of Ukraine] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (accessed 25 November 2019).
16. Sharov Yu.P. (2015) Potentsial ta instrumenty spivrobotnytstva spromozhnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Potential and tools for cooperation of able-bodied communities in the context of decentralization]. Aspekty Public Management, no. 71, pp. 102–110. (in Ukrainian)
17. Sharov Yu.P. (2011) Stratehichne planuvannja v publichnomu upravlinni [Strategic planning in public administration]. Dnepropetrovsk: DRIDA NADU. (in Ukrainian)