

Регіональна політика і територіальний розвиток

<https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-1>

УДК 336.764.1:352/354:005

JEL R50, H70, O18

І. З. Сторонянська, Л. Я. Беновська

Орієнтація на управління активами територіальних громад: теоретичні підходи

Проведено аналіз концептуальних підходів до управління: проблемно-орієнтоване управління, ресурс-орієнтоване управління, ціннісно-орієнтоване управління, актив-орієнтоване управління. Здійснено їх порівняння та проаналізовано можливість і доцільність їх застосування для управління територіальною громадою. Обґрунтовано необхідність застосування актив-орієнтованого управління територіальною громадою в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. Охарактеризовано особливості актив-орієнтованого управління на рівні територіальної громади. Зазначено, що метою актив-орієнтованого управління є підвищення спроможності територіальних громад завдяки мобілізації власних ресурсів та перетворенню їх на активи розвитку громади. Здійснено ідентифікацію активів територіальної громади з групуванням їх на матеріальні та нематеріальні активи. Розроблено технологію управління активами територіальних громад з виділенням етапів управління, мети, суб'єктів та об'єктів управління, взаємозв'язків.

Ключові слова: управління, територіальна громада, активи, актив-орієнтоване управління, спроможність.

Постановка проблеми. Здійснення в Україні реформи адміністративно-фінансової децентралізації та зміщення вектора регулювання в напрямі саморозвитку територіальних громад, їх економічного зростання поставило нові вимоги до дослідження територіальних громад як суб'єктів та об'єктів економічних відносин, які здійснюють управління розвитком своїх територій. Будь-яка територіальна громада володіє певним ресурсним потенціалом – природним, фінансовим, людським, підприємницьким та іншими. Однак успіх розвитку громади залежить не лише від наявності ресурсів, але і від спроможності перетворити їх на активи розвитку, які мають забезпечити зростання капіталізації територій та рівня добробуту мешканців. Говорячи про управління активами територіальних громад, доцільно акцентувати увагу на двох аспектах: власному ресурсному потенціалі територіальної громади та ефективному управлінні, спрямованому на перетворення цього ресурсу на актив громади.

Аналіз останніх досліджень. Підґрунтям для впровадження актив-орієнтованого управління територіальними громадами в Україні стало зміщення акцентів державної регіональної політики на ендогенні чинники розвитку громад. Методологія сталого розвитку громад на основі сильних і потенційних можливостей, що лежить в основі актив-орієнтованого управління, розроблена Д. Макнайтом і Д. Крецманом [1], управління ресурсним потенціалом на рівні територіальних громад – Е. Остром [2] Серед вітчизняних дослідників значний теоретичний внесок у актив-орієнтоване управління зроблено М. Ільною [4], Ю. Шпильовою [4], О. Бобровською [6], Г. Монастирським [7] В. Пилипівим, Л. Тичковською [8], В. Лавренко [9] та іншими. Проте впровадження актив-орієнтованого підходу до управління територіальних громад є новим і недостатньо обґрунтованим для вітчизняної науки та практики, а тому потребує більш ґрунтовного теоретичного та практичного обґрунтування.

© І. З. Сторонянська, Л. Я. Беновська, 2020.

Метою статті є порівняння концептуальних підходів до управління розвитком територіальних громад та обґрунтування переваг застосування актив-орієнтованого підходу до управління.

Основні результати дослідження. У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях розглядаються різні методологічні підходи до управління розвитком територіальних громад, які концептуально фокусуються на різних рушійних силах і цінностях, мають різну мету та орієнтацію. Найбільш поширеними концептуальними підходами до управління територіальними громадами є ресурс-орієнтований, проблемно-орієнтований, актив-орієнтований, ціннісно-орієнтований, вартісно-орієнтований підходи (табл. 1-2). Положення зазначених концептуальних підходів знаходяться у взаємозв'язку, пройшли певні етапи еволюції та характеризуються дискусійністю.

Таблиця 1

Ідентифікація концептуальних підходів до управління територіальними громадами

Концептуальний підхід	Мета	Орієнтація	Соціальні зв'язки	Фінансові орієнтири
Проблемно-орієнтоване управління	Вирішення проблеми	Потреби громади	Слабкі	Витрати на ліквідацію проблеми
Ресурс-орієнтоване управління	Підвищення конкурентоздатності	Оптимальний склад ресурсів	Сильні	Зростання фінансового результату завдяки конкурентним перевагам
Ціннісно-орієнтоване управління (теорія стейкхолдерів)	Досягнення балансу інтересів стейкхолдерів	Інтереси різних зацікавлених сторін	Сильні	Фінансові інтереси стейкхолдерів
Вартісно-орієнтоване управління (капіталізація)	Зростання вартості	Інтереси, цінності власників	Слабкі	Отримання доданої вартості власників
Актив-орієнтоване управління	Перетворення ресурсу на актив	Сильні і можливості громади	Сильні	Формування капіталу

Джерело: побудовано з використанням [1; 4; 5; 6; 7].

Ресурсно-, вартісно- та ціннісно-орієнтовані підходи до управління найчастіше розглядаються дослідниками в контексті управління підприємствами. Однак в умовах адміністративно-фінансової децентралізації проєкція цих підходів на територіальну громаду є цілком обґрунтованою, адже остання набуває ознак суб'єкта економічних відносин. Так, А. Мельник та Г. Монастирський розглядають територіальні громади як корпоративні структури, що взаємодіють з органами влади, можуть мати банківський рахунок, випускати та брати участь операціях на ринку цінних паперів, мати частки в майні господарських товариств [7].

Ресурсну теорію в проєкції на розвиток територіальної громади досліджує і О. Бобровська [6]. Вона окреслює основні завдання ресурсного підходу до планування розвитку територіальних громад для використання його під час розроблення і реалізації стратегій і планів. Результати дослідження складу і структурування ресурсів дозволили їй виділити на рівні територіальних громад такі основні види ресурсів: матеріальні, природні, матеріально-виробничі і речовинні ресурси господарюючих суб'єктів і громадян, фінансові і нематеріальні ресурси – соціальні, інституційні, адміністративні, кадрові, знаннєві, інформаційні, інтелектуальні, інноваційні, організаційні, комунікативні (ресурси відносин) і ресурси часу.

Вагомий внесок у дослідження передумов розвитку територіальних громад у контексті управління ресурсним потенціалом було зроблено Е. Остром, яка

Таблиця 2

Концептуальні підходи до управління в проєкції на рівень територіальних громад

Концептуальний підхід	Орієнтованість підходу	Суть підходу	Представники	Проєкція концепції на рівень територіальної громади
Ресурс-орієнтоване управління (ресурсна теорія)	Перетворення ресурсів на конкурентні переваги	Конкурентною перевагою є не продукція чи ринкові сегменти, а володіння унікальними ресурсами і організаційними здібностями їх раціонального використання. При нагромадженні ресурсів акцент зміщується на людину як носія унікального людського капіталу	<i>RBV-resource-based view</i> Е. Пенроуз, Р. Рамельт, Дж. Барні, Х. Шелбі, Р. Моран, В. Калькато та ін.	Територіальна громада володіє всіма видами ресурсів, відповідальна за їх раціональне використання і оптимальне поєднання, нарощення власних ресурсів
Ціннісно-орієнтоване управління (теорія стейкхолдерів)	Задоволення інтересів всіх стейкхолдерів	Створення цінності в системі досягнення «балансу інтересів» для всіх стейкхолдерів. Тому цінність буде категорією складною і багатоаспектною, а іноді суперечливою, оскільки поглинати протилежні інтереси	М. Рокіч, М. Портер, Дж. Гутман, Т. Рейнольдс, Дж. Шет, Б. Ньюмен та ін.	Управління територіальною громадою має враховувати інтереси всіх стейкхолдерів – мешканців, власників майна, споживачів послуг, інвесторів, органів місцевого самоврядування, підприємницького сектору, громадських організацій
Вартісно-орієнтоване управління	Підвищення вартості підприємства для власників	Головною фінансовою метою бізнесу є зростання його вартості для власників. Всі управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення цієї мети	<i>VBM Value-Based Management</i> А. Рапапорт, Дж. Мактагарт	Оскільки цілі функціонування та розвитку територіальної громади виходять далеко за межі одержання фінансових результатів, цей підхід не може використовуватись як базовий в управлінні територіальною громадою. Водночас він враховує інтереси всіх стейкхолдерів територіальної громади
Актив-орієнтоване управління	Перетворення ресурсу на актив	Важливо відшукати сильні сторони, ресурси та перетворити їх на активи, що здатні прямо чи опосередковано генерувати грошові потоки, приносити дохід	<i>Asset-based community development</i> Д. Макнайт, Д. Кретцман	Громада може бути успішною за умови перетворення ресурсу на актив. Важливо переорієнтувати процес управління в питаннях розвитку громади з вирішення проблем на пошук сильних сторін і конкурентно-спроможних ресурсів

Джерело: побудовано з використанням [1; 4; 5; 6; 7; 11].

у 2009 р. отримала Нобелівську премію з економіки «За дослідження в галузі економічної організації», дослідивши, як можуть територіальні спільноти, а не уряди чи приватні компанії успішно управляти спільними ресурсами [2]. Своїми емпіричними дослідженнями використання суспільних ресурсів у різних кутках планети вона довела ефективність місцевих громад в управлінні суспільними ресурсами. Особливість методологічного підходу Е. Остром полягає у тому, що на протигагу теоріям державного та приватного управління найкращий стан суспільних ресурсів забезпечують користувачі спільних ресурсів, що мають довгострокову зацікавленість у їх збереженні та примноженні, інвестують у моніторинг та встановлення довіри. З часом територіальні громади знаходять та ухвалюють правила ефективного використання ресурсів. Натомість повне передання спільних благ державі – поганий вихід. Бюрократична система управління суспільними ресурсами передбачає централізацію рішень, відчужує координатора управління від кінцевого споживача. Такі державні рішення не можуть бути адекватними, оскільки правила, встановлені зверху, зазвичай

недостатньо прив'язані до конкретних потреб на місцях та ігнорують думку безпосередніх споживачів ресурсів. А приватна власність, яку вважали найбільш ефективним способом використання суспільних благ прихильники ринкового лібералізму, часто призводить до надмірної експлуатації ресурсів та їх виснаження. Крім того, це зумовлює цілу низку соціальних проблем, пов'язаних із місцевими громадами. Вони відчужуються від використання благ, які століттями вважалися спільними і нічийми одночасно [2].

Отже, ключові управлінські рішення мають прийматись на низовому рівні учасниками територіальних громад; територіальна громада здатна ефективно управляти своїм ресурсним потенціалом; ефективність використання ресурсів залежить від здатності громади до самоорганізації та саморегулювання; результати створення суспільних благ залежать не стільки від форми власності, скільки від правил, які регламентують створення і використання суспільних благ.

Неоднозначне тлумачення самої цінності призвело до того, що в межах концепції ціннісно-орієнтованого управління з'являються два різні дослідницькі напрями: вартісно-орієнтоване управління та відносно незалежні теорії, присвячені ролі і механізмам створення цінностей, серед яких механізм створення цінностей у системі досягнення «балансу інтересів» для всіх стейкхолдерів підприємства (власників, найманих робітників, органів влади, держави, постачальників, споживачів продукції, наукових, страхових, банківських компаній та ін.).

Вартісно-орієнтоване управління, метою якого є зростання вартості (акціонерної) для власників, орієнтоване на підприємство. Його аспектами є процес створення вартості, управління заради вартості, оцінювання вартості. Проектувати цей підхід на рівень територіальної громади не видається доцільним, оскільки, по-перше, основною метою функціонування територіальної громади не є нарощення фінансового результату; по-друге, складно оцінити вартість територіальної громади та приріст вартості; по-третє, не всі мешканці громади є власниками її активів.

У контексті розвитку територіальної громади більш прийнятним є другий підхід – механізм створення цінностей для всіх стейкхолдерів. У цьому разі цінність буде категорією складною, багаторівневою, а іноді суперечливою, оскільки поглинатиме протилежні інтереси: для прикладу, мешканці громади зацікавлені в бережливому використанні природних ресурсів, натомість підприємницькі структури, розміщені на території громади, – у максимальній їх експлуатації. Складною, на нашу думку, є і сам процес проведення ідентифікації груп стейкхолдерів територіальної громади, потреб та інтересів кожної групи, ступеню їх впливу на прийняття управлінських рішень тощо.

З розвитком ресурсної теорії, що фокусується на ресурсному зростанні завдяки конкурентним перевагам, виникає концепція ключових компетенцій та динамічних організаційних здатностей, які суттєво розширили трактування ресурсів як економічної категорії через додавання елементів внутрішнього походження. Дослідники оперують поняттями «компетенції», «здатності» «рутини», досліджуючи їх природу та взаємозв'язки, і доходять висновку, що самі по собі ресурси не є продуктивними. Лише наявні у підприємства організаційні здатності та ключові компетенції до здійснення бізнес-процесів і використання у них ресурсів стають основою конкурентоспроможності [9]. У контексті розвитку територіальних громад акцент робиться на людський капітал і використання особливостей розвитку громади – традицій, сформованих зв'язків, організаційних здібностей лідерів тощо.

У проєкції концепції ресурсних переваг та асиметрій на розвиток територіальної громади важливим є винайдення ресурсів, яких немає у жодних конкурентів, тобто так званих «асиметрій». Джерелами асиметрій є такі переваги-активи, якими конкуренти не володіють і які не можуть швидко скопіювати чи придбати на ринку. Такі ресурси-активи повинні мати стратегічний для територіальної громади характер. Отже, сучасні концепції ресурсної теорії для територіальних

громад фокусуються на здатності знаходження унікальних ресурсів і можливості громади та перетворення їх на активи.

Нову концепцію актив-орієнтованого управління (asset-based community development), що була розроблена Д. Макнайтом і Д. Кретцманом, слід розглядати як важливий концептуальний підхід до розвитку територіальних громад у контексті реформи місцевого самоврядування та сучасної регіональної політики в Україні [1]. Особливістю цього підходу є орієнтація на ефективне використання власних ресурсів громади, активізацію взаємозв'язків і перетворення їх на активи. Традиційно науковці і практики пов'язують активи з підприємством і бухгалтерським обліком (основні активи, оборотні засоби, інші активи), та найчастіше їх розуміють як ресурси, контрольовані в результаті минулих подій, використання яких очікувано призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Водночас акцентується увага на ролі активів та їх здатності прямо або опосередковано генерувати грошові потоки та приносити дохід у тій чи іншій формі.

Досить просте розмежування активів і пасивів за напрямом грошового потоку: актив – це власність, яка приносить дохід, а пасив – що його віднімає, пропонує Р. Кіосакі. До активів він відносить майно, здане в оренду, акції, депозити, роялті; до пасивів – орендоване майно та всі види кредитів і заборгованостей. Е. де Сото також пов'язує активи з капіталом, стверджуючи, що останній виникає завдяки його відображенню в записах про право власності, про заставу, в контрактах і інших документах, де фіксуються соціальні та економічні характеристики активу [10]. Відмінність між активом і капіталом полягає у співвідношенні між контролем і правом власності: у першому випадку більш важливою характеристикою є можливість суб'єкта здійснювати контроль, у другому – мати право власності.

Ознаками активу територіальної громади є наявність ідентифікованого власника, кількісна чи якісна оцінка вартості активу, його використання має прямо чи опосередковано впливати на інтегральний показник розвитку територіальної громади.

Дослідження активів на рівні сільських територій проведено вітчизняними науковцями М. Ільїною та Ю. Шпильовою, які трактують актив сільських територій як сукупність економічних ресурсів (природних, трудових, фінансових, інтелектуальних, інформаційних) та можливостей їх використання в межах певної території. Ними здійснено поділ активів на інфраструктурні, соціальні та природні [4]. Дослідники акцентують увагу на людському капіталі як найважливішому активі, однак, будуючи піраміду активів сільських територій, на вершині розміщують інфраструктурні активи. Заслугує на увагу підхід до визначення типу громад на основі наявних активів і можливостей їх використання [5].

Згідно з концепцією актив-орієнтованого управління активи територіальної громади можуть бути розподілені за п'ятьма групами:

- активи фізичних осіб. Мешканці громади та домогосподарства володіють матеріальними активами, а також набутим суспільним капіталом (здоров'я, освіта, навички, вміння, досвід, підприємницькі, креативні та управлінські здібності тощо);
- активи формальних та неформальних асоціацій. Йдеться про активи громадських організацій (матеріальні та нематеріальні), а також неформальних колективів, команд (футбольна команда, прихожани однієї церкви, хор, колектив школи тощо). Такі структури асоціативного типу не володіють контролюючим впливом, але можуть чинити вирішальний вплив на прийняття колективних рішень, рівень мобілізованості та згуртованості громади;
- активи установ та підприємницьких структур включають матеріальні активи, розташовані в межах громади підприємств, бюджетних установ, місцевих органів виконавчої влади. Як правило, в них працюють кваліфіковані фахівці.

Матеріальні та нематеріальні активи цих установ можуть бути цінними для громади;

- територіально локалізовані в межах громади активи. Земля, природні ресурси, будівлі, об'єкти історико-культурної спадщини, громадські зони – важливі складові активів громади. Ці активи визначають рівень привабливості території для мешканців громади, зокрема потенційних. Конкурентоспроможність громади може обумовлюватись територіальною концентрацією природних ресурсів, підприємницької діяльності, транзитним сполученням тощо;
- зв'язки та взаємодії. Розвиток громади на основі активів визнає, що налагоджені взаємозв'язки та взаємодії є життєво важливим надбанням для громади. Соціальні відносини та мережі, довіра утворюють соціальний капітал громади, який є визначальним для імплементації актив-орієнтованого управління.

З огляду на особливості розвитку територіальних громад як соціально-економічної системи та соціальної спільноти водночас, вважаємо за доцільне в класифікації активів територіальних громад виділяти матеріальні і нематеріальні активи. Зауважимо, що один і той же актив може поєднувати як матеріальну, так і нематеріальну складову. Для прикладу: школа територіальної громади як будівля є активом соціальної інфраструктури, а шкільний колектив – нематеріальним активом асоціативного типу (рис. 1).



Рис. 1. Структура активів територіальної громади

Джерело: побудовано авторами.

У контексті розвитку територіальних громад актив-орієнтований підхід до управління покликаний забезпечити зміцнення спроможності територіальних громад (рис. 2). Компонентами та етапами актив-орієнтованого управління є: ідентифікація наявних матеріальних і нематеріальних активів (природно-ресурсних, інфраструктурних, підприємницьких, історико-культурних, людського капіталу та інших); формування карти активів територіальної громади з визначенням їх обсягу та взаємозв'язків і з подальшим з'ясуванням їх конкурентних переваг і сильних сторін; визначення пріоритетних напрямів розвитку територіальної громади на основі актив-орієнтованого підходу; формування стратегії та програм розвитку територіальної громади та узгодження їх з регіональними та загальнодержавними стратегіями та програмами; моніторинг використання активів і зростання

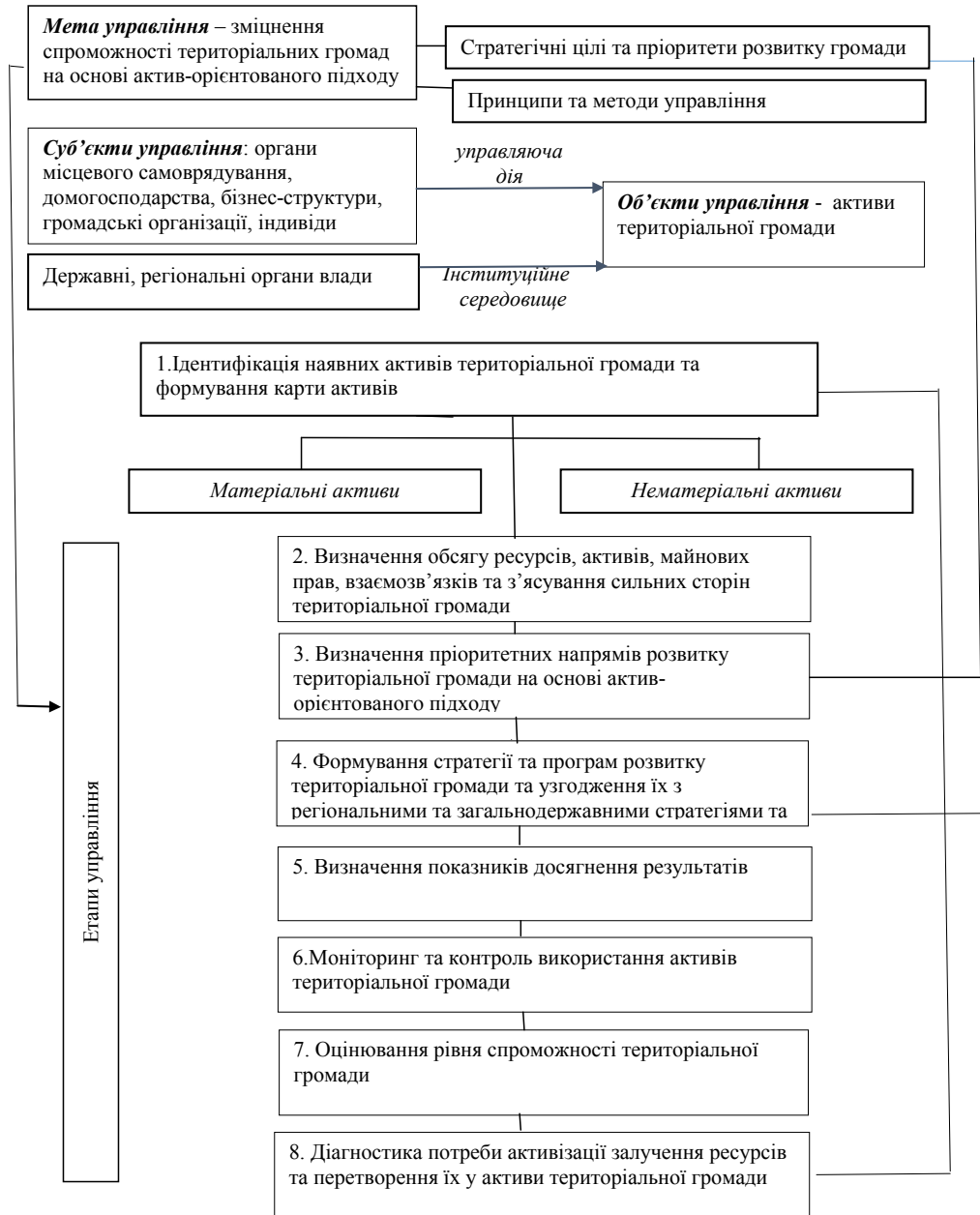


Рис. 2. Технологія актив-орієнтованого управління в територіальній громаді

Джерело: побудовано авторами.

спроможності територіальної громади; визначення додаткової потреби залучення та активізації ресурсів.

Висновки. Отже, в умовах адміністративно-фінансової децентралізації та зміщення акценту на саморозвиток територіальних громад максимальне використання їх власного потенціалу підвищується необхідність і можливість застосування актив-орієнтованого підходу до управління територіальних громад і забезпечення на цій основі їх спроможності. Дослідження актив-орієнтованого управління територіальної громади дозволило з'ясувати його характерні риси:

- мета управління полягає у зміцненні спроможності територіальних громад на основі застосування актив-орієнтованого підходу;
- особливістю застосування актив-орієнтованого управління на рівні територіальної громади є те, що активи громади не слід отожднювати з активами підприємства, тобто важливо уникати бухгалтерського підходу до визначення активів; багато ресурсів-активів територіальної громади (зокрема людський капітал, соціальні активи, історико-культурна спадщина, сім'я, громада тощо) можуть не мати матеріальної основи, однак забезпечувати стратегічний характер її розвитку, забезпечуючи конкурентоздатність;
- не слід недооцінювати внутрішні та зовнішні зв'язки територіальної громади як важливий актив розвитку громади як соціальної спільноти. Необхідним є урахування інтересів усіх стейкхолдерів територіальної громади, виявлення їх мотиваційного потенціалу, сили впливу на прийняття управлінських рішень і з'ясування готовності членів територіальної громади спрямовувати власні кошти на спільний розвиток.

Список використаних джерел

1. Kretzmann J., McKnight J. *Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets Chicago*. IL: ACTA Publications, 1993. 376 p.
2. Остром Э. *Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности*. М.: Мысль, ИРИСЭН, 2010. 445 с.
3. Семяновский В. Территориальные громады как гетерархичные системы и проблемы эффективного управления ними. *Научный вестник Национальной академии статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. пр. 2016. № 3. С. 104-108.
4. Лына М., Шпильова Ю. Развитие сельских громад в Украине на основе актив-ориентированного подхода. *Интеллект XXI*. 2018. № 2. С. 76-84.
5. Лына М. Классификация территориальных громад на основе актив-ориентированного подхода. *Економіка природокористування і сталый розвиток*. 2018. № 1(2). С. 53-56.
6. Бобровська О. Ю. Ресурсна теорія в проекції на розвиток територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2018. Вип. 1(19). С. 1-10.
7. Монастирський Г. Гіпотеза дослідження територіальної спільноти базового рівня як економічної системи. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. С. 141-147.
8. Пилипів В., Тичковська Л. Фінансовий механізм управління сталим розвитком економічних систем. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 72-80.
9. Лавренко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки*: зб. наук. пр. 2012. Вип. 14(2). С. 139-144.
10. Сото Е. *Загадка капіталу. Чого капіталізм перемагає лише на Заході і ніде більше*. Київ: Наш формат. 2017. 332 с.
11. Беновська Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30-39.
12. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ, 2018. 144 с.

References

1. Kretzmann, J., & McKnight, J. (1993). *Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets Chicago*. IL: ACTA Publications.
2. Ostrom, E. (2010). *Upravlyaya obshchim. Evolyutsiya institutov kollektivnoy deyatel'nosti [By controlling the total. The evolution of institutions of collective activity]*. Moscow: Thought, IRISEN. [in Russian].
3. Semyanovsky, V. (2016). Terytorial'ni hromady yak heterarkhichni systemy i problemy efektyvnogo upravlinnya nymy [Territorial communities as heteroarchic systems and problems of their effective management]. In *Naukovyy visnyk natsional'noyi akademiyi statystyky, obliku ta audytu [Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing]*: Vol. 3 (pp. 104-108). [in Ukrainian].
4. Ilyina, M., & Shpylyova, Yu. (2018). Rozvytok sil's'kykh hromad v Ukraini na osnovi aktyv-orientovanoho pidkhodu [Development of rural communities in Ukraine on the basis of an asset-oriented approach]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 2, 76-84. [in Ukrainian].
5. Ilyina, M. (2018). Klyasyfikatsiya terytorial'nykh hromad na osnovi aktyv-orientovanoho pidkhodu [Classification of territorial communities based on an asset-oriented approach]. *Економіка природокористування і сталый розвиток – Environmental Economics and Sustainable Development*, 1 (2), 53-56. [in Ukrainian].

6. Bobrovska, O. Yu. (2018). Resursna teoriya v proektsiyi na rozvytok terytorial'nykh hromad [Resource theory in the projection on the development of territorial communities]. In *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka [Public administration: theory and practice]*: Vol. 1(19) (pp. 1-10). [in Ukrainian].
7. Monastyrskyy, H. (2008). Hipoteza doslidzhennya terytorial'noyi spil'noty bazovoho rivnya yak ekonomichnoyi systemy [The hypothesis of the study of the territorial community of the basic level as an economic system]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of economic science of Ukraine*, 1, 141-147. [in Ukrainian].
8. Pylypiv, V., & Tychkovska, L. (2013). Finansovyy mekhanizm upravlinnya stalym rozvytkom ekonomichnykh system [Financial mechanism for managing the sustainable development of economic systems]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 2, 72-80. [in Ukrainian].
9. Lavrenko, V. V. (2013). Tsinnisno-oriyentovane upravlinnya pidpryyemstvom: resursni aspekty [Value-oriented enterprise management: resource aspects]. In *Vcheni zapysky [Scientific notes]*: Vol. 14(2) (pp. 139-144). [in Ukrainian].
10. Soto, E. (2017). *Zahadka kapitalu. Choho kapitalizm peremahaye lyshe na Zakhodi i nide bil'she [The riddle of capital. What capitalism conquers only in the West and nowhere else]*. Kyiv: Our format. [in Ukrainian].
11. Benovska, L. Ya. (2018). Teritorial'na hromada yak sub''yekt rehulyuvannya rozvytku teritoriyi: teoretychi aspekty [Territorial community as a subject of territorial development regulation: theoretical aspects]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 1, 30-39. [in Ukrainian].
12. Storonyanska, I. (Ed.) (2018). *Detsentralizatsiya v Ukraini ta yiyi vplyv na sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok terytoriy: metodychni pidkhody ta rezul'taty otsynuyuvannya [Decentralization in Ukraine and its impact on the socio-economic development of territories: methodological approaches and evaluation results]*: Scientific report. Lviv. Dolishniy Institute of regional research of NAS of Ukraine. [in Ukrainian].

Storonyanska I. Z., Benovska L. Ya. Asset-oriented management of territorial communities: theoretical approaches.

With the implementation of the reform of administrative and financial decentralization in Ukraine, the changes have occurred in managing the development of territorial communities in the direction of providing their self-development. Each territorial community has some resource potential, but the success of the development of community depends not only on the availability of resources, but on the ability to turn them into development assets. Therefore, when talking about the management of the assets of territorial communities, it is advisable to focus on two aspects: the own resource potential of the territorial community and the effective management aimed at transforming this resource into a community asset. The purpose of the article is to compare conceptual approaches to management with a focus on asset-oriented management of territorial community. The following methods were used for the study of asset-oriented management of the territorial community: historical, abstract and logical, systematic and comparative analysis. The article analyzes the conceptual approaches to management: problem-oriented management, resource-oriented management, value-oriented management, asset-oriented management. Comparisons are made and the opportunities and expediency of their application for management of territorial community are analyzed. The necessity of using asset-oriented management of territorial community in the conditions of administrative and financial decentralization is substantiated. The features of asset-oriented management of the territorial community are characterized. It is stated that the goal of asset-oriented management is to increase the capacity of territorial communities by mobilizing their own resources and transforming them into community development assets. The assets of the territorial community were identified with grouping them into tangible and intangible assets. The technology of management of assets of territorial communities with separation of stages of management, purpose, subjects and objects of management, interconnections is developed.

Keywords: management, territorial community, assets, asset-oriented management, capability.

Сторонянська Ірина Зеновіївна – доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи «ДУ Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України» (e-mail: istoron@i.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0237-1409>).

Storonyanska Iryna Zenoviyivna – Dr.Sci. (Econ.), Prof., Deputy Director for scientific work of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Беновська Лілія Ярославівна – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України» (e-mail: lbenovska11@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6987-5724>).

Benovska Liliya Yaroslavivna – Ph.D. (Econ.), Senior Researcher of the Department of regional financial policy of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Надійшло 10.02.2020 р.