

УДК 354.381

DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.22.2018.164742>

Вагонова Олександра Григорівна

професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”
ORCID: 0000-0001-6553-7771
e-mail: vagonovaag@gmail.com

Ісіков Сергій Михайлович

доцент, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”
ORCID: 0000-0001-5271-9832
e-mail: isikov_sergey@ukr.net

Тимошенко Любов Вікторівна

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”
ORCID: 0000-0003-4869-8244
e-mail: timoshenkolv@ukr.net

Літвінов Юрій Ігорович

асистент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”
ORCID: 0000-0002-1801-6719
e-mail: litvinovyuriy82@gmail.com

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОБ’ЄДНАНИХ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

Розглянуто сучасний стан та перспективи утворення об’єднаних територіальних громад в Україні. Доведено, що фінансова спроможність громади є підґрунтям успішного формування основних складових її кадрового потенціалу. Визначено напрями забезпечення формування кадрового потенціалу об’єднаної територіальної громади при взаємодії центрів зайнятості, центрів розвитку місцевого самоврядування, закладів вищої освіти та всеукраїнських асоціацій.

Ключові слова: об’єднані територіальні громади; кадровий потенціал; формування; забезпечення; компетенції.

Постановка проблеми. У процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні здійснюється формування об’єднаних територіальних громад (далі – ОТГ). Укрупнення адміністративно-

територіальних одиниць базового рівня визначає можливості стимулювання їх розвитку. Життєстійкість громади забезпечується міцним фінансовим й інфраструктурним підґрунтям та кадровим потенціалом, від рівня якого залежить ефективність прийняття управлінських рішень, успішність реалізації започаткованих реформ. Тому визначення основних напрямів забезпечення формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування сприятиме його зміцненню та підвищенню фахового рівня надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема нестачі кваліфікованих кадрів у органах місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах, за твердженням І. Грищенко [1], має цілком об'єктивне спрямування, зважаючи на обмаль досвіду у більшості новообраних посадових осіб місцевого самоврядування, необхідного для роботи зі значно більшими ресурсами, повноваженнями і відповідальністю. При цьому брак кадрів найгостріше проявляється у сферах, де нові повноваження є складнішими і потребують більшої спеціалізації, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я, архітектурно-будівельного контролю.

Л. Набока акцентує увагу на управлінському потенціалі – категорії, що розкриває інтегративну властивість органів місцевого самоврядування і жителів територіальної громади ефективно використовувати і розвивати потенціал територіальної громади, здійснювати управління територією та вирішувати життєво важливі питання її розвитку з урахуванням інтересів членів територіальної громади [2].

В. Тарасова наголошує на розпочатій активізації заходів щодо кадрового забезпечення функціонування ОТГ у зв'язку з потребою в кадрах у різних регіонах України [3].

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковим публікаціям та враховуючи важливість отриманих результатів, необхідно зазначити, що дотепер в умовах децентралізації влади в Україні актуальним залишається питання передання функцій управління і здійснення адміністративних послуг на базовий рівень, тобто новоутвореним об'єднанням територіальних громад. При цьому об'єктивною умовою успішної реалізації реформ є наявність в ОТГ кадрів, які володіють необхідними компетенціями щодо здійснення управлінських функцій та надання відповідних адміністративних послуг членам громади. Тому питання визначення основних напрямків забезпечення формування кадрового потенціалу ОТГ в сучасних умовах проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні є актуальним та потребує подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу. В науковій економічній літературі кадровий потенціал розглядається як невід'ємна частина трудового потенціалу. Основними характеристиками трудового потенціалу, на яких засновано кадровий потенціал, є: кваліфікація, рівень свідомості, соціальної

зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності. При цьому наголошується на тому, що кадровий потенціал уособлює проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу та враховує тільки тих працівників, які мають високий рівень підготовки і виконують управлінські функції [4].

При визначенні категоріальної суті кадрового потенціалу органів публічної влади М. Карпа також акцентує увагу на тому, що це сукупність можливостей здійснювати професійну діяльність в органах публічної влади, яка характеризується системою таких показників, як освітній і кваліфікаційний рівень, моральні цінності, культурне середовище, етичні показники [5].

Головною метою формування кадрового потенціалу ОТГ є забезпечення діяльності громади необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати поточні завдання та досягати стратегічні цілі. Обґрунтоване і цілеспрямоване формування кадрового потенціалу ОТГ дозволяє вирішувати завдання, пов'язані із оптимізацією структури кадрів із різним функціональним змістом їх праці, забезпеченням необхідного рівня завантаження працівників та розкриття їх особистісного потенціалу.

В умовах сьогодення кадри перетворилися на головний стратегічний ресурс, головне надбання громади у конкурентній боротьбі. Наявність високопрофесійних кадрів забезпечує функціонування та розвиток ОТГ у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Цінність інтелектуальної й кваліфікаційної складової потенціалу кадрового складу ОТГ зростає залежно від набуття персоналом практичного досвіду.

Отже, кадровий потенціал ОТГ характеризує сукупність здібностей і можливостей висококваліфікованих працівників застосовувати знання, вміння та навички щодо прийняття організаційних та управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку і забезпечення конкурентоспроможності громади.

Формування самодостатніх та фінансово спроможних територіальних громад є важливим компонентом щодо успішного проведення децентралізації та створення ефективного місцевого самоврядування відповідно до Закону “Про добровільне об’єднання територіальних громад” № 157-19 від 05.02.2015 р. [6].

Згідно із статистичними даними, на кінець 2016 р. було зареєстровано 336 ОТГ, які об’єднали 1747 громад, а на кінець 2018 р. їх чисельність зростає до 876. Нині на території об’єднаних територіальних громад проживає 9,02 млн осіб, що становить 20,12% від загальної кількості населення України. Загальна площа ОТГ складає 199,7 тис. кв. км або 33,08% від загальної площі України [7]. Наведені статистичні дані свідчать про позитивну динаміку створення ОТГ, але все ж їх обсяги не відповідають запланованим.

Не всі регіони України можуть похизуватись відповідними темпами створення ОТГ. Так, наприклад, регіонами-лідерами в рамках реалізації адміністративно-територіальної реформи є Дніпропетровська область, в якій на 01.10.2018 р. утворено 60 ОТГ, що охоплюють 54% територіальних громад, які об'єднались, Миколаївська область – 35 ОТГ (40,7%), Кіровоградська область – 18 ОТГ (14%), Тернопільська область – 44 ОТГ (44,3%), Запорізька – 42 ОТГ (56%), відповідно [8]. Але не всі утворені об'єднані територіальні громади можна характеризувати як спроможні.

Територіальна громада є спроможною, якщо наповнення її бюджету, наявні інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення передбачених законодавством питань місцевого значення в інтересах жителів громади. Основними умовами формування спроможних територіальних громад є врахування: здатності органів місцевого самоврядування вирішувати покладені на них завдання; особливостей історичного, культурного розвитку; адміністративно-територіальних одиниць, їх географічних та соціально-економічних зв'язків; рівня фінансової забезпеченості; особливостей трудової міграції населення громади; доступності послуг до безпосередніх споживачів [9].

Відповідно до принципу децентралізації щодо розподілу повноважень, органи влади, які є найближчими до громади, повинні мати найбільше повноважень для забезпечення належного рівня освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства. При цьому вирішення завдань щодо функціонування і розвитку територіальної громади, а також надання необхідних громадянам публічних послуг, потребує значно менших витрат ресурсів.

Спроможність ОТГ значною мірою визначається результативністю використання ресурсів: фінансових, просторових (територіальних), земельних та інших. При цьому вирішення питань підвищення ефективності використання наявних ресурсів для побудови фінансово самодостатньої територіальної громади, яка стає спроможним адміністративним центром із надання послуг населенню, потребує відповідної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, фінансова спроможність громади є запорукою успішного формування кадрового потенціалу територій як стратегічно важливого елемента для свого сталого розвитку. Одночасно кадровий потенціал відіграє провідну роль у функціонуванні громади. Ефективність його використання впливає на результативність діяльності громади та досягнення нею конкурентних переваг.

Потенційні можливості формування кадрового потенціалу ОТГ певною мірою визначаються умовами створення ОТГ. Суттєві переваги формування кадрового потенціалу мають ті ОТГ, які утворююся навколо міст, районних центрів, селищ. Однак, зазвичай, між собою об'єднуються села, причому центром громади стає одне із сіл. Враховуючи відтік кадрів із

сільської місцевості до міст та посилення міграційних процесів за кордон, при такому створенні ОТГ вони не мають висококваліфікованих фахівців та необхідного кадрового потенціалу. Нагальним завданням є необхідність, насамперед, зупинити відтік молоді й створити умови, аби вона залишалася жити й працювати у сільській місцевості. В умовах сьогодення рівень оплати праці висококваліфікованих робітників не відповідає зацікавленості претендентів на зайняття посад та прийняття відповідальності за певну ділянку роботи в ОТГ. Регулювання розмірів посадових окладів в органах місцевого самоврядування дозволить зацікавити як молодих перспективних фахівців, так і фахівців високого рівня, які зможуть реально змінити якість управління у громаді та активізувати розвиток територій.

Необхідно зазначити, що саме залучення молодих фахівців є перспективним кроком у напрямку підготовки своїх кадрів. ОТГ представляють нову систему місцевого управління. Саме молодь, будучи рушійною силою реформи децентралізації, має реальний шанс проявити себе і стати основою формування успішної громади.

За результатами соціологічного дослідження, здійсненого у 2017 р. Київським міжнародним інститутом соціології щодо потреб у навчанні представників органів місцевого самоврядування ОТГ, встановлено те, що респонденти (керівництво, секретарі, працівники виконавчих органів, старости) визначили розширення повноважень у середньому в 7 – 9 сферах. Абсолютна більшість (96 – 97%) респондентів відзначили підвищення кваліфікації важливим елементом навчання, а 70 – 79% – не погодились, що навчання не впливає на ефективність роботи; 79% респондентів із керівного складу ОТГ і 77% секретарів та працівників виконавчого органу вважали підвищення рівня компетентності працівників швидше або дуже нагальним [10].

Управління формуванням кадрового потенціалу здійснюється через кадрову політику. Загалом кадрову політику органів публічної влади можна вважати багатосуб'єктною, основним завданням якої є задоволення інтересів усіх сторін із питань підготовки, відбору, просування кадрів, формування та реалізації кадрової політики на демократичних засадах.

Ґрунтовною підтримкою реформи децентралізації опікуються: Головний департамент регіонального та кадрового розвитку Адміністрації Президента України, Департамент місцевого самоврядування та децентралізації Адміністрації Президента України, Комітет Верховної Ради України з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України, Українська асоціація районних та обласних рад, Асоціація об'єднаних територіальних громад, Асоціація міст України, обласні державні адміністрації, районні ради, районні адміністрації, Програма “U-LEAD з Європою”.

Зважаючи на те, що ОТГ постали перед необхідністю виконувати функції влади, які раніше належали до функцій районних державних адміністрацій, суттєву допомогу новоствореним ОТГ щодо інформаційно-методичної та консультаційної підтримки для підвищення рівня професіоналізації кадрів при розширенні прав і можливостей на місцевому рівні надають обласні державні адміністрації (далі – ОДА). Саме від позиції ОДА і від активності територіальних офісів реформ залежить формування спроможних громад у регіоні та можливості їх кадрового забезпечення. Так, Миколаївською ОДА регулярно (1 – 2 рази на місяць) проводяться навчальні семінари для представників ОТГ, що дозволяють підвищити їх професійний рівень для використання всіх переваг децентралізації повною мірою. У 2017 р. Запорізькою ОДА започатковано проведення щомісячного Дня ОТГ, у рамках якого розглядаються актуальні для громад питання, а посадові особи структурних підрозділів ОДА надають представникам громад консультації за фаховими напрямками. У партнерстві з Львівською ОДА та Асоціацією об'єднаних територіальних громад України Громадською організацією (далі – ГО) “Реформи разом” у березні 2017 р. проведено II Всеукраїнський Форум сталого розвитку громад “Людський потенціал: люди, що змінюють світ”, спрямований на навчання управлінців громад, котрі готові розділяти ідею змін “знизу – вгору” та зацікавлені у створенні стратегій розвитку громади.

В Україні, окрім центральних органів влади, забезпеченням розвитку місцевого самоврядування та компетентності управлінсько-професійного складу територіальних громад займається мережа національних асоціацій місцевого самоврядування та громадських утворень.

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування “Українська асоціація районних та обласних рад” (далі – УАРОР) основною метою своєї діяльності визначає покращення якості життя територіальних громад та є важливим інструментом, що забезпечує діалог між органами місцевого самоврядування і владою [11].

У 2012 р. при УАРОР засновано Ресурсний центр сталого місцевого розвитку. Його створення передбачає поширення кращих практик місцевого самоврядування та формування сталої системи управління знаннями як очно, так і дистанційно. У рамках Проекту “Підвищення знань та навичок у сфері лідерства і місцевого розвитку” УАРОР для забезпечення формування кадрового потенціалу ОТГ пропонує навчатися з командою тренерів, представниками органів місцевого самоврядування усіх рівнів, що готові допомагати своїм колегам збагатити знання та професійно розвиватися в таких тематичних напрямках, як формування лідерських якостей (ініціативність, відповідальність, реалізація мети) та забезпечення регіонального та місцевого розвитку. Тренери навчають у інтерактивній формі, де кожна теоретична інформація підкріплюється практичними вправами. Матеріали, за якими працюють учасники команди, є

ексклюзивними та повністю адаптованими, після ретельної апробації, для органів місцевого самоврядування.

Асоціація міст України (далі – АМУ) як всеукраїнська недержавна організація захищає інтереси територіальних громад, надає інформацію громадськості про проблеми місцевого самоврядування і шляхи їх вирішення. АМУ сприяє формуванню компетентних професійних посадових осіб місцевого самоврядування, які зможуть забезпечити надання якісних адміністративних послуг жителям громад. Цей напрям у діяльності АМУ набуває все більшого значення, оскільки в процесі реалізації децентралізаційної реформи органи місцевого самоврядування отримують нові повноваження та обов'язки, а службовці місцевого самоврядування, зокрема й об'єднаних територіальних громад, потребують нових знань та підвищення професійного рівня.

Протягом 2017 р. АМУ провела низку навчальних заходів для представників органів місцевого самоврядування, приділивши окрему увагу об'єднаним територіальним громадам. Практикуми із застосування законодавства проводилися у регіональних відділеннях АМУ з метою вивчення і роз'яснення застосування законодавчих новацій та чинних законів, обміну досвідом. У 2017 р. проведено 140 практикумів із застосування законодавства, в яких взяли участь понад 3349 місцевих службовців [12].

Протягом 2017 р. у Верховній Раді України проведено 10 дводенних практикумів за напрямками: місцеві фінанси, земля та комунальне майно, сталий розвиток та містобудування, житлово-комунальне господарство, адміністративні послуги, освіта, соціальний захист населення, охорона здоров'я, організаційне та кадрове забезпечення. Всього у практикумах взяли участь майже 300 місцевих посадовців із усіх областей України [13]. Для сприяння професійній діяльності посадовців місцевого самоврядування АМУ підготувала, видала та поширила оновлений практичний посібник “Формування спроможних територіальних громад”.

Не менш значущою серед громадських утворень, що сприяють конструктивному діалогу між владою та органами місцевого самоврядування, є Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад (далі – ВАССР), до складу якої належать сільські, селищні ради, що представляють більш як 8500 територіальних громад, та понад 80% селян, які через своїх представників підтримали її створення [14]. При ВАССР створено Портал з управління знаннями “KNOWLEDGE PORTAL” за підтримки спільного Проекту Європейського Союзу та Програми розвитку ООН “Місцевий розвиток орієнтований на громаду – III”. Для забезпечення компетентності кадрів ОТГ запропоновано безкоштовні дистанційні курси, обмін досвідом щодо управління проектами, розвитку громад та сільських територій, а також презентації, форум для обговорення законопроектів та вироблення пропозицій для захисту та представлення інтересів громадськості.

При цьому необхідно акцентувати увагу на тому, що діяльність асоціацій в напрямі формування кадрового потенціалу ОТГ має відбуватися у тісній взаємодії з Національною академією державного управління при Президентові України та її регіональними підрозділами, а також іншими закладами вищої освіти (далі – ЗВО).

На новий рівень взаємовідносин щодо формування кадрового потенціалу виходять ОТГ із базовими центрами занятості (далі – ЦЗ), які сприяють ефективному використанню місцевих трудових ресурсів, забезпечуючи роботодавців кваліфікованими працівниками, а осіб, які шукають роботу – гідною працею, та формують конкурентоспроможність адміністративно-територіальних одиниць. Акцентуючи увагу на тому, що місія базового ЦЗ і місія ОТГ багато в чому співзвучні та схожі, К. Міщенко пропонує сформувати нову модель їх відносин, засновану на взаємовигідній, взаємодоповнюючій синергії результатів їх діяльності. Нова парадигма співпраці базових ЦЗ із ОТГ забезпечить більш ефективне використання внутрішнього потенціалу регіонів, створюватиме та підтримуватиме повноцінне життєве середовище, підвищуватиме якість життя людей [15].

Допомогу у впровадженні реформи з децентралізації надають 24 регіональні Центри розвитку місцевого самоврядування (Програма “U-LEAD з Європою”) по всій території України, постійно контактуючи з об’єднаними місцевими громадами та проводячи їх консультаційну підтримку щодо розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку. Наприклад, Дніпропетровський ЦРМС, розпочавши свою діяльність із січня 2017 р., став найпотужнішою регіональною платформою впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. Упродовж 2017 р. команда Дніпропетровського ЦРМС провела понад 250 заходів, зокрема два Всеукраїнських форуми та 10 конференцій. Діяльність ЦРМС спрямована на створення спроможних ОТГ на Дніпропетровщині та надання експертної консультаційної підтримки щодо функціональної управлінської компетентності та розвитку кадрового потенціалу громад [16].

Електронний навчальний курс “Староста: лідер, представник інтересів територіальної громади” став нагодою для професійного вдосконалення управлінських кадрів ОТГ. Навчання відбувалося на online-платформі Спільнота практик місцевого розвитку DESPRO та об’єднало у собі елементи підвищення кваліфікації, просвіти, консультування та налагодження горизонтальної комунікації.

На перевагах впровадження дистанційного навчання наголошує О. Тертишна [17], стверджуючи, що такий підхід дає можливість за короткий термін охопити дистанційним курсом максимальну кількість осіб, зацікавлених у вивченні теми реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади. Причому, на відміну від очної форми навчання,

зазначений курс не потребує відриву від основного місця роботи, він є безкоштовним для учасників.

Проведений аналіз основних завдань діяльності організацій та установ, які сприяють підвищенню професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування, дозволив виокремити напрями забезпечення формування кадрового потенціалу ОТГ (рис. 1).

Децентралізація, яка дала можливість реалізувати ініціативу на місцях, сприяє формуванню активних лідерів, які працюють на розбудову своїх громад. Для ефективної реалізації реформ вони повинні самі володіти компетенціями щодо реалізації владних повноважень та очолювати команди професійно підготовлених фахівців у різних сферах. Представники ОТГ на заходах із підтримки реформи децентралізації також наголошують на нестачі фахівців із економічних питань, фінансів, проектного менеджменту, а також аграріїв, юристів, технічних фахівців.

Отже, впровадження і реалізація реформ адміністративно-територіального устрою в Україні та децентралізація влади потребують наявності компетентних кадрів, що розуміють суть реформи та володіють необхідними компетенціями, тобто знаннями, досвідом, навиками, вмінням, в таких сферах й напрямках діяльності, які забезпечують спроможність територіальної громади (рис. 2).



Рис. 1. Напрями забезпечення формування кадрового потенціалу ОТГ

при взаємодії установ, які забезпечують підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування

Вже існує позитивний досвід підготовки центрами зайнятості кваліфікованих фахівців для потреб ОТГ, проведення ярмарків вакансій, тренінгів, семінарів за підтримки департаментів внутрішньої та інформаційної політики обласних державних адміністрацій. Але залучення кваліфікованих фахівців для розвитку ОТГ повинно ґрунтуватися і на інтенсивній співпраці ЗВО та громад області. Проведення ярмарок вакансій у ЗВО дозволить молодим фахівцям ознайомитися з вакансіями в ОТГ та планувати працевлаштування неподалік від місця проживання. ЗВО доцільно і надалі розвивати практику стажування студентів у громадах. Це дасть змогу підвищити кадровий потенціал громад.

Базові	– нормативно-правове регулювання діяльності ОТГ
	– опанування методологічними засадами розробки стратегії розвитку ОТГ для проведення стратегічного аналізу, здійснення стратегічного вибору, опрацювання планів реалізації стратегій тощо
	– просторове планування, формування документації у сфері архітектурно-будівельного контролю та моніторингу інформації з розвитку територій
	– формування бюджету, розпорядження фінансовими ресурсами громади, раціональне використання коштів і фінансова прозорість, визначення шляхів реалізації проектів на умовах співфінансування
	– освоєння цільових субвенцій (отримання та використання коштів субвенції на розвиток інфраструктури)
Похідні	– здійснення державних закупівель, а саме планування, складання тендерної документації, проведення відкритих торгів тощо
	– забезпечення енергоефективності та енергозбереження, насамперед на соціальних об'єктах (навчальних та медичних закладах)
	– обґрунтування розвитку ОТГ із урахуванням потенціалу громади та територіальних особливостей регіону
	– налагодження співробітництва із малим та середнім бізнесом для ефективного використання трудових ресурсів
	– використання сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційних технологій
	– підготовка проектних пропозицій задля рівності і гармонійності розвитку населених пунктів, підвищення якості життя мешканців громад, проектів співробітництва територіальних громад тощо

Рис. 2. Групування компетенцій управлінсько-професійного персоналу ОТГ за їх значимістю щодо забезпечення функціонування та розвитку ОТГ

Необхідно відзначити, що ЗВО, будучи одними із основних центрів знань, технологій та новацій, мають бути ініціаторами забезпечення високопрофесійного, інтелектуального, інноваційно-орієнтованого підґрунтя

формування кадрового потенціалу ОТГ шляхом створення навчально-консультативних центрів, дорадчих служб тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Взаємоузгодження та координованість дій організацій і установ, які забезпечують підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування та формування кадрового потенціалу ОТГ, дозволять досягти взаємовигідного синергічного ефекту при впровадженні і реалізації реформ адміністративно-територіального устрою в Україні.

Виокремлення компетенцій управлінсько-професійного персоналу в сферах й напрямках життєдіяльності громади та розподіл їх за значимістю щодо забезпечення функціонування ОТГ будуть сприяти підготовці кадрів із високим рівнем професіоналізму та відповідальності для ефективної побудови та подальшого розвитку спроможних територіальних громад.

Напрямами подальших досліджень можуть слугувати як розробка механізму взаємодії між зазначеними закладами, так і як узгодження організаційно-методичного підґрунтя щодо підготовки кваліфікованих кадрів для ОТГ.

Список використаної літератури

1. Грищенко І. М. Актуальні проблеми децентралізації // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (25 травня 2018 р, м. Київ) : у 5 т. Т. 3. Київ, 2018. С. 19.

2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 5 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : Вид-во НАДУ, 2011. С. 278.

3. Тарасова В. Кадрове забезпечення в об'єднаних територіальних громадах // Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 12. С. 30—41.

4. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. С. 16—20.

5. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 36. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 30.

6. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України № 157-VIII від 05.02.2015 р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>. (дата звернення: 22.07.2018).

7. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>; Децентралізація в Україні. URL: <http://www.decentralization.gov.ua/region/item/id/5> (дата звернення: 10.07.2018).

8. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. URL : http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_10_ua#main-info (дата звернення: 12.10.2018).

9. Гичка Г. Г. Формування спроможних територіальних громад: проблеми та шляхи їх вирішення // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1(117). С. 61. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)_060_HychkaH.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_060_HychkaH.pdf) (дата звернення: 22.07.2018).

10. Звіт про дослідження потреб у навчанні представників органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад: результати соціологічного дослідження. 2017. URL : <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads2017.pdf> (дата звернення: 15.08.2018).

11. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування “Українська асоціація районних та обласних рад”. URL : <http://uaror.org.ua>.

12. Звіт про роботу правління та виконавчої дирекції Асоціації міст України у 2017 році. URL : https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/zvit_2017.pdf (дата звернення: 16.08.2018).

13. Там само.

14. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад. URL : <http://vassr.org> (дата звернення: 16.08.2018).

15. Міщенко К. С. Нова парадигма взаємодії державної служби зайнятості з об'єднаними територіальними громадами // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (25 травня 2018 р., м. Київ) : у 5 т. Т. 5. Київ : НАДУ. 2018. С. 59.

16. Офіційний сайт Дніпропетровського центру розвитку місцевого самоврядування. URL : <http://lgdc.org.ua/branch/4> (дата звернення: 01.07.2018).

17. Тертишна О. А. Науково-методичне і освітнє забезпечення реформ на регіональному рівні (на прикладі впровадження курсу дистанційного навчання “Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади”) // Аспекти публічного управління. 2015. № 4. С. 22—27.

Статтю подано: 23.10.2018

Статтю схвалено: 18.11.2018

Vagonova Oleksandra Hryhorivna

*Professor, Doctor of Economic Sciences,
Head of the Department of Applied Economics,
Entrepreneurship and Public Management
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0001-6553-7771
e-mail: vagonovaag@gmail.com*

Isikov Serhii Mikhailovich

*Associate Professor, Candidate of Sciences in Public Administration
Associate Professor at the Department of Applied Economics, Entrepreneurship
and Public Management
Dnipro University of Technology*

ORCID: 0000-0001-5271-9832
e-mail: isikov_sergey@ukr.net

Tymoshenko Liubov Viktorivna

*Associate Professor, Candidate of Economic Sciences
Associate Professor at the Department of Applied Economics,
Entrepreneurship and Public Management
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0003-4869-8244
e-mail: timoshenkolv@ukr.net*

Litvinov Yurii Igorevich

*Lecturer at the Department of Applied Economics,
Entrepreneurship and Public Management
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0002-1801-6719
e-mail: litvinovyuriy82@gmail.com*

FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL IN THE AMALGAMATED TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

Problem settings. In Ukraine, the formation of amalgamated territorial communities (ATCs) is carried out in the process of administrative-territorial reform implementation. Resilience of the community is ensured by strong financial and infrastructural bases and staffing potential. Determination of the main directions of ensuring the formation of the personnel potential of local self-government bodies will increase the professional level of provision of administrative services at the local level.

Recent research and publications analysis. Analysis of scientific publications, allowed to establish the following: the problem of skilled personnel shortage in the amalgamated territorial communities is objective in nature. Most newly elected local government officials have little experience to work with much more resources, powers and responsibilities.

The category “managerial potential” reveals the integrative capability of local governments and residents of the territorial community to effectively use and develop the potential of the territorial community, to manage the territory for its development. Measures have been initiated for staffing of ATCs functioning in different regions of Ukraine.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. In the conditions of decentralization of government in Ukraine, the issue of transferring the functions of management and implementation of administrative services to the basic level, that is, a newly formed amalgamated of territorial communities, remains relevant. The objective condition for the successful implementation of reforms is the availability of personnel in the ATCs who have the necessary competencies to carry out administrative functions and provide administrative services to members of the community. The question of defining the main

directions of ensuring the formation of the personnel potential of ATCs in the current conditions of conducting administrative and territorial reform in Ukraine is relevant and requires further research.

Paper main body. The staffing potential of ATCs is characterized by a set of possibilities and capabilities of highly skilled workers to apply knowledge, skills and abilities for organizational and managerial decisions in order to achieve strategic goals of development and ensure the competitiveness of the community. The formation of amalgamated territorial communities in Ukraine is characterized by positive dynamics. The financial capacity of the community is a guarantee of the successful formation of the human resources potential of the territories. At the same time, human resources play a leading role in the functioning of the community. The effectiveness of their use affects the performance of the community and the achievement of its competitive advantages.

The conducted analysis of the main tasks of the organizations and institutions that promote the professional development of local self-government officials has made it possible to isolate the directions of ensuring the formation of the staffing potential of the ATCs in the interaction of employment centers, local government development centers, higher educational institutions and all-Ukrainian associations. Successful implementation of decentralized government reforms requires the availability of staff with the necessary competencies in the ATCs. These competencies can be divided according to their importance in terms of ensuring functioning and development of ATCs.

Higher educational establishments should act as initiators of providing a highly professional, intellectual, innovative basis for the formation of the staffing potential of ATCs through creation of educational and advisory centers, advisory services etc.

Conclusions of the research and prospects for further studies. Agreement and coordination of the activities of organizations and institutions that provide raising of the professional level of local government officials and the formation of the staffing potential of ATCs will allow achieving a mutually beneficial synergistic effect in the introduction and implementation of reforms in the administrative and territorial system in Ukraine.

The separation of competences of managerial and professional staff in the spheres and areas of community life and the distribution of its importance in ensuring the functioning of the ATCs will contribute to the training of staff with a high level of professionalism and responsibility for the effective construction and further development of capable territorial communities.

Key words: amalgamated territorial communities; staff potential; formation; ensuring; competence.

References

1. Hryshenko, I. M. (2018). *Aktualni problemy detsentralizatsii*. Publichne vryaduvannya v Ukraini: stan, vyklyky ta perspektyvy rozvytku. Proceeding of the Conference Title. Kiev. pp. 19 [in Ukrainian].
2. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. Kovbasiuk, Yu. V. (2011). (Eds.). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*. (Vol. 5, p. 278). Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
3. Tarasova, V. (2017). Kadrove zabezpechennia v obiednanykh terytorialnykh hromadakh. *Ukrayina: podiyyi, fakty, komentari*, Vol. 12, pp. 30-41 [in Ukrainian].
4. Grinyova, V. N. (2012). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva. Kharkiv. pp. 16-20 [in Ukrainian].
5. Karpa, M. (2013). Teoretychni aspekty formuvannia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady. *Efficiency of Public Administration*, Issue 36. pp. 27-36 [in Ukrainian].
6. Pro dobrovolne obiednannia terytorialnykh hromad. № 157-VIII. (2015) [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. (2017). URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Monitorynh protsesu detsentralizatsii vlady ta reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia. (2018). URL : http://decentralization.gov.ua/monitoring2018_01_ua#main-info [in Ukrainian].
9. Hychka, G. (2016). Formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, Issue 1 (117), p. 61 [in Ukrainian].
10. Zvit pro doslidzhennia potreb u navchanni predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad: rezultaty sotsiolohichnoho doslidzhennia. (2017). URL : <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads2017.pdf> [in Ukrainian].
11. Vseukrainska asotsiatsiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia "Ukrainska asotsiatsiia raionnykh ta oblasnykh rad". (2017). URL : <http://uaror.org.ua> [in Ukrainian].
12. Zvit pro robotu pravlinnia ta vykonavchoi dyreksii Asotsiatsii mist Ukrainy u 2017 rotsi 2017. (2017). URL : https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/zvit_2017.pdf [in Ukrainian].
13. Ibid.
14. Ofitsiinyi sait Vseukrainskoi asotsiatsii silskykh ta selyshchnykh rad. URL : <http://vassr.org> [in Ukrainian].
15. Mischenko, K. (2018). *Nova paradyhma vzaiemodii derzhavnoi sluzhby zainiatosti z obiednanymy terytorialnymy hromadamy*, Publichne vryaduvannya v Ukraini: stan, vyklyky ta perspektyvy rozvytku, Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu, prysvyach. 100-richchyu derzh. sluzhby v Ukraini. Kiev. pp. 59 [in Ukrainian].

16. Ofitsiynyi sait Dnipropetrovskoho tsentru rozvytku mistsevoho samovriaduvannia. URL : <http://lgdc.org.ua/branch/4> [in Ukrainian].

17. Tertyshna, O. A. (2015). Scientifically methodical and educational providing of reforms at the regional level (on the example of introduction of course of the controlled from distance studies of “reformation of local self-government and decentralization of power”). *Public administration aspects*, Issue 4, pp. 22-27 [in Ukrainian].

Paper submitted: 23.10.2018

Paper accepted: 18.11.2018

Цитування: Вагонова О. Г., Ісіков С. М., Тимошенко Л. В., Літвінов Ю. І. Формування кадрового потенціалу в об'єднаних територіальних громадах України // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 22 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. URL : www.dv.lvivacademy.com.

Citation: Vahonova, O. H., Isikov, S. M., Tymoshenko, L. V., Litvinov, Yu. I. (2018). Formation of personnel potential in the amalgamated territorial communities of Ukraine. *Democratic governance*, Issue 22. URL : www.dv.lvivacademy.com.