

Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України № 2850-IV від 08.09.2005 [online] Доступно: zakon.rada.gov.ua/go/2850-15 [Дата звернення 17 жовтня 2017].

See Regulation (EU) № 1305/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Council Regulation (EC) № 1698/2005 [online] Доступно: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/-/EN/TXT/?uri=-celex32013R1305> [Дата звернення 17 жовтня 2017].



JEL R 190; O 018

УДК 312.552 (478)

## **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ**

*Р. Хірівський, к. е. н., доцент*

*Львівський національний аграрний університет*

© Р. Хірівський, 2017

---

*Хірівський Р. Розвиток кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад у контексті здійснення адміністративно-територіальної реформи в Україні*

*Проведено аналіз кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад Львівської області. Виявлено та згруповано кількісні показники реалізації процесу децентралізації в загальнодержавному та регіональному масштабах. Виведено раціональні критерії, які визначають кількісну та якісну структури виконкому ради об'єднаної територіальної громади, наведено пропозиції щодо їх застосування. У ході анкетного опитування виявлено вразливі елементи кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад та здійснена розробка заходів щодо їх усунення. Запропоновано шляхи використання зовнішніх кадрових ресурсів з метою здійснення соціально-економічної діяльності громади, котрі були адаптовані до основних напрямів її діяльності.*

*З метою адаптації рівня послуг, котрі надають населенню працівники виконкомів об'єднаних територіальних громад, до національного та світового стандартів запропоновано розроблену автором модель системи керування якістю діяльності управлінського апарату територіальних громад. Вказано основні показники, за допомогою яких керівництво об'єднаних територіальних громад зможе здійснювати моніторинг наданих послуг.*

*Ключові слова:* управлінський потенціал, кадрові ресурси, об'єднані територіальні громади.

*Khirivskiy R. The development of personnel potential of the joint territorial groups in the context of the implementation of administrative territorial reform in Ukraine*

*The article analyzes the personnel potential of the combined territorial communities of the Lviv region. Quantitative indicators of the decentralization process realization on the national and regional levels were identified and grouped. The rational criteria that determine the quantitative and qualitative structure of the executive committee of the council of the united territorial community are presented, and suggestions for their application are presented. In the course of the carried out by the author of the questionnaire revealed vulnerable elements of staffing of joint territorial groups and the development of measures to eliminate them. In connection with this, the ways of using external personnel resources for the purpose of social and economic activity of the community, which have been adapted to the main areas of joint territorial groups activity, have been suggested. In order to adapt the level of services provided to the population by clerks of executive committees of the combined territorial communities to national and world standards, the author developed a model of the quality management system of the administrative apparatus of the territorial communities.*

*The main indicators are indicated, with the help of which the management of the OTG will be able to monitor the services provided.*

**Key words:** *administrative potential, personnel resources, joint territorial groups.*

**Хириевский Р.** *Развитие кадрового потенциала объединенных территориальных общин в контексте осуществления административно-территориальной реформы в Украине*

*Проведен анализ кадрового потенциала объединенных территориальных общин Львовской области. Выявлены и сгруппированы количественные показатели реализации процесса децентрализации в общегосударственном и региональном масштабах. Выведены рациональные критерии, которые определяют количественную и качественную структуры исполкома совета объединенной территориальной общины, изложены предложения по их применению.*

*В ходе анкетного опроса выявлены уязвимые элементы кадрового обеспечения объединенных территориальных общин и осуществлена разработка мероприятий по их устранению. Предложены пути использования внешних кадровых ресурсов с целью осуществления социально-экономической деятельности общины, которые были адаптированы к основным направлениям ее деятельности.*

*С целью адаптации уровня услуг, предоставляемых населению работниками исполкомов объединенных территориальных общин, к национальному и мировому стандартам предложено разработанную автором модель системы управления качеством деятельности управленческого аппарата территориальных общин. Указаны основные показатели, с помощью которых руководство объединенных территориальных общин сможет осуществлять мониторинг предоставляемых услуг.*

**Ключевые слова:** *управленческий потенциал, кадровые ресурсы, объединенные территориальные общины.*

**П**остановка проблеми На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування зростає актуальність формування сталого потенціалу компетентних кадрових ресурсів, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати відповідну державну політику. Основними перешкодами у цій сфері були політична кон'юнктура, посилена фінансово-економічною кризою, невідповідність реальної державної кадрової політики задекларованій Законами України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування» та іншими нормативно-правовими актами з кадрових питань. Надмірна політизованість обраних за системою пропорційних виборів депутатів місцевих рад, інших кадрових призначень в органах місцевого самоврядування та квотні принципи, покладені в основу регіональної кадрової політики, призводять до погіршення якісного складу місцевих рад і суттєвого ослаблення кадрового потенціалу їхніх виконавчих органів.

Отож, проблема полягає у низькому компетентнісному рівні керівників та працівників виконкомів ОТГ, а відтак низькій соціально-економічній ефективності функціонування керованих громад.

До основних напрямів нашого дослідження належать: забезпечення якісної підготовки

та підвищення кваліфікації посадових осіб і державних службовців ОТГ; модернізація загальнонаціональної системи професійного навчання цих категорій кадрів; активізація наукових досліджень із зазначених проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць щодо обраного напряму дослідження показує, що кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування постійно перебуває в полі зору цілої плеяди вітчизняних науковців. Зокрема варто виокремити праці В. Золотарьова (2014), котрий розробив теоретико-методологічні основи сутності кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Науковець С. Краснопорова (2009) здійснила детальний аналіз управлінсько-професійних вимог до службовців органів місцевого самоврядування. Соціально-психологічні аспекти залучення членів територіальної громади до здійснення місцевого самоврядування проаналізували Мельник, Бакаєв та Василевська (2002). Авторський колектив під керівництвом С. Серьогіна (2016) пропонує підходи до формування громадянських і професійних компетентностей членів виконкомів об'єднаних територіальних громад.

Проте досі залишаються недостатньо дослідженими окремі аспекти кадрового забезпечення, питання підготовки та перепідготовки управлінських кадрів для органів місцево-

го самоврядування. Вказаний напрям дослідження володіє значним нерозкритим потенціалом в умовах децентралізації системи державного управління в Україні.

**Постановка завдання.** Ми ставили за мету у ході анкетного опитування виявити вразливі елементи кадрового забезпечення ОТГ і розробити заходи щодо їхнього усунення.

**Методика дослідження та матеріали.** У процесі дослідження задіяно низку наукових методів. Зокрема для визначення вразливих елементів кадрового забезпечення ОТГ використано метод анкетування; для опрацювання результатів анкетного опитування – метод аналізу даних. Формування перспективного плану підвищення компетентного рівня членів виконкомів ОТГ передбачало почергове використання індуктивного методу задля виведення основних напрямів розвитку кадрового забезпечення функціонування ОТГ з подальшим їх групуванням завдяки методу синтезу. У ході дослідження використано статистичні дані, опубліковані у мережі Інтернет, законодавчі акти й стандарти України, матеріали, отримані автором у процесі анкетного дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення реформи на принципі децентралізації влади в

Україні супроводжується передачею значних повноважень і ресурсів від органів державної влади органам місцевого самоврядування, адже децентралізація – це і є передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування так, щоб якомога більше повноважень мали ті органи, котрі ближче до людей, ті, де такі повноваження можна реалізовувати найуспішніше.

Відповідно до цього 5 лютого 2015 року було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який дав змогу органам місцевого самоврядування об'єднуватися у територіальні громади (Відомості Верховної Ради України, 2015). Протягом двох років після прийняття цього закону в Україні створено 413 об'єднаних територіальних громад, ще 255 перебувають на стадії створення (табл. 1). Проте на сьогодні більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, неспроможна це робити через брак власних коштів, недостатність кваліфікованих кадрів виконкомів ОТГ. Тому утримуються на неналежному рівні об'єкти комунальної власності, територія громади, благоустрій тощо.

Таблиця 1

**Кількісні показники реалізації процесу децентралізації у загальнодержавному та регіональному масштабах\***

Показник	Рік			Разом
	2015	2016	2017	
Кількість створених громад, од.:				
- Україна	159	207	47	413
- Львівська обл.	15	7	3	25
Площа новостворених громад, км <sup>2</sup> :				
- Україна	36512	50514	14544	101571
- Львівська обл.	1237	977	193	2409
Населення новостворених громад, осіб:				
- Україна	1390658	1733039	471107	3594804
- Львівська обл.	67551	86956	26207	180714

\*Складено на основі (Децентралізація в Україні, 2016).

Рациональні критерії, які визначають кількісну та якісну структури виконкому ради об'єднаної територіальної громади, мають відображати:

1) характер завдань, які виконують у громаді, поточну діяльність та інвестиції (пріоритети розвитку громади);

2) майно, що перебуває в розпорядженні громади;

3) розмір громади (площа і кількість жителів);

4) географічне розташування.

З метою виявлення рівня компетенції працівників керівних апаратів ОТГ Львівщини

ми провели анкетне дослідження, аналіз результатів якого демонструє низький рівень забезпечення кадровими ресурсами громад області. Зокрема, 50% опитаних керівників громад відзначили проблему забезпеченості ОТГ кваліфікованими працівниками. Інші опитані вказали, що ця проблема є «частковою».

Компетентність управлінських кадрів на місцевому та регіональному рівнях є основою успішного здійснення будь-яких реформ. Тому питання подальшого розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування потребує повсякденної уваги як органів державної і місцевої влади, так і науково-педагогічних, наукових працівників, громадських організацій та активістів.

Проект Закону України № 2489 «Про службу в органах місцевого самоврядування» містить низку принципових положень, зокрема вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на обіймання посади в органах місцевого самоврядування (Децентралізація в Україні, 2017).

Зазначено, що управління персоналом органів місцевого самоврядування на засадах компетентнісного підходу має ґрунтуватися на таких положеннях:

1) підбір кадрів відповідно до наявних компетентностей та кваліфікаційних вимог до займаної посади;

2) навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою формування необхідних компетентностей та розвитку наявних;

3) проведення оцінювання персоналу з метою виявлення малорозвинених компетентностей та розробки пропозицій щодо їх удосконалення (Децентралізація в Україні, 2017).

Опрацювання результатів анкетного дослідження демонструє, що особливістю кадрового забезпечення ОТГ Львівської області є поєднання високого відсотка працівників із вищою освітою (близько 80%) та низького володіння ними сучасними професійними навичками, зокрема:

1) інтелектуальним аналізом даних (зазначили усі опитані керівники ОТГ);

2) комп'ютерними навичками (зазначили 50% опитаних);

3) статистичним аналізом даних (зазначили 25% опитаних).

Отож, особливо актуальною вважаємо статтю 36 законопроекту, в котрій зазначено, що:

1) підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування проводиться за кошти місцевого бюджету та інших не заборонених законом джерел у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування та навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством;

2) керівник служби забезпечує у межах витрат, передбачених на утримання відповідних органів місцевого самоврядування, організацію підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування;

3) підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на п'ять років (Децентралізація в Україні, 2017).

З метою оптимального врахування міжнародних тенденцій у сфері кадрової підготовки, розвитку міжнародного співробітництва як основного засобу набуття світового досвіду в галузі державного управління, місцевого самоврядування та професійного навчання кадрів необхідно впроваджувати систему кадрового консалтингу в діяльності органів місцевого самоврядування (Барвіцький, В., 2005).

Кадровий HR (*Human Resources*) консалтинг займається питаннями розробки рішень з добору співробітників, контролю кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації й управління кадрами, охорони праці і психологічного клімату в колективі. Основне завдання HR-консалтингу – сприяння оптимізації процесу залучення й використання такого ключового для будь-якої організації ресурсу, як людський.

У разі неможливості формування відділу, що здійснюватиме ефективне управління людськими ресурсами, можливе залучення зовнішніх компаній із багатим досвідом у HR-сфері.

Ринок HR-консалтингу охоплює кілька складових:

1) рекрутинг – підбір кваліфікованих кадрів для об'єктів консультування на платній основі через: використання власної бази да-

них; прямий пошук (*Executive Search*); так зване полювання за головами (*Headhunting*);

2) аутсорсинг (*outsourcing* – букв. поза джерелом) – передача неосновних функцій сторонньому підряднику. Придатними для аут-сорсингу є сталі функції, що не потребують інновацій (кадрове діловодство, розраху-

нок заробітної плати, оформлення трудових книжок, лікарняних листків, відпусток тощо) (Бажанова, 2008).

Як окремий професійний напрям кадровий консалтинг надає допомогу у вигляді консультаційних кадрових послуг, які можуть бути найрозмаїтіші (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Класифікація консультаційних кадрових послуг**

<b>Завдання HR-відділу</b>	<b>Послуги HR-консалтингової компанії</b>
Розробка політики роботи з персоналом	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної
Пошук і підбір персоналу ОТГ	Рекрутинг персоналу
Адаптація й введення нових співробітників на посаду, супроводження «старих» співробітників на нові для них посади	Створення системи адаптації, постійний тренінг персоналу
Розробка системи мотивації персоналу	Система мотивації персоналу. Формування соціального пакета
Кадровий і управлінський документообіг	Аутсорсинг. Функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Формування і реалізація навчальних програм	Розвиток і навчання персоналу
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Формування внутрішнього іміджу ОТГ, впровадження цінностей громади
Робота з лояльності персоналу	Організація корпоративних заходів
Формування внутрішнього кадрового резерву	Оцінка персоналу, моделювання компетенції

Місцеві ради з метою ефективного виконання делегованих їм повноважень та забезпечення постійно зростаючих потреб територіальних громад мають повсякчас змінювати напрацьовані роками організаційні стандарти.

У світі цю проблему вирішують за допомогою спеціальної настанови «ISO: IWA 4: Системи управління якістю – настанови щодо впровадження ISO 9001:2000 у місцевому самоврядуванні (Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 on Local Governments)» (Information & Registration package for the International Workshop Agreement on Local Governments, 2017). В Україні такій настанові відповідає

національний стандарт України «Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування (IWA 4:2005, IDT)» (Держстандарт України, 2006).

Система керування/управління якістю в цьому стандарті визначена як засіб, за допомогою якого об'єднані територіальні громади можуть спрямовувати й контролювати свою діяльність з тим, щоб задовольняти потреби та очікування місцевої громади. Наголошено на тому, що цей стандарт розроблено, щоб забезпечити суб'єктів місцевого самоврядування в усьому світі узгодженим підходом до керування якістю (Сухінін, 2013).

Опрацювання принципів зазначеного стандарту з урахуванням напрацювань вітчизняних учених дало нам змогу розробити модель системи керування якістю діяльності управлінського апарату територіальних громад (див. рис.) (Козюр, 2010). У цьому стандарті застосовують три основні терміни: постачальник, організація та замовник. Стосовно діяльності органів територіальних громад замовником є користувачі послуг, тобто громадяни. У стандарті зазначено, що термін «за-

мовник» інколи можуть по-різному тлумачити у сфері діяльності суб'єкта місцевого самоврядування/державної адміністрації, і навіть у міжнародному публічному праві, оскільки він пов'язаний з торговим законодавством. Проте внаслідок його широкого прийняття та корисності у сфері стандартизації систем керування якістю в цих настановах прийнято використовувати слово «замовник», пристосовуючи його, за можливості, до терміна «замовник/громадянин» (Сухінін, 2013).



Рис. Модель системи керування якістю управління ОТГ.

Стандарт також чітко визначає термін «послуга», що належить до діяльності місцевого самоврядування. Зокрема термін «послуга» зазвичай використовують для позначення нематеріальної продукції. Там, де у ISO 9001:2000 зазначено «продукція» організації, це означає як продукцію, так і послуги, які надає суб'єкт місцевого самоврядування. Цей стандарт встановлює чіткі вимоги керівництва органів місцевого самоврядування як до самого органу, так і до процесів управління та діяльності щодо надання послуг населенню.

Зазначено, що територіальна громада має планувати й здійснювати діяльність за контрольованих умов. Контроль з боку служби HR-менеджменту може охоплювати, серед іншого:

1. Знання специфікації надаваних послуг, щоб мати змогу перевірити, чи відповідає ця послуга очікуванню;
2. Наявність робочих інструкцій, якщо необхідно. Робочі інструкції можуть бути документами, оформленими як методики або інструкції, плакати, розміщені на робочому місці, орієнтовані як на працівників

суб'єкта місцевого самоврядування, так і на постачальників і замовників/громадян;

3. Наявність людських ресурсів, потрібних для процесів;

4. Відповідність професійного рівня кадрових ресурсів функціям, котрі виконує громада;

5. Моніторинг та вимірювання надаваних товарів та послуг і пов'язаних із ними процесів.

Керівництво об'єднаної територіальної громади мусить безперервно аналізувати діяльність виконкому ОТГ. Основними матеріалами для цього вважаємо:

1. Скарги та пропозиції від громадян і персоналу ОТГ;

2. Порівняльні дослідження функціонування аналогічних громад як на території району, так і на території області; порівняння із запропонованою еталонною моделлю;

3. Узгодження здійснюваної виконкомом діяльності з бюджетом, наявним для запровадження та функціонування системи;

4. Проведення моніторингу процесу виконання попередньо визначених дій стосовно системи керування якістю управління;

5. Зміни в політиці органів національної чи регіональної влади;

6. Зміни в обсягах ресурсів, що їх надають органи національної чи регіональної влади суб'єктові місцевого самоврядування;

7. Зміни в законах і регламентах;

8. Зміни в місцевих демографічних даних.

Загальними пріоритетними напрямками вдосконалення кадрової політики у системі об'єднаних територіальних громад мають стати:

1. Формування ефективної та оптимальної структури цих суб'єктів, адекватної завданням і функціям держави;

2. Підвищення ефективності їх діяльності за рахунок зростання професіоналізму посадових осіб;

3. Підвищення престижу муніципальної служби та авторитету посадових осіб;

4. Удосконалення системи професійного розвитку;

5. Створення ефективних механізмів задоволення кадрів у муніципальних органах влади та управління.

Відповідно до пріоритетів визначають і основні принципи та завдання роботи з кадрами у сфері управління громадами. Як показує опитування працівників ОТГ, перепонами до повного розкриття трудового потенціалу працівників громад (25% використовує його лише наполовину) є:

1. Низький рівень оплати праці (зазначили понад 50% опитаних);

2. Відсутність перспективи особистого кар'єрного росту (50% опитаних);

3. Неналежна організація умов праці (50% опитаних);

4. Відсутність досвіду праці (25% опитаних).

Тому, на нашу думку, до основних принципів варто віднести:

1. Підбір і розстановку працівників за професійними, діловими і моральними якостями з урахуванням громадянської позиції людини;

2. Відкритість доступу громадян до муніципальної служби відповідно до їх здібностей, інтересів і професійної підготовки;

3. Рівність оплати праці за однакові обсяги і рівень відповідальності, незалежно від відомчої належності;

4. Вирішення кадрових питань на основі демократичних процедур зі збереженням при цьому необхідної конфіденційності;

5. Оновлюваність кадрів у поєднанні з їх наступністю, досягненням позитивної стабілізації персоналу на основі внутрішньо- й міжвідомчої ротатії, а також за рахунок постійного припливу молодих спеціалістів;

6. Підконтрольність посадових осіб територіальних громад суспільству й народу, персональну відповідальність керівника за якість і ефективність роботи з персоналом;

7. Неприпустимість необґрунтованої зміни кадрового складу органів місцевої влади та управління за зміни політичного лідера (виборної посадової особи);

8. Гарантованість просування по службі;

9. Матеріально-фінансові гарантії, що забезпечують гідний рівень життя службовця та його родини на весь період служби і після виходу на пенсію;

10. Професійну підготовку та підвищення кваліфікації у сфері державного управління місцевого самоврядування депутатів

представницьких органів муніципальних утворень.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Аналіз результатів дослідження демонструє значну невідповідність кількісної характеристики кадрового ресурсу ОТГ його якісній стороні. Зафіксовано брак кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційного забезпечення діяль-

ності громад, аналітичній сфері, а також – проект-менеджменту. З огляду на це вважаємо актуальною діяльність у трьох основних напрямках: залучення зовнішніх ресурсів, котрі працюють в аутсорсингу; підвищення компетентнісного рівня наявних ресурсів через комплекс тренінгів, семінарів та ін.; прийняття на роботу вузькопрофільних спеціалістів у проблемних галузях.

### СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Бажанова, В. Ю., 2008. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. *Економічний простір*. [online] 12/2. Доступно: <[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_12/2/bozhanova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bozhanova.pdf)> [Дата звернення 06 листопада 2017].

Барвіцький, В., 2005. Система підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Проблеми трансформації територіальної організації влади: зб. матеріалів та документів*. Київ, с. 330–333.

Децентралізація в Україні, 2016. *Громади*. [online] (Останнє оновлення 29 жовтня 2016) Доступно: <<http://decentralization.gov.ua/gromada>> [Дата звернення 10 листопада 2016].

Децентралізація в Україні, 2017. *Служба в органах місцевого самоврядування стане прес-тижньою: Парламент прийняв нову редакцію закону*. [online] (Останнє оновлення 27 вересня 2017) Доступно: <[decentralization.gov.ua/news/4265](http://decentralization.gov.ua/news/4265)> [Дата звернення 29 жовтня 2017].

Держстандарт України, 2006. *ДСТУ-П ІВА 4. Система керування якістю. Наставови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування*. Київ: Держспоживстандарт України.

Золотарьов, В. Ф., 2014. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*, [online] 2. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_21)> [Дата звернення 11 листопада 2016].

Козюр, І. В., 2010. *Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні*. Київ: НАДУ.

Краснопьорова, С. В., 2009. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування в світлі доктрини нового публічного управління. *Державне будівництво*, [online] 2. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_33)> [Дата звернення 05 листопада 2016].

Мельник, М., Бакаєв, Ю. та Василевська, Т., 2002. *Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні стан і перспективи*. Київ: Нора-прінт.

Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015. Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 13. – С. 93.

Серьогін, С. М. ред., 2016. *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.

Сухінін, Д. В., 2013. Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, [online] 1. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_25)> [Дата звернення 08 листопада 2017].

*Information & Registration package for the International Workshop Agreement on Local Governments*. [online]. Available at: <<http://www.iso.org>> [Accessed 19 July 2017].

