

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 336.143.2

Шерстюк Любов Миколаївна

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету*

Шерстюк Любовь Николаевна

*аспирант кафедры публичного управления и администрирования
Полтавского государственного аграрного университета*

Sherstiuk Liubov

*Graduate Student of the
Department of Public Administration and Management
Poltava State Agrarian University*

**НОВІ ПОВНОВАЖЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ
НОВЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩИН В
УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ
NEW AUTHORITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE
CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблеми розподілу повноважень між радами різних рівнів. У першу чергу – між районними радами та місцевими радами базового рівня. Досліджувалися також питання ресурсного забезпечення повноважень, які отримали місцеві ради базового рівня у ході реформи місцевого самоврядування. Виявлені диспропорції між обсягом повноважень і їх ресурсним забезпеченням. Наведено результати систематизації повноважень, отриманих сільськими, селищними і міськими радами у процесі децентралізації публічного управління. Разом із цим звертається увага на виклики, які стали

перед територіальними громадами у зв'язку з необхідністю виконання ними принципово нових завдань. Відмічена неготовність місцевих органів влади до використання переваг, отриманих разом з повноваженнями, невміння спрогнозувати втрачені можливості. Порівняння структури апарату сільської ради нинішньої територіальної громади з дореформеною дало можливість виявити обсяг нових повноважень, виявити диспропорції між отриманими повноваженнями та їх ресурсним забезпеченням. Звертається увага, що значною мірою організаційна неспроможність органів місцевого самоврядування базового рівня обумовлена відсутністю високопрофесійних кадрів. Ця обставина вимагає постійного навчання та перенавчання фахівців і службовців органів місцевого самоврядування. Визначено особливості підвищення кваліфікації фахівців апарату сучасної ради. Надано пропозиції щодо удосконалення виконання органами місцевого самоврядування наданих їм повноважень, зокрема шляхом підвищення професійного рівня кадрового складу рад. Зазначається, що в контексті забезпечення належного рівня виконання повноважень місцевими радами, важливого значення набуває цифровізація управління. Поступове переведення управлінських функцій в електронний формат, своєю чергою, сприяє підвищенню вимог до професіоналізму фахівців і службовців місцевих рад. Зроблено висновок, що завдяки підвищенню кваліфікації фахівців апарату управління, формуванню стратегічного мислення у лідерів громади, децентралізація повноважень може мати очікуваний ефект.

Ключові слова: орган місцевого самоврядування, повноваження, децентралізація, функція, організація.

Анотація. Стаття посвячена дослідженню проблеми розподілення повноважень між радами різних рівнів. В першу чергу – між районними радами і місцевими радами базового рівня. Досліджувались також питання ресурсного забезпечення повноважень,

которые получили местные советы базового уровня в процессе реформирования местного самоуправления. Выявлены диспропорции между объемом полномочий и их ресурсным обеспечением. Предложены результаты систематизации полномочий, полученных сельскими, поселковыми и городскими советами в процессе децентрализации публичного управления. Вместе с этим обращается внимание на вызовы, которые возникли перед территориальными общинами в связи с необходимостью выполнения ними принципиально новых заданий. Отмечается неготовность местных органов власти к использованию преимуществ, полученных вместе с полномочиями, неумение спрогнозировать потерянные возможности. Сравнение структуры аппарата сельского совета нынешней территориальной общины с дореформенной дало возможность выявить объем новых полномочий, определить диспропорции между полученными полномочиями и их ресурсным обеспечением. Обращается внимание, что в значительной мере организационная несостоятельность органов местного самоуправления базового уровня обусловлена отсутствием высокопрофессиональных кадров. Это обстоятельство требует специального обучения и переобучения специалистов и служащих органов местного самоуправления. Определены особенности повышения квалификации специалистов аппарата современного совета. Разработаны предложения по усовершенствованию исполнения органами местного самоуправления предоставленных им полномочий, в частности путем повышения профессионального уровня кадрового состава советов. Отмечается, что в контексте обеспечения необходимого уровня исполнения полномочий местными советами, особое значение приобретает цифровизация управления. Постепенное переводение управленческих функций в электронный формат, в свою очередь, способствует повышению требований к профессионализму специалистов и служащих местных

советов. Сделан вывод, что благодаря повышению квалификации специалистов аппарата управления, формированию стратегического мышления у лидеров общины, децентрализация полномочий может привести к ожидаемому эффекту.

Ключевые слова: орган местного самоуправления, полномочия, децентрализация, функция, организация.

Summary. The article is devoted to the study of the problem of distribution of powers between councils of different levels. First of all, between district councils and local councils of the basic level. The issues of resource provision of the powers that local councils of the basic level received during the local self-government reform were also studied. Disproportions between the scope of powers and their resource provision were revealed. The results of the systematization of the powers received by village, settlement and city councils in the process of decentralization of public administration are given. At the same time, attention is drawn to the challenges faced by territorial communities in connection with the need for them to perform fundamentally new tasks. The unwillingness of local authorities to use the benefits obtained with the powers, the inability to predict lost opportunities was noted. Comparing the structure of the apparatus of the village council of the current territorial community with the pre-reform one made it possible to reveal the scope of new powers, to reveal disproportions between the received powers and their resource provision. Attention is drawn to the fact that, to a large extent, the organizational failure of local self-government bodies at the basic level is due to the lack of highly professional personnel. This circumstance requires constant training and retraining of specialists and employees of local self-government bodies. The specifics of improving the qualifications of specialists of the modern council apparatus have been determined. Proposals have been made to improve the performance of the powers granted to them by local self-government bodies, in

particular by increasing the professional level of the staff of the councils. It is noted that in the context of ensuring the proper level of performance of powers by local councils, the digitization of management becomes important. The gradual transfer of management functions to the electronic format, in turn, contributes to increasing the requirements for the professionalism of specialists and employees of local councils. It was concluded that thanks to the improvement of the qualifications of management apparatus specialists, the formation of strategic thinking among the leaders of the community, the decentralization of powers can have the expected effect.

Key words: *local self-government body, authority, decentralization, function, organization.*

Постановка проблеми. Реформа системи місцевого самоврядування вийшла на стадію її завершення і перебуває на тому етапі децентралізації, який наділяє територіальні громади додатковими повноваженнями щодо розпорядження ресурсами – установами, майном та фінансами, а також щодо управління життєзабезпеченням громади. Поява нових повноважень викликає потребу у фахівцях різних напрямів та підвищенні кваліфікації тих, хто працював у колишніх сільських радах до реформи, покращення матеріальної бази, знання сучасних методів роботи та корпоративної культури. Громади, які утворились першими, пройшли складний шлях до нових викликів, які долалися легше їх послідовниками. Незадовільне кадрове забезпечення призвело до тотального перенавантаження апаратів місцевих рад та зростання конкуренції між громадами щодо залучення фахівців з різних напрямів та управління, соціальної напруги та недовіри до влади серед всіх верств населення через неготовність рад виконувати поставлені завдання. Напруга з виконанням повноважень місцевими радами виросла в останній час після ліквідації більшості районів, повноваження та майно яких були повністю передані громадам або є на стадії передачі.

Існуюча система місцевого самоврядування «... навіть в умовах часткових змін, залишається недостатньо ефективною, не забезпечує надання якісних і в повному обсязі державних, комунальних, у тому числі адміністративних послуг» [1, с. 138]. Таким чином, проблема розподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування та їх належне виконання на місцевому рівні не лише не втрачає, а набуває більшої актуальності на даному етапі розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ще в 2015 р., на початку проведення реформи місцевого самоврядування, науковці зазначали, що однією з цілей реформи є «...підвищення ефективності функціонування системи державного управління через інструменти активізації соціально – економічного потенціалу територіальних громад» [2, с. 19]. В. Дзюндзюк стверджував, що стара модель управління в нових умовах працювати не може [3, с. 5], а Т. Куценко наголошувала: «ОТГ повинна... мати адекватні законодавчо визначені повноваження як суб'єкта влади, що і є першочерговими завданнями українських реформ [4, с. 65]. В. Молоканова вважає, що «вирішенням проблем реформування державного управління може стати переосмислення застосування методів та засобів класичного системного управління із застосуванням принципів положень теорії менеджменту» [5, с. 17]. Проблеми щодо ефективного розподілу повноважень між обласними, районними та місцевими радами обґрунтовували ідеологи української реформи децентралізації А. Ткачук, М. Тітов, С. Потапенко. Уряд та Парламент намагаються вчасно реагувати на потреби самоврядування, але законодавство не встигає адаптуватися до швидкоплинних змін ситуації на місцях, а отже виникає потреба в дослідженні тенденцій децентралізації повноважень та знаходженні компромісних варіантів їх розподілу.

Метою статті є аналіз повноважень, наданих територіальним громадам в ході децентралізації та стану готовності територіальних громад

їх виконувати, вивчення протиріч, які виникли в процесі трансформації місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. В Україні процес децентралізації розпочато в 2014 році, після ухвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, в якій зверталася увага, що у багатьох територіальних громадах не забезпечені умови для створення належного життєвого середовища [6]. З метою реалізації концепції прийнято ряд нормативно-правових актів: закони України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Постанову КМУ № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів», внесено зміни до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації. Наразі на розгляді у Верховній Раді знаходиться проєкт Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», який у першу чергу має підсумувати, закріпити та розмежувати власні та делеговані повноваження громад. Відповідно до прийнято Закону України від 16.04.2020 № 562-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад», Кабінетом Міністрів України визначено адміністративні центри та затверджено території 1470 спроможних територіальних громад, у яких проведені місцеві вибори у 2020 році на новій територіальній основі. Цей процес дозволив сформувати відповідно до положень Європейської хартії оновлений інститут місцевого самоврядування – територіальні громади (ТГ).

Напрацьовані законопроєкти покликані чітко розмежувати повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, дозвілля, соціально-економічного розвитку, інфраструктури між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на кожному з територіальних рівнів адміністративно-територіального устрою держави.

Територіальні громади, після проведення місцевих виборів 2020 року на новій адміністративно-територіальній основі, отримали більше повноважень за рахунок передачі районними радами сукупності функцій з управління спільним майном громад, вирішення питань безпеки тощо. Виконання цих повноважень місцевими радами в даний час пов'язане з низкою викликів (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив основних чинників на виконання нових повноважень органами місцевого самоврядування

Сукупність чинників	Наслідок впливу
Відсутність фахівців відповідного рівня і кваліфікації	Неналежна якість виконання повноважень або їх невиконання
Невідповідність матеріального забезпечення обсягу переданих повноважень та збільшення бюджетних витрат	Зміна структури бюджету на користь управлінських витрат
Недостатня управлінська спроможність лідерів громад, керівників комунальних установ	Зростання психологічної напруги в колективах, низька якість надання послуг
Передача повноважень щодо управління земельними ресурсами місцевим громадам	Посилення впливу бізнесу на вирішення земельних питань, що приводить до безконтрольного та нераціонального землекористування
Швидкі зміни законодавства	Недостатня правова підготовка керівників і фахівців органів місцевого самоврядування, порушення законодавчих вимог
Відсутність стратегічного бачення місцевого розвитку керівництвом громад	Нераціональність використання ресурсів та поширення популізму
Зростання громадської активності	Посилення соціального протистояння між населенням і владою
Зростання конкуренції між громадами за ресурси і кадри	Нерівномірність ресурсного забезпечення, зокрема коштів обласного бюджету, поява «відстаючих» громад.

Джерело: складено автором за даними емпіричних досліджень.

Якщо говорити про Полтавську область, то громади, адміністративні центри яких співпали з існуючими до реформи районними центрами, використали людські та інші ресурси районних рад і районних державних адміністрацій, що позитивно вплинуло на їх спроможність у порівнянні з

іншими. Територіальні громади при залученні працівників, звільнених з ліквідованих районних рад і державних адміністрацій, найчастіше використовували процедури спрощеного їх переведення на нові посади, намагаючись не втратити фахових спеціалістів (за згодою сторін та без проведення конкурсу).

Решті громад довелося конкурувати за кадри, мотивуючи фахівців порівняно вищою заробітною платою та кращими умовами праці. Та все ж у багатьох із них катастрофічно не вистачає фахівців для виконання нових повноважень, пов'язаних із плануванням територіального розвитку, управлінням земельними ресурсами, наданням якісних освітніх та медичних послуг тощо. На жаль, проблеми кадрового та ресурсного забезпечення ТГ під час дії воєнного стану лише поглиблюються і це цілком прогнозовано, оскільки ресурси використовуються на воєнні потреби, а молодь призивається до лав ЗСУ. Проведемо порівняльний аналіз стану кадрового забезпечення сільської ради до і після проведення адміністративно-територіальної реформи (табл. 2).

Оскільки повноваження сільських рад до реформи децентралізації були досить обмеженими, вони жорстко не зобов'язували наявності в апараті сільської ради конкретних фахівців. Крім того, ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» не вимагав ні від сільського голови, ні від заступника, ні від секретаря ради вищої освіти чи досвіду роботи, і ця норма попри збільшення повноважень зберігається досі. У сільській місцевості за радянських часів та після проголошення незалежності основні повноваження сільських і селищних рад стосувались ведення обліку жителів, домогосподарств та майна, частини категорій земель в межах населених пунктів та видачі відповідних довідок. У ході децентралізації публічного управління в територіальних громадах виникла потреба саме в фахівцях, які могли б кваліфіковано виконувати покладені на них повноваження, вирішувати питання життєзабезпечення громад.

Склад апарату сільської ради до і після об'єднання

До об'єднання		Після об'єднання			
посади	штатні одиниці, осіб	посада	штатні одиниці, осіб	посада	штатні одиниці, осіб
1	2	3	4	5	6
Сільський голова	1	Сільський голова	1	Відділ господарського забезпечення	6-8
Секретар ради	1	Заступники голови	1-2	Опалювач	1
Головний бухгалтер	1	Секретар ради	1	Прибиральники службових приміщень	1-2
Спеціаліст I-ї категорії (бухгалтер)	0-1	Старости	4-6	Охоронники	2-3
Касир		Фінансовий відділ	3	Водії	1-2
Паспортист	0,5-1	Начальник відділу	1	Центр надання адміністративних послуг	6-8
Завідувач військово-облікового бюро	0,5-1	Бухгалтер	1	Начальник ЦНАП	1
Інженер-землепорядник	1	Спеціаліст I категорії	1	Державний реєстратор	1-2
Водій	0,5-1	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	3-4	Спеціалісти I-ї категорії	2-3
Прибиральник	0,5-1	Начальник відділу	1	Адміністратор	1-2
Працівник з благоустрою	0,5-1	Головний спеціаліст	1	Заступник начальника відділу	1
		Спеціалісти I-ї категорії	1-2	Оператор електронно-обчислювальних машин	1
Охоронник	0-2	Гуманітарний відділ	15-18	Відділ ЖКГ, містобудування та архітектури, комунального майна та інвестицій	4-5
		Начальник відділу	1	Начальник відділу	1
		Заступник начальника відділу	1	Заступник начальника відділу	1
		Головний бухгалтер	1	Архітектор	1
		Головний спеціаліст	2	Спеціаліст I-ї категорії	1-2

		Спеціаліст I категорії	8-10	Відділ соціального захисту	7-8
		Оператор електронно-обчислювальних машин	1	Начальник відділу	1
		Водій	2-3	Заступник начальника відділу	1
		Відділ організаційно – кадрового забезпечення	7-8	Бухгалтер	1
		Начальник відділу	1	Спеціаліст у справах дітей	1
		Завідувач військово-облікового бюро	1	Спеціаліст I категорії	3-4
		Діловод	1		
		Юрист	1		
		Спеціалісти I категорії	3-4		
Всього	7-13			Всього	43-53

Джерело: складено автором за даними емпіричних досліджень

Кваліфікаційні вимоги до фахівців чітко виписані законодавством, що зобов'язує керівництво громади шукати людей з відповідною освітою або навчати і підвищувати кваліфікацію існуючих працівників.

Найважливіше повноваження, отримане громадами – *управління фінансами*. До місцевих бюджетів додалися значні податкові надходження та прямі міжбюджетні трансферти між бюджетом громади та обласним бюджетом. Зараз ТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи прямі відносини мали лише обласні та районні бюджети, бюджети міст обласного значення), для виконання делегованих державою повноважень їм надаються відповідні трансферти (дотації, освітня та медична субвенції, субвенція на розвиток інфраструктури громад тощо). Законодавчі зміни також надали право органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет. У зв'язку з цим для громад обов'язковим стає наявність відділу фінансів як відокремленого підрозділу і розпорядника коштів, економістів, які добре розуміються на бюджетному законодавстві, стратегічному плануванні, вміють планувати доходи та

видатки, розробляти місцеві програми та працювати з ними, добре володіють програмами звітності та ін. Таких фахівців знайти і залучити досить складно.

Повноваження у соціальній сфері, що були передані сільським, селищним і міським радам районними радами разом із відповідним майном. Громади взяли на свій баланс дошкільні та освітні заклади, сільські будинки культури, медичні установи тощо, а також їх майно – приміщення, обладнання та земельні ділянки. Це забезпечило можливість моніторингу якості надання соціальних послуг, але кардинально не вирішило проблему покращення їх якості. Видатки на освіту залишаються найбільшою статтею витрат і сягають в багатьох громадах половини бюджету при збереженні незадовільної якості освітніх послуг, що обумовлено, зокрема, і введенням карантину, а згодом початком війни з Росією. У штатному розписі виникла потреба створювати окремі відділи для виконання функцій з управління освітою, включаючи методистів та бухгалтерів. Знов велика проблема у таких фахівцях саме у сільській місцевості. Через ліквідацію районних управлінь охорони здоров'я виникла проблема створення власних підрозділів, які б контролювали діяльність ФАПів та амбулаторій.

Повноваження щодо управління землями та майном. Громадам були передані землі державної власності сільськогосподарського призначення та повноваження щодо їх розпорядження. Але одночасно у громадах на території яких знаходяться потужні землекористувачі/власники, виріс їх вплив на місцеву раду, контроль за процесами транзакцій із земельною власністю. Для здійснення повноважень у сфері землекористування при сільських радах створено *земельні відділи*, працівники яких повинні не лише вести облік земель, а й володіти всією законодавчою базою щодо розпорядження землями та змінами до неї. Об'єми роботи земельних відділів значно зросли, а часу на роботу з документацією стало значно менше, отже працівники не встигають вчасно виконувати завдання.

Повноваження щодо архітектурно-будівельного контролю дозволили органам місцевого самоврядування самостійно визначати містобудівну політику. Однак у сільській місцевості катастрофічно не вистачає архітекторів – вакансію має кожна друга громада. А час вимагає створення не тільки земельного, а і містобудівного кадастру, видачі громадянам містобудівної документації. Висококваліфіковані архітектори не мають бажання працювати в сільських громадах, де майже відсутнє будівництво, немає перспектив особистісного росту. Створення відповідних відділів є для більшості громад наразі невирішеною проблемою.

Розширилось коло *адміністративних послуг*, які повинна надавати ТГ на базі сучасних ЦНАПів. Не кожна громада сьогодні має спроможність облаштувати приміщення, яке б відповідало стандартам, що встановлені для ЦНАП, і не кожен орган місцевого самоврядування здатний забезпечити повний спектр адміністративних послуг високої якості через брак достатньої кількості фахівців, технологічні особливості надання певних груп послуг або з інших підстав [7, с. 127].

Наразі Програмою «U-LEAD Європою» надається підтримка у створенні та модернізації ЦНАПів за такими напрямками:

- інституційна підтримка: організація функціонування ЦНАП, навчання персоналу, інформування мешканців;
- матеріальна підтримка: забезпечення меблями, офісною технікою, комп’ютерними програмами тощо;
- спеціальні види допомоги, що включають налаштування електронної системи управління чергою та мобільного ЦНАПу.

Значним викликом для громад стали *цифровізація (діджиталізація)* та електронний документообіг. Відсутність належної мережі інтернет-зв’язку та відсутність фахових знань для використання цифрових технологій вносять напругу в реалізацію державної стратегії цифрової трансформації. Нові повноваження змінили вимоги і до керівного складу громад. *Керівники*

сучасної громади – це не лише виконавці інструкцій, а стратеги, які вміють визначати пріоритети у розвитку своєї території, створювати стратегію розвитку громади, розуміють переваги і можливості реалізації довгострокових проєктів, у тому числі у галузі містобудування та архітектури.

Висновки. У ході проведення адміністративно-територіальної реформи, яка дозволила створити нову територіальну основу для формування органів місцевого самоврядування на базовому та субрегіональному рівнях, відбувся і розподіл повноважень між органами влади загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів. Процес перерозподілу повноважень між районними радами, районними державними адміністраціями і сільськими, селищними та міськими радами новостворених територіальних громад мав на меті підвищення ефективності публічного управління, посилення прозорості та відповідальності органів місцевого самоврядування. Однак, проведене дослідження показує, що територіальні громади, особливо сільські, виявилися не готовими до виконання покладених на них повноважень і по-різному долають виклики, що постали перед громадами, як у зв'язку з реформою публічної влади, так і в зв'язку з пандемією COVID-19, а згодом із початком війни з Росією. В залежності від того, коли і у який спосіб були утворені громади, вони опинилися в нерівних умовах. Великою проблемою для більшості з них залишається брак кадрів та їх низький кваліфікаційний рівень, тому серед громад значно зросла конкуренція за фахівців. Апарат сучасних громад повинен постійно навчатися. Від того, наскільки ефективно актив громад зможе використати надані державою повноваження, мобілізувавши всі зусилля у найкоротший термін, залежить розвиток кожного населеного пункту та рівень життя його мешканців, а в подальшому, існування самої громади.

Література

1. Касич А., Животовоз І. Адміністративна реформа та завдання розвитку місцевого самоврядування. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 138-141.
2. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Випуск 6 (116). С. 18-22. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_018_FedirkoBO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_018_FedirkoBO.pdf). (Дата звернення 31.05.2022).
3. Дзюндзюк В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій : дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.02; Донецький держ. ун-т управління. Донецьк. 2006. Рукопис.
4. Куценко Т. Ф., Дударенко Є. Ю. Об'єднані територіальні громади в Україні: короткий аналітичний огляд. *Економіка та держава*. 2017. №3. С. 64-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3720&i=12> (дата звернення 08.07.2021).
5. Молоканова В. Проблеми вдосконалення стратегічної діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.; за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2020. С.17-21.
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (дата звернення 08.07.2022).

7. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 7. С. 38–50. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>. (дата звернення 08.07.2022).

References

1. Kasych A., Zhyvotovoz I. Administratyvna reforma ta zavdannja rozvytku miscevogho samovrjaduvannja. Innovacijni instrumenty zabezpechennja investycijnogho ta infrastrukturnogho rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, m. Dnipro, 27 lystop. 2020 r.; za zagh. red. I. A. Chykarenko. Dnipro : DRIDU NADU. 2020. S. 138-141.
2. Fedirko B. O. Suchasnyj stan ta naprjamy reformuvannja systemy miscevogho samovrjaduvannja v Ukraini. Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrainy. 2015. Vypusk 6 (116). S. 18-22. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20156\(116\)/sep20156\(116\)_018_FedirkoBO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20156(116)/sep20156(116)_018_FedirkoBO.pdf). (Data zvernennja 31.05.2022).
3. Dzijundzijuk V. B. Metodologichni zasady ocinky ta pidvyshhennja efektyvnosti dijalnosti orghaniv vlady jak publichnykh orghanizacij : dys... d-ra nauk z derzh. upravlinnja: 25.00.02; Doneckyj derzh. un-t upravlinnja. Doneck. 2006. Rukopys.
4. Kucenko T. F., Dudarenko Je. Ju. Ob'jednani terytorialjni ghromady v Ukraini: korotkyj analitychnyj oghljad. *Ekonomika ta derzhava*. 2017. #3. S. 64-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3720&i=12> (data zvernennja 08.07.2021).

5. Molokanova V. Problemy vdoskonalennja strategichnoji dijalnosti ob'jednanykh terytorialnykh ghromad v Ukraini. Innovacijni instrumenty zabezpechennja investycijnogho ta infrastrukturnogho rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, m. Dnipro, 27 lystop. 2020 r.; za zagh. red. I. A. Chykarenko. Dnipro : DRIDU NADU. 2020. S.17-21.
6. Pro skhvalennja Koncepciji reformuvannja miscevogho samovrjaduvannja ta terytorialnoji orghanizaciji vlady v Ukraini: Rozporjadzhennja Kabinetu ministriv Ukrainy vid 01.04.2014 # 333-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/333-2014-%D1%80> (data zvernennja 08.07.2022).
7. Paljchuk V. Prohrama «U-LEAD z Jevropoju» u rozvytku merezhi centriv nadannja administratyvnykh poslugh. Ukrainina: podiji, fakty, komentari. 2018. # 7. S. 38–50. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr7.pdf>. (data zvernennja 08.07.2022).