

УДК: 332:352

JEL Classification: P25, R1

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-2.74.02>

**І.П. Зрибнева**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-4156-4702>

**Т.Р. Заволічна**, к.е.н.,

<https://orcid.org/0000-0002-7655-1170>

**К.Р. Заволічна**,

<https://orcid.org/0000-0001-7603-2859>

**К.С. Зрибнева**,

<https://orcid.org/0000-0002-4930-908X>

Чернівецький національний університет

ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### *Анотація*

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом об'єднаної територіальної громади. Досліджено тлумачення ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади та визначено його складові. Імплементовано методіку для запровадження моніторингу процесів формування та нагромадження соціального капіталу в об'єднаних територіальних громадах. Проаналізовано особливості формування, використання та розвитку територіальних, земельних та фінансових ресурсів об'єднаної територіальної громади в умовах розвитку соціальних мереж.

*Ключові слова:* ресурси об'єднаної територіальної громади, ресурсний потенціал об'єднаної територіальної громади, соціальний капітал, соціальні мережі, програмні засоби.

**Iryna Zrybnieva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-4156-4702>

**Tetyana Zavolichna**, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-7655-1170>

**Kateryna Zavolichna**,

<https://orcid.org/0000-0001-7603-2859>

**Kateryna Zrybnieva**,

<https://orcid.org/0000-0002-4930-908X>

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

## **CURRENT APPROACHES TO RESOURCE MANAGEMENT UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES**

### *Summary*

The decentralization reform in Ukraine aims not only to give the newly created United Territorial Communities the powers to use the resources at their disposal, but also to teach them

how to effectively manage their available resource potential, which will ensure their financial self-sufficiency and eliminate disparities in development. In today's conditions of territorial community unification, there is an urgent need to develop scientific approaches to addressing resource management problems, including the fullest utilization of potential opportunities, the formation of the ability to quickly adapt to the changing market situation, ensuring sustainable development that requires a sound theoretical base and management skills.

The article deals with the theoretical and practical aspects of managing the resource potential of a united territorial community. Discussions of national legislation in the definition of the category "territorial community" are analyzed. Differentiation of essential concepts, which are often used today to refer to the characteristics of the status of a territorial community, is made: "capacity of the territorial community", "ability", "efficiency", "self-sufficiency". The interpretation of the resource potential of the united territorial community is investigated and its components are determined. The methodology for monitoring the formation and accumulation of social capital in the united territorial communities has been implemented. The peculiarities of formation, use and development of territorial, land and financial resources of the united territorial community in the conditions of development of social networks are analyzed. The attention is focused on the need to modernize the mechanisms and tools of resource management of the united territorial community.

*Keywords:* united territorial community resources, united territorial community resource potential, social capital, social networks, software.

**Постановка проблеми.** Вржаючи темпи здійснення децентралізації влади в Україні виводить територіальні громади в фокус вітчизняної управлінської науки, адже громади стають новим дієвим учасником соціально-економічних відносин – з «об'єкту управління» перетворюються в «суб'єкт управління». Так станом на 10 серпня 2019 року ми вже маємо 936 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), в яких проживає 10 млн. осіб (28,6% від загальної кількості населення України) та площа ОТГ становить 225,1 тис. кв. км (40,3% земель нашої країни). [1]. Отож, реалії сьогодення потребують якісно нових підходів щодо дослідження чинників спроможності вітчизняних громад та розробки механізму управління ресурсоефективністю ОТГ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам управління територіальними громадами та їх об'єднань присвячено роботи таких вчених, як: В. Бабаєва, О. Бобровської, М. Новікової, Т. Кравченко, Є. Кулакової, Г. Мазура, М. Маліка, О. Остапенко, О.Шпикуляка, І. Шумік та іншими. Проте питання яким чином ОТГ забезпечать реалізацію своїх повноважень та планування ресурсів, щоб покращити рівень життя у своїх громадах залишаються недостатньо опрацьованими, тому потребують проведення подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – дослідити сучасні підходи до управління ресурсами ОТГ та виокремити чинники підвищення спроможності громад в умовах розвитку соціальних мереж.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головне питання, що ставиться перед політикою децентралізації – це забезпечення дієздатності територіальних громад. Зазначимо, що сутність територіальної громади також досі є дискусійним питанням і нині пропонуються багато її варіантів, які умовно можна поділити на групи:

- «жителі адміністративно-територіальної одиниці» (Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»);
- «частина громадянського суспільства» (В. Кравченко, О. Остапенко та Т. Барановська);
- «комплексне трактування» (О. Бобровська, І. Шумік, Є. Кулакова, А. Бречко).

Але, на наш погляд, подібні підходи дещо односторонні та поверхневі. При визначенні сутності територіальної громади особливу увагу слід звернути на методологічний підхід лауреата Нобелівської премії з економіки Е. Остром, яка вивчає їх особливості через призму управління спільними ресурсами. Вона трактує інституції колективного використання спільної власності як чітко визначені групи індивідуальностей, які, визначивши правила користування ресурсом, у відповідності з локальними умовами, створюють довгострокові інституційні об'єднання для моніторингу використання ресурсу, вирішення конфліктів, адміністрування санкцій [2]. Вважаємо, що мотиви та стимули соціальних дій стосовно використання спільних ресурсів задля задоволення індивідуальних потреб суб'єктів спільноти – це спільні економічні інтереси, носієм яких є соціум територіальної громади.

Окремого сутнісного розмежування потребують поняття (таблиця 1), які нині часто використовуються для позначення характеристик стану територіальної громади, зокрема – «дієздатність територіальної громади», «спроможність», «дієвість», «самодостатність».

Аналіз вітчизняних наукових публікацій засвідчив, що переважна більшість вчених розглядають спроможність територіальних громад з позиції її ресурсного забезпечення. Найбільш характерним є визначення спроможності як економічної або фінансової складової діяльності органів місцевого самоврядування внаслідок процесів децентралізації влади. Зазначимо, що питання надання територіальній громаді правового статусу суб'єкта місцевого самоврядування неодноразово піднімалося науковцями, адже насправді, тут маємо суперечність: територіальна громада в Україні конституційно визначено головним суб'єктом місцевого самоврядування, але майже всі повноваження щодо місцевого розвитку належать до органів місцевого самоврядування. В наукових працях та різних законодавчих та

нормативних документах поняття «децентралізація» носить досить розмиті межі, часто вживають не коректний термін «реформа децентралізації», хоча вірним є «децентралізація влади», що передбачає «передачу владних повноважень органами центральної влади органам місцевого самоврядування». Іншими словами, децентралізація забезпечить право громади мати повноваження і бути спроможними їх реалізувати.

Таблиця 1

**Категорії для позначення характеристик стану територіальної громади**

Категорії	Змістовні складові категорій	Спільні ознаки категорій	Доцільність вживання категорій
Дієздатність	Дії, діяльність, право, обов'язок	Характеристики інтегрального потенціалу (можуть бути явні і скриті)	Для позначення діяльнісних та правових аспектів функціонування територіальної громади
Дієвість	Активні дії, вплив на щось		Для позначення рівня активності територіальної громади
Спроможність	Здійснення чогось, сприятливі умови, можливості	Фокус на дії громади	Для позначення діяльнісних та водночас ресурсних факторних умов функціонування територіальної громади
Самодостатність	Відсутність потреб, самостійність	Характеристики ресурсного стану та забезпеченості (явні)	Для позначення ресурсних аспектів функціонування територіальної громади

Джерело: складена авторами

Економічним базисом функціонування будь-якої територіальної громади виступають ресурси. Відповідно до чинного законодавства, матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад, сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні відповідних рад [3]. Зазначимо, що у сучасній теорії управління немає окремого визначення ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади та його складових, тому адаптуємо загальні положення менеджменту – ресурсний потенціал ОТГ розглядатимемо як сукупність ресурсів, що є у власності або розпорядженні ОТГ, а також джерел та засобів їх відтворення, які визначають спроможність громади, відіграючи основну роль у визначенні детермінант її соціально-економічного розвитку.

Погляди науковців дещо різняться щодо складових ресурсного потенціалу ОТГ. Так науковець Кузмин В. виокремлює такі складові ресурсного потенціалу, як людський, природно-сировинний, фізичний, фінансовий, техніко-технологічний, інформаційний [4]. В.Бабаєв та М.Новікова складовими ресурсного потенціалу вважають майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, науково-технічний, інтелектуальний, інформаційний, інвестиційний, інноваційний та інші потенціали, а також територію з певним типом її інфраструктури [5]. Чикало І. узагальнюючи наведені підходи та враховуючи класифікаційний підхід до поділу ресурсів ОТГ за їх роллю у формуванні конкурентних переваг громади виокремлює такі складові ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади, як базовий ресурсний потенціал, що забезпечує життєздатність ОТГ, який охоплює паливно-енергетичний, природно-сировинний, матеріально-технічний, фінансовий, ресурсний потенціал забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності, що включає людський потенціал, інформаційний, інтелектуальний та науково-технологічний [6].

Безсумнівно, що ідеологією створення ОТГ є найкраща реалізація людського потенціалу певної спільноти, тому одним із найпоширеніших понять, якими оперують сучасні суспільні науки у дослідженнях щодо соціальної взаємодії та громадянського залучення, є «соціальний капітал», який зазвичай розглядається як засіб розв'язання цілої низки соціальних проблем. Так, Дж. Ван Дет, соціальний капітал розглядає як «єдиний реальний шлях примирити вимоги і очікування емансипованих та індивідуалізованих громадян з необхідністю їх залучення до демократичного процесу прийняття рішень» [7]. Проведений аналіз наукових публікацій дозволяє виділити два підходи до тлумачення ролі соціального капіталу громади:

- перший – «соціальний капітал як засіб відкриття доступу до додаткового ресурсу (внаслідок мережевих зв'язків з іншими суб'єктами)» (П.Бурдьо, А. Портес, Р. Пелдем, Ф. Фукуяма, ОЕСР, А. Колот);

- другий – «соціальний капітал як генератор нового ресурсу, що виникає внаслідок зміни якісних характеристик суб'єкта» (Дж. Коулмен, М. Грановеттер, Р. Патнем, З. Галушка, А. Стебаков, О. Степанова, Б. Буркинський, Світовий банк).

Спільним у цих підходах є те, що соціальний капітал громади розглядається як акумульоване багатство, яке при ефективному стратегічному інвестиційному менеджменті принесе дивіденди громаді.

Зазначимо, що на відміну від інших форм капіталу (приватні продукти) соціальний капітал (суспільний продукт) є спільною власністю суб'єктів взаємодії, від координації якої залежить як індивідуальна так і колективна ефективність. Тому керівникам ОТГ необхідно усвідомити, що налагодження довірливих стосунків в громаді призведе до мінімізації витрат усіх учасників взаємодії. Можемо зробити узагальнення, що існує пряма залежність між ефективним врядуванням і ступенем залучення громадян, який реалізовується через довіру, норми, відповідальність та соціальні мережі. Погоджуємося з висновком науковців, що у процесі розвитку таких спільнот як ОТГ формується свого роду «абстрактний» соціальний капітал, як середовище в якому може створюватися чи надаватися додатковий ресурс для всіх членів соціальної групи. Інвестиціями на його відтворення є видатки на відтворення якості людського капіталу (освіта, охорона здоров'я, культура), забезпечення правопорядку та сили права, послідовності та прозорості державної політики. Для досягнення конкретної продуктивності соціального капіталу у вигляді додаткової доданої вартості «абстрактний» соціальний капітал має набути властивості «специфічного», який формується на основі інвестування у побудову соціальних мереж (тренінги, розбудова комунікацій, просування бренду, спільноти споживачів) [8]. На жаль в вітчизняній практиці публічного управління не має досвіду вести системний аналіз умов та стану розвитку соціального капіталу. Статистика оперує вибірковими аспектами дослідження. Тому, перспективним є запровадити моніторинг стану соціального капіталу в ОТГ, зокрема порядок та індикатори моніторингу можна запозичили з методики Інституту громад та економіки (м. Базель, Швейцарія) за принципом створення онлайн-порталу з дослідження соціального капіталу. Моніторинг можуть проводити громадські асоціації з розвитку місцевого самоврядування шляхом онлайн-опитування за 10-бальною шкалою в розрізі 8-ми показників стану соціального капіталу у ОТГ: 1) соціальний клімат у громадах; 2) рівень довіри між людьми; 3) сприйняття людьми заходів з особистої економії заради фінансування благ громадського вжитку; 4) сприйняття податків для фінансування благ громадського вжитку; 5) готовність інвестувати в національні та регіональні активи; 6) готовність допомагати людям; 7) рівень дружелюбності; 8) рівень гостинності [9].

Надзвичайно важливим ресурсом ОТГ є земля, потенціал якої може залучити суттєві інвестиції [10]. Наразі вирішення проблем в

адмініструванні земельних відносин - це головне питання, що ставиться перед політикою децентралізації управління земельними ресурсами та управління містобудуванням. Проблема в тому, що у земельному та містобудівному законодавстві територія ОТГ відсутня як об'єкт. Це – юридичний казус. За Земельним кодексом, є сільські і селищні ради, а ОТГ мають таку ж назву, хоча фактично є новими радами з іншими повноваженнями, більшими територіями, потребами та завданнями. Стару систему важко до них прилаштувати, а державним органам складно не помічати тієї різниці, яка існує. Просто насаджувати на цю нову основу старі централізовані повноваження – це просто відтягувати процес реформ. Чим більше буде ОТГ, тим гострішою ставатиме проблема. ОТГ потрібно управляти ресурсами і забезпечувати рівень життя вже зараз. Це виклик, бо наявні повноваження і дозвольні процедури не забезпечують нормального розвитку ОТГ. Наприклад, візьмемо передавання землі громадам. У комунальну власність передано 1,5 млн га сільськогосподарських земель. Це мало дати можливість громадам вирішити свої проблеми і планувати використання землі та ресурсів [11]. Проте більшість громад зіштовхнулися з низкою проблем в адмініструванні земельних відносин: обмеженість доступу до кадастру й реєстру прав власників та користувачів землі; невизначеність процедури визначення меж земельних ділянок; бюрократичні перешкоди в паперовій звітності та плануванні територій; непрозорість інформації щодо учасників та умов оренди земель; рейдерські захоплення. Як доводить успішний досвід публічного управління землями в країнах ЄС ці проблеми можна вирішити за допомогою широкого впровадження сучасних інформаційних програм, зокрема – геоінформаційних технологій, та активного використання можливостей соціальних мереж. Прозорість в управлінні землями ОТГ дозволить залучити внутрішніх та зовнішніх інвесторів, посилить контроль за раціональним використанням земельних ресурсів, розширить межі бізнес-проектів ОТГ, зокрема – в рамках міжнародних грантів.

Зазначимо, що розпочате формування нових економічних відносин на засадах бюджетної децентралізації розширює джерела формування фінансових ресурсів ОТГ в Україні. Фінансовий потенціал ОТГ включає власний потенціал та залучений. Власний потенціал ОТГ формується за рахунок надходжень ПДФО, акцизного збору, плати за землю, єдиного податку, податку на нерухоме майно. Наявні власні фінансові ресурси дають змогу ОТГ забезпечити вирішення поточних питань їх функціонування та забезпечення соціально-економічного розвитку [12].

Поряд із цим, з 2014 року, впроваджуючи державну регіональну політику, Уряд України щороку збільшує обсяг державної фінансової підтримки розвитку регіонів та громад. Це підтверджує проведений аналіз бюджетних програм державного бюджету, який свідчить, що у 2019 році Уряд реалізовує 79 програм державної підтримки розвитку територій, на які передбачено понад 84 млрд грн (у 2018 році обсяг такої підтримки склав понад 66 млрд грн). (рис 1).



Рис 1. Державна підтримка розвитку територій в 2019 році

Джерело: [13]

За рахунок отримання місцевими бюджетами державних доходів на рівні 40%, Україну можна, принаймні формально, вважати як одну з європейських держав із найвищим рівнем фінансової децентралізації (рис. 2).

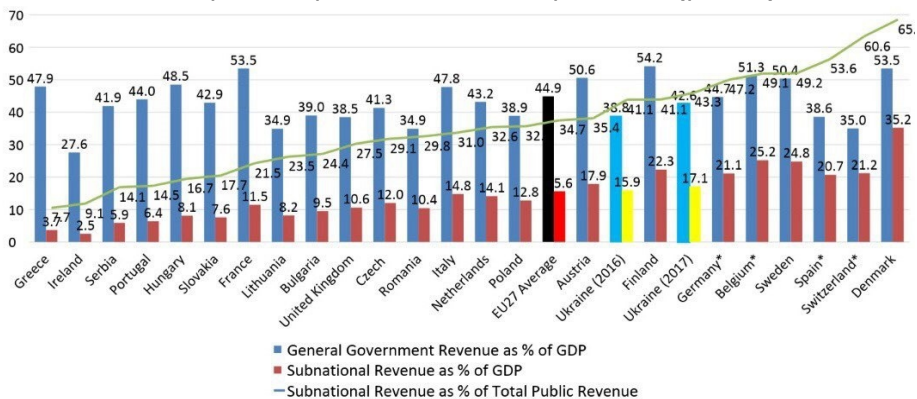


Рис. 2. Місце України за пропорційністю розподілу ресурсів громади серед країн ЄС.

Джерело: [14]



З рисунку 2 бачимо, що Україна внаслідок послідовного проведення етапів фінансової децентралізації майже досягла Європейських пропорцій в розподілі публічних фінансів, вирівнянні територіальних диспропорцій, залученні мешканців до управління ресурсами громади, що є підґрунтям для формування сталого розвитку територіальних громад.

**Висновки.** Можемо зробити узагальнення, що становлення інституту самоврядування в Україні має бути балансом між спроможністю громади та максимальною адаптивністю центральної й місцевої влади. Центральні органи влади мають вирішувати питання щодо реалізації проектів у довгостроковій перспективі, а органи місцевого самоврядування – нагальні проблеми громади на місцевому рівні. Сьогодні ОТГ отримали нові можливості самостійно формувати та використовувати власні ресурси, залучати кошти різних державних програм, ставати бенефіціарами міжнародних грантів, а це вимагає застосування нових підходів до управління, вироблення гнучкого апарату розробки та прийняття місцевих рішень. Найбільш ефективним в час розвитку суспільних мереж є розширення інструментарію публічного менеджменту – моніторинги, громадські слухання, громадські звіти, місцеві ініціативи та петиції. Новою парадигмою в управлінні створених ОТГ має стати консолідація спільних та індивідуальних цілей, підпорядкування економічних процесів інтересам розвитку людини, що стане предметом подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Моніторинг процесу децентралізації та реформування місцевого самоврядування. – Режим доступу: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/443/10.08.2019.pdf>
2. The Social Capital Foundation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialcapital-foundation.org>.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України № 157-VIII від 05.02.2015 / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
4. Кузьмин В. Структурування потенціалу територіальної громади. Науковий вісник МГУ. 2015. No 11. С. 177–180.
5. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та нарощення ресурсного потенціалу територіальної громади. Держава та суспільство. 2018. No 4. С. 197–201.
6. Чикало І. Управління ресурсоефективністю об'єднаної територіальної громади. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. No 2 (58). С. 144–150.
7. Van Deth, J. W. The Proof of the Pudding: Social Capital, Democracy, and Citizenship : modified paper prepared for delivery at the EURESCO Conference "Social Capital: Interdisciplinary Perspectives" / Jan W. van Deth (Exeter, United Kingdom, 15 – 20 September 2001) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://static.ow.ly/docs/vandeth\\_53f.pdf](http://static.ow.ly/docs/vandeth_53f.pdf).
8. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Видання Центру Розумкова. – 2018. Видавництво «Заповіт», с. 365.
9. Basel Institute of Commons and Economics. URL: [www.trustyourplace.com](http://www.trustyourplace.com)
10. Zrybnieva I., Zavolichna T. Perspectives to the liberalization of the agricultural land market in Ukraine *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol 3. № 2. P. 43-50.

URL:[http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=F2Inxo1pdZ9Gfa44PHj&page=1&doc=1](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=F2Inxo1pdZ9Gfa44PHj&page=1&doc=1)

11. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9514>

12. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад [чинний від 8 квітня 2015 р.]. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n/para>

13. Як держава підтримує розвиток територій у 2019 році / посібник з впровадження державної регіональної політики Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.gov.ua/admin/articles/11398.html>

14. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології «ОТГ і людський капітал». URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=621>

### References:

1. Monitorynh protsesu detsentralizatsii ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia. (2019). URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/443/10.08.2019.pdf>

2. The Social Capital Foundation. URL: <http://www.socialcapital-foundation.org>.

3. Pro dobrovil'ne ob'iednannia terytorial'nykh hromad: zakon Ukrainy № 157-VIII vid 05.02.2015 / Verkhovna Rada Ukrainy URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

4. Kuz'myn V. (2015). Strukturuvannia potentsialu terytorial'noi hromady. Naukovyj visnyk MHU. 2015. No 11. p. 177–180.

5. Babaiev V., Novikova M. (2018). Suchasni pidkhody do zberihannia ta naroschennia resursnoho potentsialu terytorial'noi hromady. Derzhava ta suspil'stvo 2018. No 4. p. 197–201.

6. Chykalov I. (2017). Upravlinnia resursoefektyvnosti ob'iednanoi terytorial'noi hromady. Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia 2017. No 2 (58). p. 144–150.

7. Van Deth, J. W. (2001). The Proof of the Pudding: Social Capital, Democracy, and Citizenship : modified paper prepared for delivery at the EURESCO Conference "Social Capital: Interdisciplinary Perspectives" / Jan W. van Deth (Exeter, United Kingdom, 15 – 20 September 2001) URL: [http://static.ow.ly/docs/vandeth\\_53f.pdf](http://static.ow.ly/docs/vandeth_53f.pdf)

8. Rozvytok liuds'koho kapitalu: na shliakhu do iakisnykh reform. (2018). Vydannia Tsentru Rozumkova. Vydavnytstvo «Zapovit», p. 365.

9. Basel Institute of Commons and Economics. URL: [www.trustyourplace.com](http://www.trustyourplace.com)

10. Zrybnieva I., Zavolichna T. (2017). Perspectives to the liberalization of the agricultural land market in Ukraine *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol 3. № 2. p. 43-50.

URL: [http://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=UA&search\\_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=F2Inxo1pdZ9Gfa44PHj&page=1&doc=1](http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=F2Inxo1pdZ9Gfa44PHj&page=1&doc=1)

11. Metodichni rekomendatsii schodo formuvannia i realizatsii stratehichnykh i prohramnykh dokumentiv sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku ob'iednanoi terytorial'noi hromady. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9514>

12. Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorial'nykh hromad (2015). URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-n/para>

13. Як держава підтримує розвиток територій у 2019 році / посібник з впровадження державної регіональної політики Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.gov.ua/admin/articles/11398.html>

14. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології «ОТГ і людський капітал». URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=621>