

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-6-1>

УДК 332.1:352.1

JEL H70, L30, O15, R58

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>

УПРАВЛІНСЬКІ АКТИВИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Досліджено особливості впливу управлінських активів на розвиток територіальної громади. Розглянуто зміст понять «розвиток територіальної громади» та «економічний розвиток територіальної громади». Наведено переваги участі місцевих жителів у забезпеченні розвитку територіальної громади. Розглянуто трактування поняття «управлінський актив територіальної громади». Наголошено на важливості власної територіальної ідентичності управлінського активу територіальної громади, оскільки вона слугуватиме потужним стимулом для управлінських активів територіальної громади використовувати свої компетенції для роботи над реалізацією позитивних змін у територіальній громаді. Охарактеризовано важливі аспекти впливу управлінських активів приватного, державного та неурядового секторів на розвиток територіальних громад. Визначено, що співпраця між управлінськими активами державного, приватного та неурядового секторів є дуже важливою, оскільки злагоджена взаємодія між ними уможливіє боротьбу з тиском з боку груп інтересів, ефективну роботу кожного із секторів і сприяє розвитку територіальної громади.

Ключові слова: управлінський актив, розвиток, територіальна громада, регіональна економіка.

Nestor O. MANAGERIAL ASSETS AS A FACTOR OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

The article addresses the peculiarities of managerial assets' impact on the development of a territorial community. Managerial assets are the driving force of positive changes and development of a territorial community since they make responsible decisions and detect, indicate, and eliminate flaws in resource managerial and processes in consolidated territorial communities. Therefore, it is essential to disclose their role and features of impact on the development of territorial communities. The article considers the nature of such concepts as the development of a territorial community and economic development of a territorial community, explains the difference between them, and outlines identification attributes that characterize the community development. The advantages of local residents' participation in securing the development of their territorial communities are disclosed. Managerial assets of a territorial community are suggested to be regarded as a set of highly qualified specialists in asset managerial in territorial communities who have leadership qualities, a defined set of skills, enough experience to conduct efficient professional activity, and can study quick and qualitatively and adapt to changes. The importance of the territorial identity of a territorial community's managerial assets is emphasized since it will serve as a powerful incentive for the managerial assets of the territorial community to use its competences to work on the implementation of positive changes in the territorial community. The bottlenecks of managerial assets of public, private, and non-governmental sectors that stipulate the features of their impact on the development of territorial communities are described. The article specifies that cooperation between managerial assets of public, private, and non-governmental sectors is quite essential as coordinated cooperation between them allows fighting the pressure of interest groups and securing an efficient work of each of the sectors, and thus boosts the development of the territorial community.

Keywords: managerial asset, development, territorial community, regional economy.

Постановка проблеми. Аналізуючи проблематику розвитку територіальної громади, неможливо уникнути питання про роль управлінських активів у цьому процесі. Представники органів місцевого самоврядування, приватного та недержавного секторів, які беруть активну участь в управлінні територіальною громадою, є рушійною силою позитивних змін і розвитку територіальної громади, оскільки саме вони приймають відповідальні рішення, виявляють, вказують та усувають недоліки в управлінні активами й процесами об'єднаної територіальної громади. Тому надзвичайно важливо розкрити їхню роль і розглянути особливості впливу на розвиток територіальної громади.

Аналіз останніх досліджень. Вивченням різних аспектів впливу мешканців територіальних громад та

управлінських активів на розвиток громад займалися численні зарубіжні та вітчизняні дослідники. Зокрема, F. Heylen, E. Willems, J. Beyers [1] вивчали вплив професіоналізації та членства в неурядових організаціях, Sh. R. Arnstein [2] запропонувала модель «драбини участі громадян», а D. R. Halpin і V. Fraussen [3] розглянули зв'язок між внутрішніми процесами формування порядку денного груп інтересів з їхньою роллю в розробленні політики. Н. Л. Новікова, Р. А. Науменко та А. О. Ільїна [4] досліджували маркери професійної компетентності державних службовців. Т. А. Заяць і Г. О. Краєвська [5] аналізували розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. Однак питання впливу саме управлінських активів на розвиток територіальних громад усе ще потребує поглибленого вивчення.

Мета статті – дослідження аспектів впливу управлінських активів на розвиток територіальних громад.

Основні результати дослідження. Для кращого розуміння предмета дослідження варто з'ясувати сутність поняття «розвиток громади». Серед учених немає єдиного підходу до його визначення, однак, як зазначають W. A. Galston і K. J. Baehler, поняття розвитку громади є ширшим, ніж місцеве економічне зростання, побудова фізичної інфраструктури чи планування використання земель. Розвиток має на меті покращення життя людей шляхом досягнення економічного зростання, політичного реагування, справедливості, самодостатності та стійкості шляхом заохочення широкої участі мешканців і розгляду громади як єдиного цілого, а не як незалежних підсегментів [6].

J. A. Christenson визначає розвиток громади як діяльність представників громади з ініціювання процесу соціальних дій для зміни своєї економічної, соціальної, культурної та / або екологічної ситуації, вважаючи головною метою розвитку громади покращення соціальних та економічних умов шляхом економічного зростання, розподілу соціальних благ, технологічного прогресу та соціальних змін [7].

Можна навести такі ідентифікаційні атрибути, які характеризують розвиток громади:

- передбачає, що спільнота є цілісною. У цьому контексті місцева громада є основною одиницею розвитку;
- стосується всіх місцевих жителів, а не якоїсь окремої групи чи сегмента населення;
- стосується загального життя громади та загальних потреб громади;
- сприяє самодопомозі, покладаючи велику відповідальність на місцевих жителів і лідерів за організацію, мобілізацію та використання ресурсів для покращення громади;
- сприяє та підкреслює переваги участі, урахувавши те, що окремі особи та спільноти мають невід'ємну цінність [8; 9].

Варто зазначити, що розвиток громади та її економічний розвиток є спорідненими, але концептуально відмінними поняттями: розвиток громади є цілісним процесом, який використовується для задоволення загальних потреб громади, що передбачає широку участь громадськості та розширення бази знань громадян. Економічний же розвиток спрямований на економічний сектор, щоб стимулювати місцеве економічне зростання, створювати робочі місця та підвищувати місцеві доходи. Тобто це компонент цілісного процесу розвитку громади, який спрямований на економічну сферу [10].

Наведені вище визначення розвитку територіальної громади та її економічного розвитку акцентують на активній участі громадян у підвищенні рівня добробуту та потребі в покращенні процесів управління територіальною громадою. Підґрунтям більшості дискусій останніх десятиліть щодо процесів участі стала класична «драбина участі громадян», розроблена в 1969 р. Sh. R. Arnstein [2]. Варто зауважити, що автор бачить проблему в тому, що громадськість не має достатньої влади, і вимірює цінність участі з точки зору шаблів влади громадян. У

своїй моделі Sh. R. Arnstein описує ступінь розширення прав і можливостей громадян, які відповідають рівням залучення, та робить припущення, що більший рівень залучення підвищує ефективність. Нам видається, що підхід до розроблення політики на основі співпраці та участі дає справедливіші результати і є функціональнішим, ніж метод прийняття рішень зверху вниз. Про це йдеться, зокрема, і в [2; 11; 12].

Результатом високого рівня участі місцевої громади є високий рівень контролю за соціально-економічними видами діяльності та розподіл між ними економічних вигод у прямих доходах, підборі персоналу, покращенні інфраструктури тощо [13]. До переваг участі місцевих жителів у забезпеченні розвитку територіальної громади можна віднести:

- безпосередній вплив програм розвитку на мешканців територіальної громади (як позитивний, так і негативний). Тому вкрай важливо надати мешканцям громади можливість брати участь у плануванні заходів, які впливають на їхнє повсякденне життя;
- доступ до інформації, якою можуть володіти мешканці територіальної громади та яка може бути недоступною з інших джерел;
- можливість визначати стиль і швидкість розвитку територіальної громади, які найкраще відповідають їхнім потребам і прагненням;
- забезпечення справедливого розподілу вигод від розвитку в територіальній громаді як результат участі мешканців громади;
- підвищення обізнаності, впевненості в собі та посилення контролю над процесом розвитку територіальної громади внаслідок активної участі мешканців територіальної громади [14; 15; 16].

J. Innes і D. E. Booher зауважують, що залучення до процесу управління всіх зацікавлених сторін (як громадян, так і представників приватного, державного та неурядового секторів, державних управлінців) – це не одностороннє спілкування, а багатовимірною модель, в якій всі працюють разом і впливають один на одного, для якої характерне поєднання спілкування, навчання та діяльності [11].

Залучення громадян до місцевого самоврядування та розвитку територіальної громади покращує взаємодію між учасниками цього процесу та підвищує їхню довіру до влади. Також громадяни можуть проходити певне навчання для поглиблення розуміння процесів управління територіальною громадою та їхніх особливостей. Однак, як зазначається в [17], політичні рішення можуть бути складними та вимагати спеціальних навичок, тож у багатьох випадках участь громадян може бути обмеженою через несумісність зі спеціалізованою та ієрархічною бюрократією органів влади або нестачу знань, потрібних для прийняття обґрунтованих рішень.

Ми трактуємо управлінські активи територіальної громади як сукупність висококваліфікованих у сфері управління активами територіальних громад фахівців, які 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 [18]. Саме управлінські активи здатні найефективніше сприяти розвитку територіальної громади завдяки своїй компетентності.

Управлінський актив територіальної громади охоплює не лише представників органів місцевого самоврядування, але й державного, приватного та неурядового секторів. Однак не всіх фахівців, зайнятих у зазначених секторах, можна віднести до управлінських активів, а лише тих, які мають певний набір компетенцій.

Вагомим чинником розвитку територіальної громади є усвідомлення людьми власної територіальної ідентичності як належності до певної спільноти з її потребами, інтересами та проблемами, а також формування мотивації участі в спільних справах громади [19, с. 57]. Це слугуватиме потужним стимулом для управлінських активів використовувати свої компетенції для роботи над реалізацією позитивних змін у територіальних громадах. Водночас відчуття власної територіальної ідентичності є важливим як для представників державного сектору (сприяючи не просто виконанню ними професійних обов'язків з управління активами територіальної громади та процесами, а й зацікавленню ширшим спектром проблем громади (поза межами прямих професійних компетенцій) і прикладенню зусиль до розвитку своєї територіальної громади та співпраці з представниками інших секторів), так і для представників приватного та неурядового секторів (спонукаючи їх до активної участі у вирішенні актуальних проблем територіальної громади та співпраці).

Завдяки залученню управлінських активів з різних секторів до розроблення програм і політик можна подолати таку проблему, як перерозподіл переваг і поділ на «переможців» і «переможених». Особливо це актуально у сфері землекористування, де можливі ситуації зосередження місцевими чиновниками політичних рішень на вимогах груп економічних інтересів [20]. Залучення управлінських активів з різних секторів і відкритий процес співпраці може допомогти пришвидшити розвиток територіальних громад і забезпечити механізм боротьби з тиском з боку груп інтересів, що може змінювати поведінку виборних посадових осіб і результати діяльності [17].

У контексті управлінських активів приватного сектору варто наголосити на декількох важливих аспектах:

- територіальним громадам може бути складно оцінити вагомість їхнього вкладу, оскільки найчастіше компетентні фахівці, здатні ефективно працювати на управлінських позиціях громад, зайняті в розбудові приватних компаній, а не своєї громади;
- унаслідок глобалізації та конкуренції сьогодні управлінці зазвичай не ідентифікують себе саме з тою територіальною громадою, в якій проживають, оскільки організації, в яких вони працюють, можуть знаходитися в іншій територіальній громаді;
- варто також взяти до уваги тривалість робочого часу та рівень зайнятості таких фахівців,

оскільки зазвичай вони менш доступні в робочий час, коли відбувається багато заходів, пов'язаних із розвитком громад [19, с. 122].

Частина управлінських активів територіальних громад також втрачається через припинення функціонування локальних підприємств, які вони в певних територіальних громадах розвивали та якими управляли. Однак будівництво нових виробничих підприємств, злиття та поглинання чи прихід на територію громади роздрібних мереж тощо сприяють зростанню кількості управлінців. Оскільки вони можуть бути немісцевими, тобто отримати роботу на території громади, проживаючи та / чи беручи участь у розвитку інших територіальних громад, то зазначене може знизити їхню ефективність і корисність для розвитку громади через нестачу бажання, можливостей чи лояльності до громади, в якій такі управлінці працюють. Зазначене може бути проблемою, оскільки важливу роль відіграє не просто нестача людей як потенційних кадрів, а нестача тих фахівців, які мають потрібні навички, мотивацію та демонструють вищий рівень залученості до розвитку конкретної територіальної громади [19, с. 122].

Зазначимо, що в державному секторі є проблеми, які знижують ефективність впливу управлінських активів на розвиток територіальних громад. Найперше такі проблеми пов'язані із забезпеченням певних територіальних громад управлінськими активами. Крім того, не менш важливими є якісний склад управлінських активів та їхня готовність ефективно працювати в умовах невизначеності та розширених повноважень органів місцевого самоврядування [21].

Н. Л. Новікова, Р. А. Науменко та А. О. Ільїна акцентують, що було звернуто увагу на значні недоліки в системі професіоналізації державної служби України, зокрема в питаннях професійної підготовки кадрів, у підсумкових матеріалах експертної оцінки за програмою SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) (програма для оцінювання сфери державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС). У заключному документі проведеної за результатами міжнародної конференції «Стратегія адміністративної реформи» ідеться про такі проблеми:

- недостатній рівень професіоналізму державних службовців;
- відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер;
- недостатній рівень запровадження принципів політичної нейтральності, відкритості та прозорості в роботі державних службовців [4].

На превалюванні інтересів політичних партій над інтересами виборців для корпусу депутатів рад територіальних громад як проблемі управлінських активів органів місцевого самоврядування наголошує також Стратегія розвитку галузі Асоціації міст України [22].

Видається доцільним розглянути окремі аспекти діяльності органів самоорганізації населення та громадських організацій, які представляють неурядовий сектор.

Органи самоорганізації населення (ОСН) є важливими представниками управлінських активів недержавного сектору та, відповідно до статті 3 Закону України «Про органи самоорганізації населення», беруть участь у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, інших місцевих програм [23]. Зупинимось детальніше на особливостях цього компонента управлінського активу територіальних громад.

Завдяки налагодженню соціальної взаємодії на місцевому рівні органи самоорганізації населення сприяють розвитку системи мережевих соціальних контактів, яка охоплює громадських активістів серед населення, представників місцевої влади, бізнесу та інших суб'єктів [5, с. 60]. Зауважимо, що кількість ОСН в Україні протягом 2014-2020 рр. зросла на 20% (не враховуючи тимчасово окуповану територію Автономної Республіки Крим і м. Севастополь) [24]. Загальна кількість ОСН у більшості областей України протягом 2015-2019 рр. істотно зросла (за винятком Волинської, Херсонської та Чернівецької). Вагомий приріст спостерігається в Харківській області – на 45,8%; у восьми областях країни зростання становило від 27 до 33%. Якщо в розрахунку на 100 тис. населення в Україні функціонує чотири ОСН, то в 11 областях цей показник менший за два (з них у п'яти областях – менший за одиницю). Найбільшого поширення ОСН набули в Тернопільській та Волинській областях (16 і вісім ОСН відповідно на 100 тис. населення). Попри таку динаміку, зростання абсолютної кількості адміністративно-територіальних одиниць у країні та кількості ОСН як їх представницьких органів свідчить про невисокий рівень громадської активності на місцях [5, с. 60].

Оцінюючи співпрацю громадських організацій з органами місцевого самоврядування, варто звернути увагу на два аспекти: небажання місцевих рад долучати громадськість до спільного прийняття рішень і відсутність у громадськості постійної зацікавленості в участі в процесі розвитку місцевої політики. Зазначене негативно впливає на успішність реалізації громадських ініціатив, адже втілення їх прямо залежить від рівня активності громадськості та її участі у вирішенні справ територіальної громади [25].

Дослідження Т. С. Майко розкриває такі сфери життя місцевої громади, в якій громадські організації діють і беруть участь у заходах за ініціативою міських рад. За даними дослідження, найбільш активну участь громадські структури в співпраці з органами місцевої влади беруть у таких сферах, як благоустрій території (66,8%), вивіз сміття (45,5%), організація дозвілля (44,3%), покращення екологічної ситуації (42,6%) та робота ЖКВ (37,9%) [25, с. 195].

Аналізуючи управлінський актив громадських організацій, варто зауважити, що зазначені організації можуть наймати професійний персонал зі специфічною освітою або професійною підготовкою (у судовій чи дослідницькій сфері тощо) для моніторингу політики, розроблення та управління організаційними цілями та стратегіями, а також спілкування з іншими зацікавленими сторонами [1; 26; 27].

Часто представники громадських організацій беруть активну участь у політичному позиціонуванні та розвитку громад, оскільки мотивовані відстоюванням власних економічних інтересів.

Висновки. Управлінські активи як державного, так і приватного й неурядового секторів відіграють важливу роль у розвитку територіальної громади. Однак вони мають свої особливості, які обов'язково потрібно враховувати в процесі взаємодії між ними. Зокрема, для управлінських активів державного сектору проблемними точками можуть бути їхній якісний склад і потреба швидко діяти за умов невизначеності та розширення повноважень у контексті децентралізаційних перетворень, а також загроза превалювання політичних чи особистих інтересів над інтересами місцевих мешканців. Для управлінських активів приватного сектору вагому роль відіграє проблема ідентифікації з конкретною територіальною громадою, оскільки фахівці часто є мешканцями однієї територіальної громади, а працюють в іншій та готові активніше працювати задля саме її розвитку. Також варто враховувати, що кількість часу, який управлінські активи приватного сектору виділяють на роботу над розвитком територіальної громади, зазвичай є нижчою, ніж у державному чи неурядовому секторі через тривалість робочого часу та залученість у робочі процеси приватних організацій. Управлінські активи неурядового сектору мають свої проблемні точки, зокрема невисокий рівень громадської активності на місцях (згідно з даними досліджень) і залежність можливості залучати професіоналів від обсягу фінансування неурядової організації, а також мотиваційні аспекти роботи в таких організаціях.

Співпраця між управлінськими активами державного, приватного та неурядового секторів є дуже важливою, оскільки злагоджена взаємодія між ними уможливує боротьбу з тиском з боку груп інтересів, ефективну роботу кожного із секторів та, як наслідок, сприяє розвитку територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Heylen F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *Voluntas*. 2020. Vol. 31. Pp. 1226-1238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9>
2. Arnstein Sh. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*. 1969. Vol. 35(4). Pp. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
3. Halpin D. R., Fraussen B. Laying the groundwork: Linking internal agenda-setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*. 2017. Vol. 51(8). Pp. 1337-1359. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399717728094>
4. Новікова Н. Л., Науменко Р. А., Ільїна А. О. Маркери професійної компетентності державних службовців. *Економіка України*. 2018. № 9(682). С. 85-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_9_99
5. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 56-72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056>

6. Galston W. A., Baehler K. J. *Rural Development in the United States: Connecting Theory, Practice, and Possibilities*. Washington D C.: Island Press, 1995.
7. Christenson J. A. Themes of Community Development. *Community Development in Perspective* / Eds. J. A. Christenson, J. W. Jr. Robinson. Ames: Iowa State University Press. 1989. Pp. 26-47.
8. *Approach fo Community Development* / Eds. H. B. Long, R. C. Anderson, J. A. Blubaugh. Iowa City, IA: National University Extension Association and The American College Testing Program, 1973.
9. Grewe N. R. *Social capital and local development: an exploration of three forms of community-based social capital*. Ph.D. Dissertation. 2003. DOI: <https://doi.org/10.31274/rtd-180813-15341>
10. Blair J. P. *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
11. Innes J., Booher D. E. *Collaborative policymaking: Governance through dialogue in deliberative policy analyses*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.
12. Innes J. E., Booher D. E. Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning Theory and Practice*. 2004. Vol 5(4). Pp. 419-436. DOI: <https://doi.org/10.1080/1464935042000293170>
13. Berger-Schmitt R. *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement*. Mannheim, 2000. 31 p. URL: https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/dat/en/soz_indikatoren/eusi/paper14.pdf
14. Gilliland D. I., Bellow D. C. Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channels. *Journal of Academy Marketing*. 2002. Vol. 30(1). Pp. 24-43. DOI: <https://doi.org/10.1177/03079450094306>
15. Van Beuningen J., Schmeets H. Social capital in 2009: An index for the Netherlands. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 72(1). Pp. 73-90. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.007>
16. Sabet N. S., Khaksar S. The performance of local government, social capital and participation of villagers in sustainable rural development. *The Social Science Journal*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/03623319.2020.1782649>
17. Hawkins Ch. V., Wang X. H. Sustainable Development Governance: Citizen Participation and Support Networks in Local Sustainability Initiatives. *Public Works Management & Policy*. 2012. Vol. 17(1). Pp. 7-29. DOI: <https://doi.org/10.1177/1087724X11429045>
18. Нестор О. Ю. Управлінський актив територіальних громад: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2021. Вип. 1(147). С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4>
19. Kozlow D. R. Developing community leadership skills. *An introduction to community development* / Ed. R. Phillips, R. H. Pittman. New York: Routledge, 2009.
20. Logan J. R., Molotch H. *Urban fortunes*. Berkeley: University of California Press, 1987. 383 p. URL: <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780520063419.pdf>
21. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковські Ц. *Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналіт. звіт*. 2019. 122 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFIKACII/analiihcnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf>
22. Стратегія розвитку галузі. *Асоціація міст України*: сайт. 2021. URL: <https://auc.org.ua/galuz/kadryta-organizaciya-roboty#problems>
23. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
24. Кількість юридичних осіб за організаційними формами. *Державний комітет статистики України*: сайт. 2017. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2017/ks_opfg/arh_ks_opfg_17.htm
25. Майко Т. С. Участь територіальної громади в управлінні на місцевому рівні. *Актуальні проблеми політики*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 59. С. 188-197.
26. Hwang H., Powell W. W. The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*. 2009. Vol. 54(2). Pp. 268-298. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
27. De Bruycker I., Berkhout J., Hanegraaff M. The paradox of collective action: Linking interest aggregation and interest articulation in EU legislative lobbying. *Governance*. 2019. Vol. 32(2). Pp. 295-312. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12373>

References

1. Heylen, F., Willems, E., & Beyers, J. (2020). Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *Voluntas*, 31, 1226-1238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9>
2. Arnstein, Sh. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
3. Halpin, D. R., & Fraussen, B. (2017). Laying the groundwork: Linking internal agenda-setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*, 51(8), 1337-1359. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399717728094>
4. Novikova, N. L., Naumenko, R. A., & Iliina, A. O. (2018). Markery profesiynoyi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv [Markers of professional competence of civil servants]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 9(682), 85-98. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_9_99 [in Ukrainian].
5. Zayats, T. A., & Krayevska, H. O. (2020). Rozvytok sotsial'noho kapitalu terytorial'nykh hromad v Ukraini [Social capital development of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 12, 56-72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056> [in Ukrainian].
6. Galston, W. A. & Baehler, K. J. (1995). *Rural Development in the United States: Connecting Theory, Practice, and Possibilities*. Washington D C.: Island Press.
7. Christenson, J. A. (1989). Themes of Community Development. In Christenson, J. A., & Robinson

- J. W. (Eds.). *Community Development in Perspective* (pp. 26-47). Ames, IA: Iowa State University Press.
8. Long, H. B., Anderson, R. C., & Blubaugh, J. A. (Eds.). (1973). *Approach fo Community Development*. Iowa City, IA: National University Extension Association and The American College Testing Program.
9. Grewe, N. R. (2003). Social capital and local development: an exploration of three forms of community-based social capital. Ph.D. Dissertation. DOI: <https://doi.org/10.31274/rtd-180813-15341>
10. Blair, J. P. (1995). *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
11. Innes, J. E., & Booher, D. E. (2003). *Collaborative policymaking: Governance through dialogue in deliberative policy analyses*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
12. Innes, J., & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory and Practice*, 5(4), 419-436. DOI: <https://doi.org/10.1080/1464935042000293170>
13. Berger-Schmitt, R. (2000). *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement*. Mannheim. Retrieved from https://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/daten/soz_indikatoren/eusi/paper14.pdf
14. Gilliland, D. I., & Bellow, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channels. *Journal of Academy Marketing*, 30(1), 24-43. DOI: <https://doi.org/10.1177/03079450094306>
15. Van Beuningen, J., & Schmeets, H. (2013). Social capital in 2009: An index for the Netherlands. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 72(1), 73-90. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.007>
16. Sabet, N. S., & Khaksar, S. (2020). The performance of local government, social capital and participation of villagers in sustainable rural development. *The Social Science Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1080/03623319.2020.1782649>
17. Hawkins, Ch. V., & Wang X. H. (2012). Sustainable Development Governance: Citizen Participation and Support Networks in Local Sustainability Initiatives. *Public Works Management & Policy*, 17(1), 7-29. DOI: <https://doi.org/10.1177/1087724X11429045>
18. Nestor, O. Yu. (2021). Upravlins'kyi aktyv terytorial'nykh hromad: teoretychni pidkhody ta prykladni aspekty [Management assets of territorial communities: theoretical approaches and applied aspects]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Social-economic problems of the modern period of Ukraine]: Vol. 1(147)* (pp. 21-26). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4> [in Ukrainian].
19. Kolzow D. R. (2009). Developing community leadership skills. In Phillips, R., Pittman, R. H. (Eds.). *An introduction to community development*. New York: Routledge,
20. Logan, J. R., & Molotch, H. (1987). *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*. Berkeley: University of California Press. Retrieved from <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780520063419.pdf>
21. Baldych, N., Hnydyuk, N., & Trutkovsky, Ts. (2019). *Doslidzhennya navchal'nykh potreb predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini [Study of educational needs of representatives of local governments of Ukraine]: Analytical report*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFICACII/nalichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf> [in Ukrainian].
22. 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].
23. Pro orhany samoorganizatsiyi naseleennya [About bodies of self-organization of the population] (2001). Law of Ukraine, adopted on 2001, Jul 11, 2625-III. *Legislation of Ukraine: Website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14> [in Ukrainian].
24. Kil'kist' yurydychnykh osib za orhanizatsiynymi formamy [Number of legal entities by organizational forms] (2017). *State Statistics Service of Ukraine: Website*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2017/ks_opfg/arh_ks_opfg_17.htm [in Ukrainian].
25. Mayko, T. S. (2017). Uchast' terytorial'noyi hromady v upravlinni na mistsevomu rivni [Participation of the territorial community in local government]. In *Aktual'ni problemy polityky [Current policy issues]: Vol. 59* (pp. 188-197). [in Ukrainian].
26. Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
27. De Bruycker, I., Berkhout, J., & Hanegraaff, M. (2019). The paradox of collective action: Linking interest aggregation and interest articulation in EU legislative lobbying. *Governance*, 32(2), 295-312. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12373>

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

Надійшло 03.12.2021 р.