

ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА ВИКОНАВЧИХ КОМІТЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ШЛЯХ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

OPTIMAL STRUCTURE OF EXECUTIVE COMMITTEES OF TERRITORIAL COMMUNITIES – THE WAY TO INSTITUTIONAL CAPACITY

У статті розглянуто один з основних чинників, який впливає на спроможність територіальних громад, – формування адміністративної структури органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих комітетів як важливої складової частини спроможних територіальних громад.

Акцентовано увагу на тому, що територіальна громада, як частина громадянського суспільства, є великою самоорганізованою системою, що містить багато інститутів і асоціацій людей, які мають власні інтереси, реалізація яких на основі взаєморозуміння, взаємодопомоги, взаємних домовленостей сприяє загальному розвитку.

Наголошено на тому, що основним категоріальним поняттям, яке оцінює рівень спроможності громад, є адміністративна спроможність органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів, що полягає у здатності керівництва громади, структурних підрозділів виконавчого комітету як суб'єкта соціально-економічних відносин регіону вирішувати питання надання якісних послуг населенню, акумулювати фінансові ресурси та забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі оптимального перерозподілу та використання наявних ресурсів, а також забезпечувати фінансову й економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

На прикладі розвитку молодіжної сфери, сфер фізичної культури та спорту, національно-патріотичного виховання висвітлено проблеми побудови організаційної структури апарату та виконавчих органів місцевого самоврядування.

Визначено, що проблемні питання необхідно вирішувати шляхом удосконалення нормативно-правової бази з питань децентралізації, формування фінансово-економічних і організаційних механізмів, спрямованих на розвиток інституційно спроможних громад, які забезпечать ефективність, якість та доступність публічних послуг, утворюють клієнтоорієнтовану громаду.

Ключові слова: інституційна спроможність територіальних громад, формування адміністративної структури, адміністративна

спроможність, організаційна структура, штатна чисельність, структура апарату виконавчого органу територіальних громад.

The article considers one of the main factors influencing the capacity of territorial communities – is the formation of the administrative structure of local governments and their executive committees as an important component of affluent territorial communities.

Emphasis is placed on the fact that the territorial community, as part of civil society, is a large self-organized system that includes many institutions and associations of people who have their own interests, the implementation of which on the basis of mutual understanding, mutual assistance, mutual agreements contributes to overall development.

It is emphasized that the main categorical concept that assesses the level of capacity of communities is the administrative capacity of local governments and their executive bodies, which is the ability of community leadership, structural units of the executive committee as a subject of socio-economic relations of the region. quality services to the population, accumulate financial resources and ensure an appropriate level of competitiveness based on the optimal redistribution and use of available resources, as well as ensure financial and economic stability in the long run.

On the example of the development of the youth sphere, the spheres of physical culture and sports, national-patriotic education, the problems of building the organizational structure of the apparatus and executive bodies of local self-government are highlighted.

It is determined that the problematic issues need to be addressed by improving the legal framework for decentralization, the formation of financial, economic and organizational mechanisms aimed at developing institutionally capable communities that will ensure efficiency, quality and accessibility of public services, create a customer-oriented community.

Key words: institutional capacity of territorial communities, formation of administrative structure, administrative capacity, organizational structure, staffing, structure of staff of executive body of territorial communities.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2021.24.15>

Положешна І.В.

аспірантка

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

головний спеціаліст управління стратегічного планування та комунікацій Міністерство молоді та спорту України

Постановка проблеми в загальному вигляді. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, або децентралізація, передбачає створення умов для формування ефективної, відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України. Децентралізація в Україні відбувається в умовах жорсткого зовнішнього тиску на Україну з боку Російської Федерації, яка вже анексувала Крим і захопила частину Донбасу; неспро-

можності єдиного українського простору в межах усієї території держави; демографічної кризи; деградації інфраструктури та кадрового голоду, що потребує об'єднання зусиль для успішності реформи всіх політичних суб'єктів, державних інституцій, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Децентралізація в Україні – це не просто передача повноважень, ресурсів та компетенції вирішувати основні питання життя на найбільш наближеному до людини рівні, де це можна зробити найефективніше (відповідно

до принципу субсидіарності), а створення базового суб'єкта місцевого самоврядування – спроможної територіальної громади.

Напрямок і логіка реформи місцевого самоврядування були визначені в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженій Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р. Із часу затвердження Концепції сформовано базову правову рамку для проведення реформи, яка включає такі основні напрями, як: адміністративно-територіальна реформа, фіскальна децентралізація, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, реформа державної регіональної політики [8].

За час реформи в Україні сформовано 1 470 спроможних об'єднаних територіальних громад, у яких проведені перші місцеві вибори. Відповідно до постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807–ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» створена нова система адміністративного устрою субрегіонального рівня, а саме створено 136 районів, із них 119 на підконтрольній Україні території [10].

Сьогодні перед Україною стоїть вкрай амбітне, але посилене завдання – завершити перший етап реформи, створити нову територіальну основу для формування органів місцевого самоврядування на базовому та районному рівнях.

Уся територія України має бути територією спроможних територіальних громад, що мають уніфіковані повноваження, досить ресурсів і відповідальність перед громадою та державою. Тому одним з основних чинників, які будуть впливати на спроможність територіальних громад, є необхідність якісного формування адміністративної структури органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих комітетів з урахуванням місцевих потреб та необхідності забезпечення ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади дослідження розвитку територіальних громад і питань їхньої спроможності висвітлено в наукових працях таких учених: Л.Я. Бенювської, П.В. Жука, М.І. Карліна, В.С. Кравціва, І.О. Луніної, О.В. Ольшанського, А.П. Павлюк, Х.О. Патицької, О.В. Сизоненко, І.З. Сторонянської, І.Р. Тимечко, С.Л. Шульц та інших. Водночас в останніх наукових дослідженнях переважають питання щодо науково-практичних і методичних засад саме формування територіальних громад на засадах спроможності. У працях українських науковців велика увага приділяється фінансовій спроможності територіальних громад. Питання

формування структури органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів як важливої складової частини спроможних територіальних громад висвітлені меншою мірою.

Мета статті – зробити аналіз адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування у процесі реформи територіальної організації влади на засадах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. Успішність будь-якої реформи в державі залежить від розуміння її змісту всіма учасниками таких відносин. 1 квітня 2014 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі – Концепція), розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. № 591-р затверджено План заходів з її реалізації. Отже, створено умови для проведення децентралізації в Україні. Термін «децентралізація» означає передачу владних повноважень від органів центральної виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Тобто децентралізація покликана забезпечити право громади мати повноваження і бути спроможними їх реалізувати. Реформа місцевого самоврядування передбачає передачу в місцеві бюджети частки загальнонаціональних податків, створює економічну зацікавленість громади в розвитку території, сприяє створенню нових підприємств, залученню інвестицій, наданню якісних послуг населенню, отже, економічному розвитку країни загалом.

Крім того, досвід таких унітарних держав, як Данія, Норвегія, Швеція, Польща, Чехія, Естонія, Франція, показує, що передача значних повноважень від державних органів органам місцевого самоврядування забезпечила зміцнення місцевого самоврядування, отже, усунула штучні перешкоди для бізнесу і підприємницької діяльності, створила прозорий інвестиційний клімат та можливість спроможних громад ефективніше вирішувати питання місцевого значення.

На виконання Плану заходів із реалізації реформи місцевого самоврядування в Україні було внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, якими здійснено стимулювання громад до об'єднання та підвищення їхньої спроможності через механізм переходу бюджетів об'єднаних громад на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом.

Відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157–VIII від 5 лютого 2015 р. регулюються відносини, що виникають у процесі добровіль-

ного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст. Постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 затверджено Методику формування спроможних територіальних громад. Саме ці акти визначають, яким чином має відбуватись об'єднання громад для того, щоб вони стали спроможними [9].

Спроможні територіальні громади – «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [11].

Територіальна громада, як частина громадянського суспільства, є великою самоорганізованою системою, що містить багато інститутів і асоціацій людей, які мають власні інтереси, реалізація яких на основі взаєморозуміння, взаємодопомоги, взаємних домовленостей сприяє загальному розвитку.

Процес розвитку територіальної громади може бути забезпечений як стратегічним плануванням, що здійснюється органами й посадовими особами місцевого самоврядування, так і різними ініціативами формальних і неформальних об'єднань. Створення самодостатніх територіальних громад, які б володіли відповідними матеріальними, фінансовими, земельними ресурсами, об'єктами соціальної інфраструктури, необхідними для поліпшення забезпечення потреб громадян, оперативного та якісного надання їм базових соціальних і адміністративних послуг, створення умов для сталого розвитку відповідних територій, більш ефективного використання бюджетних коштів є головним завданням децентралізації, яку розпочато в Україні.

Основним категоріальним поняттям, яке оцінює рівень спроможності громад, є «адміністративна спроможність органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів», що полягає у здатності керівництва громади, структурних підрозділів виконавчого комітету як суб'єкта соціально-економічних відносин регіону вирішувати питання надання якісних послуг населенню, акумулювати фінансові ресурси та забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі оптимального перерозподілу та використання наявних ресурсів, а також забезпечувати фінансову й економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Відповідно до ст. 6 Європейської хартії місцевого самоврядування, «<...> органи місцевого самоврядування повинні мати можливість визначати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і необхідності забезпечення ефективного управління».

Тобто основними принципами формування внутрішньої структури органу місцевого самоврядування визначено:

- принцип ефективного управління на території, за яку відповідає орган місцевого самоврядування;

- принцип інституційної забезпеченості якісного виконання визначених законом повноважень;

- принцип співвіднесення потреб громади та громадян з адміністративною спроможністю органу місцевого самоврядування.

Окрім того, під час формування власної структури органів місцевого самоврядування та для виконання передбачених законодавством завдань потрібно здійснити «добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності», які повинні забезпечити ефективне управління на території. Деякою мірою можна стверджувати, що елемент прийняття на службу в органах місцевого самоврядування також впливає на формування організаційної структури та штатного розпису, оскільки наявний прямиий зв'язок між компетентностями і професійним рівнем посадових осіб місцевого самоврядування та/або службовців і рівнем / ієрархією посад в організаційній структурі.

Відповідно до ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначена «<...> самостійність кадрової політики в територіальній громаді». Тобто в реалізації власних і делегованих повноважень орган місцевого самоврядування самостійно визначає перелік структурних підрозділів апарату та виконавчих органів, а також кваліфікаційні вимоги до їхніх посадових осіб.

Розвиток територіальних громад, спроможних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання стимулювання економічного розвитку територій, визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку, ефективного впровадження на території об'єднаної громади медичної, освітньої й інших реформ, залежить від організаційної структури та фаховості працівників, які забезпечують виконання власних та делегованих повноважень органу місцевого самоврядування.

Аналіз одного із пріоритетних напрямів розвитку територій показує, що проблеми з

формуванням структури в органах місцевого самоврядування негативно впливають на розвиток тієї чи іншої галузі.

За статистичними даними, станом на 1 січня 2020 р. на території України проживає 28,7% молоді, що становить третину населення країни. Тому наявна потреба вирішення питань на рівні територіальних громад щодо інтеграції молоді в суспільне життя громади та країни загалом через підвищення рівня її свідомості, відповідальності, мобільності, економічної активності, життєстійкості, самостійності та спроможності. Адже коли молодь здорова, має громадянські цінності та компетентності, роботу, від якої отримує задоволення, можливості для саморозвитку, вона не тільки турбується про свій добробут та добробут своєї родини, а і має бажання спрямовувати свій час для розвитку своєї територіальної громади, села або міста, країни загалом. Це дасть змогу забезпечити підвищення рівня відчуття її приналежності до процесів, що відбуваються в Україні, та довіри до інститутів публічної влади.

Тому для реалізації державної політики в молодіжній сфері, сферах фізичної культури і спорту, національно-патріотичного виховання необхідно створити розгалужену систему структурних підрозділів, які б опікувалися даним напрямом роботи не тільки на рівні областей і районів, а й на рівні територіальних громад.

У ч. 2 ст. 11 Закону України «Про місцеве самоврядування» зазначено: «Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад є підконтрольними і підзвітними відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади» [5].

Постановою Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 (із змінами) затверджені рекомендаційні переліки структурних підроз-

ділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в містах Києві та Севастополі державних адміністрацій (далі – Постанова № 606), відповідно до якої структурні підрозділи, до компетенції яких належить вирішення питань фізичної культури і спорту, молоді та національно-патріотичного виховання, представлені таким чином (таблиця 1):

Залишаються неврегульованими такі питання:

- на районному рівні немає структурних підрозділів із реалізації молодіжної політики і національно-патріотичного виховання;

- на рівні територіальних громад немає жодних рекомендацій із питань формування структурних підрозділів виконавчих комітетів територіальних громад. З огляду на вищевикладене, ми вважаємо за необхідне:

- внести зміни в п. 2 додатка 2 Рекомендаційного переліку структурних підрозділів районної, районної у містах Києві та Севастополі держадміністрації постанови № 606, а саме:

- 1) абзац 6 викласти в такій редакції:

«освіти, охорони здоров'я, культури»;

- 2) п. 2 доповнити абзацом: «молоді та спорту» (з віднесенням до його компетенції питань національно-патріотичного виховання).

Постанову № 606 доповнити додатком 3 «Рекомендаційний перелік структурних підрозділів виконавчих комітетів територіальних громад», де передбачити підрозділ молоді та спорту.

На прикладі одного із пріоритетних напрямів розвитку територіальної громади ми висвітлили проблеми побудови організаційної структури апарату та виконавчих органів місцевого самоврядування. Необхідно зазначити, що під час формування структурних підрозділів виконавчого комітету необхідно враховувати повноваження структурних підрозділів. У результаті проведеного аналізу структури

Таблиця 1

Розподіл структурних підрозділів в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування

Назва органу виконавчої влади	Нормативно-правовий акт	Назва структурного підрозділу
Обласні, Київська та Севастопольська державні адміністрації	Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 (із змінами)	Молоді та спорту
Районні, районні в містах Києві та Севастополі держадміністрації	Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606 (із змінами)	Освіти, охорони здоров'я, культури, спорту .
Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад	–	–

виконавчих органів новостворених територіальних громад та штатної чисельності працівників виникає питання: як може один працівник організувати, координувати роботу з питань освіти, культури, молоді, спорту, охорони здоров'я та соціального захисту населення?

Формування організаційної структури та штатного розпису будь-якого органу місцевого самоврядування є виключними повноваженнями та відповідальністю самого органу місцевого самоврядування, сільського, селищного, міського голови та відповідної місцевої ради.

Однак у цьому контексті було б доцільно підкреслити, що автономія місцевого самоврядування має базуватися або спиратися на загальноприйняті принципи, як-от «відповідальність за ефективне використання коштів» або «узгодженість місцевих рішень та стратегії».

Визначення поняття типової структури обмежує автономність органу місцевого самоврядування вирішувати питання територіальної громади способом, який найбільше ефективний для даної території або громади, тому типова структура не повинна бути врегульована на законодавчому рівні будь-яким органом державної влади. Кожен орган місцевого самоврядування буде мати свою власну «унікальну» організаційну структуру, яка віддзеркалює його спосіб діяльності на рівні територіальної громади.

Однак організаційна структура органу місцевого самоврядування має відбивати повноваження, реалізацію яких прийняв на себе відповідний орган. Тобто кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом або посадовою особою для забезпечення його ефективної реалізації на рівні відповідної територіальної громади.

Замість створення типових структур, які за своєю сутністю обмежують органи місцевого самоврядування (місцеві ради) щодо ухвалення рішення про працевлаштування посадових осіб, доцільно затвердити рекомендаційний перелік структурних підрозділів виконавчих комітетів територіальних громад, які дозволять забезпечити належне функціонування органу. До обов'язкових, наприклад, можна віднести структурний підрозділ із бюджету, структурний підрозділ із бухгалтерського обліку та звітності тощо.

Окрім того, можна опрацювати перелік структурних підрозділів (зокрема, окремих посадових осіб місцевого самоврядування), які рекомендуються до створення. Але під час формування рекомендаційного переліку

структурних підрозділів виключаються будь-які показники щодо кількості посадових осіб у таких структурних підрозділах. Кількість працівників (посадових осіб місцевого самоврядування, службовців), як і вибір кількості структурних підрозділів із так званого «рекомендаційного» списку, – є виключною відповідальністю органу місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування одного рівня (наприклад, сільські або селищні ради) можуть мати різні організаційні структури, які будуть залежати від деяких критеріїв (потрібно уточнити – залежати, але не обмежуватися ними, як, наприклад, наявні фінансові ресурси, оскільки тоді ставиться під сумнів сама концепція самодостатності та фінансової спроможності органу місцевого самоврядування). Такі критерії можуть слугувати основою для вибору найбільш ефективної організаційної структури органу місцевого самоврядування. Водночас ми повинні розуміти, що найбільш ефективна з погляду надання послуг жителям на території громади та задоволення їхніх потреб не завжди буде означати раціональну з погляду фінансових ресурсів, які витрачаються на утримання апарату та виконавчих органів, які будуть забезпечувати надання відповідних послуг. Якісні послуги громадянам (відповідно до встановлених стандартів – або урядом, якщо ми говоримо про делеговані повноваження, або безпосередньо органом місцевого самоврядування – щодо власних повноважень) не дорівнюють «послуги, які надаються оптимальним способом».

Організаційна структура та штатний розпис органу місцевого самоврядування – це «живі» організаційно-розпорядчі документи (які можуть змінюватися кожного разу, коли відбувається засідання відповідної місцевої ради), однак їхня зміна не повинна паралізувати роботу органу місцевого самоврядування (оскільки кожна зміна організаційної структури або реорганізація передбачає здійснення певного чіткого переліку дій та кроків із боку, зокрема, осіб, відповідальних за управління людськими ресурсами). Зміни повинні бути обґрунтованими та такими, що можна впровадити за мінімально короткий термін.

Висновки. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації натеper виявилась найрезультативнішою і найпомітнішою щодо створення та підтримки належного сприятливого бізнесового та життєвого середовища, необхідного для самореалізації людини, захисту прав і свобод, надання якісних публічних послуг тощо.

Отже, для створення спроможних територіальних громад необхідні не тільки фінансові, економічні, інфраструктурні умови, а й адміністративна спроможність органів місцевого самоврядування, яка визначається здатністю посадових осіб органів місцевого самоврядування надавати якісні публічні послуги жителям громади.

Проблемні питання необхідно вирішувати шляхом удосконалення нормативно-правової бази з даного питання, формування фінансово-економічних і організаційних механізмів, спрямованих на розвиток інституційно спроможних громад, які забезпечать ефективність, якість та доступність публічних послуг, створять клієнтоорієнтовану громаду.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Беновська Л.Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30–39.
2. Патицька Х.О. Територіальна громада в політико-правовій практиці сучасної України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 4 (108) : Механізми ефективного розвитку прикордонних територій. С. 320–328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_4_41.
3. Тимечко І.Р. Узагальнення підходів щодо сутності територіальної громади України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1 (7). С. 164–170. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wpcontent/uploads/2017/05/1-7-1-2017-27.pdf>.
4. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-вр. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/9. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
6. Проект закону про засади адміністративно-територіального устрою України. Зареєстровано 22 лютого 2018 р. № 8051. *Верховна Рада України*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63508.
7. Спроможність. *Академічний словник української мови*. 2018. URL: <http://sum.in.ua/s/spromozhnistj>.
8. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. *Законодавство України*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>.
9. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. *Законодавство України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>.
10. Про утворення і ліквідацію районів : постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. № 807–IX. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>.
11. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157–VIII. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
12. Павлюк А.П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. *Стратегічні пріоритети : науково-аналітичний збірник*. 2016. № 1 (38). С. 162–168. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/15-1474017754.pdf>.
13. Сизоненко О.В. Проблеми формування спроможних територіальних громад в умовах процесу децентралізації. *Експериментальні та теоретичні дослідження в сучасних науках : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 5 серпня 2018 р., м. Суми*. 2018. Т. 2. С. 92–95. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2114/1/05.08.2018_Tom_2-93-96.pdf.