

УДК 317.513 (428)

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Р. Хірівський, к.е.н., доцент

ORCID ID: 0000-0002-7299-429X

І. Бернацька, к.е.н., доцент

ORCID ID: 0000-0003-2233-9374

О. Брух, к.е.н., доцент

ORCID ID: 0000-0003-1117-0454

Львівський національний аграрний університет

Х. Мітюшкіна, к.е.н., доцент

ORCID ID: 0000-0002-4258-4433

Маріупольський державний університет

© Р. Хірівський, І. Бернацька, О. Брух, Х. Мітюшкіна, 2019

<https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.017>

Хірівський Р., Бернацька І., Брух О., Мітюшкіна Х. Методологічні аспекти стратегічного планування у контексті розвитку об'єднаних територіальних громад України

Описано процес стратегічного планування у межах новостворених об'єднаних територіальних громад. Акцентовано увагу на ключових прорахунках, котрі виникли у процесі формування стратегії розвитку ОТГ. Виявлено певні невідповідності положень стратегій та плану-графіка їхніх впроваджень.

Проаналізовано термінологічну складову визначення процесів «стратегічного планування». Наведено переваги середньострокового планування розвитку територій порівняно з довгостроковим. Вказано переваги залучення широкого кола громадян до творення середньо- та довгострокового плану розвитку ОТГ.

У ході розкриття підходів відносно планування розвитку територій наведено основні принципи стратегічного планування розвитку громад. Під час дослідження враховано думку провідних міжнародних інституцій, котрі здійснюють дослідження у сфері місцевого самоврядування, зокрема Інституту сталих спільнот (США), який пропонує для оцінки відповідності розвитку громади принципам сталого розвитку такі складові: екологічна цілісність, економічна безпека, права й обов'язки, соціальний добробут.

Доведено необхідність здійснення SWOT-аналізу як елемента формування стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад.

Запропоновано оптимальний орієнтовний графік розробки стратегічного плану розвитку громади, котрий охоплює основні етапи й розрахований орієнтовно на дев'ять місяців (оптимальний, на нашу думку, термін розробки стратегії розвитку громади).

Запропоновано також принципи формування робочих груп із розробки стратегій та оптимальну кількість учасників, залучених у роботу груп.

Ключові слова: стратегічне планування, ресурсний потенціал, об'єднані територіальні громади.

Khirivskiy R., Bernatska I., Brukh O., Mitiushkina H. Methodological aspects of strategic planning in the context of development of amalgamated territorial communities in Ukraine

The article describes the process of strategic planning within newly created amalgamated territorial communities. The emphasis is made on key miscalculations that are made in the process of shaping of the development strategy an ATC. The work identifies some inconsistencies between the provisions of the strategies and the timetable for their implementation.

A terminological component of the definition of "strategic planning" processes is analyzed in the research. The article describes advantages of medium-term planning of territorial development in comparison with a long-term one. The study also outlines advantages of involving of a wide range of citizens in creation of a medium- and long-term plan for development of an ATC.

Examining approaches to territorial planning, the research presents basic principles of strategic planning for a community development.

The study considers views of the leading international institutions, conducting researches in the field of local self-government, in particular the Institute of Sustainable Communities (USA), which offers the following components for assessment of the relevance of community development to the principles of sustainable development, namely environmental integrity, economic security, rights and responsibilities, social welfare.

The work argues the necessity to carry out a SWOT analysis as an element of formation of a strategy of development of amalgamated territorial communities.

The article proposes an optimal list of representatives to be involved in development of a community strategic plan.

The authors of the research supplies an optimal indicative timetable for development of a community strategic plan, which includes the main stages of strategy development and is estimated for approximately 9 months (an optimal, in the authors' opinion, term for development of a community development strategy).

In the process of the work writing, the authors also suggested the principles for forming of working groups on strategy development and the optimal number of participants, involved the groups work.

Key words: *strategic planning, resource potential, amalgamated territorial communities.*

Постановка проблеми. Процес децентралізації державного управління, котрий розпочався в нашій державі у 2014 році, мав наслідком створення у 2015 році перших об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Уже на етапі формування вони зіштовхнулися з багатьма викликами, серед яких основними є:

1. Відсутність загальноприйнятих пріоритетів відносно забезпечення систем надання базових послуг жителям ОТГ. Кожен орган місцевого самоврядування, котрий увійшов до складу ОТГ, до початку об'єднання мав чітко виражені власні пріоритети напрямів розвитку громади та власну систему ціннісних орієнтирів відносно управління ресурсами. Після завершення об'єднання ці пріоритети необхідно переглядати та виробляти підходи до управління вже «об'єднаними» ресурсами;

2. Необхідність в ефективному управлінні новими земельними та бюджетними ресурсами, котрі стали доступними для ОТГ та мають бути використані для розвитку громад;

3. Ріст кількості зацікавлених сторін, з якими необхідно узгоджувати прийняття ключових рішень у межах громад.

У ширшому контексті громада змушена ефективно відповідати зовнішнім викликам, зокрема таким, як глобалізація економіки, зростання мобільності трудових ресурсів і

пов'язане з цим зростання безробіття, посилення світової конкуренції у сфері інвестицій і розвитку ресурсів.

Необхідною відповіддю на вказані та деякі інші виклики є перспективне (середньо- і довгострокове) планування розвитку громад. Водночас самі по собі, навіть кваліфіковано спроектовані стратегії розвитку ОТГ не гарантують громадам автоматичного переходу на якісно новий щабель їхнього розвитку. Задля успішної реалізації цих стратегій необхідне грамотне, професійне стратегічне управління, котре можливе за наявності аналітичних здібностей, компетентностей стратегічного і проектного характеру саме в менеджерів – службовців органів місцевого самоврядування, що підкріплюється відповідним методологічно-технологічним, організаційно-інституційним і ресурсним забезпеченням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми практичного впровадження нових підходів, інструментарію й технологій у місцевому самоврядуванні, зокрема стратегічних і проектних, котрі забезпечать його результативність і ефективність, описані у працях Є. Бородіна, Т. Безверхнюк, О. Оболенського, І. Розпутенка, В. Рубцова, С. Саханенка, С. Серьогіна, О. Толкованова, А. Чемериса та інших авторів.

Розподіл повноважень поміж державними, регіональними, муніципальними інституціями у ході децентралізації формує велику кількість багатопланових і суперечливих проблем, шляхи вирішення котрих активно досліджують у різних аспектах: методолого-управлінському (праці В. Авер'янова, В. Бакуменка, Н. Нижник, Ю. Сурміна, М. Лесечка, О. Оболенського, Г. Роботи, В. Троня, В. Цветкова та ін.), у адміністративно-правовому (праці І. Бутка, М. Корнієнка, В. Погорілка, В. Шаповала та ін.), економіко-організаційному й бюджетно-фінансовому (праці В. Бодрова, Г. Губерної, В. Дорофійенка, Л. Зайцевої, О. Ігнатенка, В. Кравченка, Ю. Лебединського, О. Мордвінова, О. Осауленка, В. Рижих, І. Розпутенка, В. Шамрая та ін.), соціально-політичному і кадровому (праці Г. Дмитренка, В. Князева, В. Лугового, В. Майбороди, П. Надолішнього, В. Ребкала, В. Скуратівського, І. Солоненка, Л. Шкляра та ін.). Незважаючи на широке коло наукових розробок у зазначених та інших напрямках проблематики децентралізації, багато питань потребують подальшого теоретико-методологічного осмислення з метою створення систем управління, ефективних із позицій гармонізації відносин між усіма рівнями прийняття рішень.

Постановка завдання. Ми ставили завдання на основі аналізу праць теоретиків та практиків у галузі муніципального управління подати пропозиції щодо організаційного й методолого-технологічного забезпечення стратегічного й тактичного управління розвитком ОТГ в умовах здійснення реформи децентралізації.

Методика дослідження та матеріали. У процесі дослідження застосовано низку наукових методів. Зокрема задля опрацювання різноманітних статистичних матеріалів активно застосовано метод аналізу даних, для виведення закономірностей формування спроможних територіальних громад використано методи їхнього групування та подальшого синтезу даних опитування.

Вивчено статистичні дані, доступні в мережі Інтернет, законодавчі акти щодо

проблематики дослідження й стандарти України, сукупність матеріалів, одержаних автором у процесі проведення анкетного опитування голів новостворених ОТГ.

Виклад основного матеріалу. У переважній більшості наукових досліджень та практичних семінарів використовують термін «стратегічне планування об'єднаної громади». Однак його не можна повноцінно застосовувати на етапі створення перших ОТГ в Україні. Причина полягає в тому, що у новостворюваних ОТГ, умовно кажучи, відсутня «історія», а отже, ми не можемо відстежити поведінку територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди, а період ідентифікації базових умов, які суттєво впливатимуть на подальшу суб'єктність ОТГ, триватиме упродовж 2019–2024 років. Однією з ознак «стратегічності» плану є довгостроковий (понад 7 років) період планування. Тому на етапі становлення доцільною є розробка середньострокового (на 3–5 років) плану розвитку ОТГ. У подальшому (коли будуть визначені базові умови функціонування ОТГ) можна розробляти стратегічні (довгострокові) плани їхнього розвитку. Підходи, описані у цій методології, є універсальними і можуть бути використані в обох випадках.

Методологія інтегрує ключові аспекти життєдіяльності і розвитку: економічні, соціальні та екологічні, підтримуючи їхню взаємодію. Вона сприяє активній участі усіх зацікавлених і компетентних осіб у процесі стратегічного планування та реалізації планів розвитку відповідно до їхніх інтересів і можливостей. Нарешті, методологія є певною інструкцією з розвитку винахідливості і підтримки творчого мислення. Однак це не рецепт вирішення усіх проблем і викликів щодо місцевого розвитку, а лише документ для творчого застосування (Журавин...).

Методологія розглядає сталість (сталий розвиток) і соціальну інтеграцію як основні принципи місцевого розвитку (табл. 1).

Залучення широкого кола громадян до творення середньо- та довгострокового пла-

ну розвитку ОТГ допомагає, окрім окреслення нагальних проблем громади, й знайти прийнятні шляхи їхнього усунення, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою (Бородіна, 2014).

Створений разом із громадою Стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації спрямовується на покращання стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання соціально активних громадян – патріотів своєї громади (Коломієць і Пелехатий, 2017).

Інститут сталих спільнот (США) пропонує для оцінки відповідності розвитку громади принципам сталого розвитку такі елементи, які перелічені у табл. 2.

Процес планування починається зі стратегічної платформи, яка визначає довгостроковий (стратегічний) горизонт планування (7–10 років). При цьому варто зазна-

чити, що на етапі становлення ОТГ часовий горизонт планування не варто визначати більше ніж 5 років (для громад зі слабкою економічною базою не більше 3 років). Лише після завершення періоду становлення ОТГ можна збільшувати часовий горизонт планування до «стратегічного» – понад 7 років [3]. Операційна частина стратегії складається зі середньострокових планів розвитку (3–5 років) та короткотермінової частини, яка у свою чергу складається з плану реалізації, фінансового плану, плану моніторингу та оцінки й плану з нарощування потенціалу (зміцнення спроможності) (Кузьменко, 2017). Реалізація стратегії відбувається у зворотній послідовності, починаючи з плану реалізації, який містить проекти і програми, що входять до складу оперативних цілей і нарешті – досягнення стратегічних цілей та бачення розвитку (Ускова, 2009).

Таблиця 1

Основні принципи стратегічного планування розвитку громад*

Відповідальне управління навколишнім середовищем і раціональним використанням природних ресурсів	Здорова і справедлива громада
<ul style="list-style-type: none"> • покращання обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання • поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх поколінь 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції • забезпечення рівних шансів для всіх
Стала економіка	Практика належного управління
<ul style="list-style-type: none"> • створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання • створення рівних економічних можливостей для всіх. Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричинює. Ефективне використання ресурсів стимулюється 	<ul style="list-style-type: none"> • постійне вдосконалення ефективного управління із залученням творчості та енергії громадян

*Розробка авторів.

Таблиця 2

Елементи оцінки відповідності стратегії розвитку громади принципам сталого розвитку*

Принцип оцінки	Елемент оцінки
1	2
Екологічна цілісність	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі та воді, а також поживних і екологічно чистих харчових продуктах • Охорона та відтворення екосистем і біологічного розмаїття на місцевому та регіональному рівнях • Збереження водних, земельних, енергетичних і невідновлюваних ресурсів, включаючи максимально можливе скорочення, поновлення, повторне використання та утилізацію відходів • Використання відновлюваних ресурсів відповідно до темпів їхнього поновлення

1	2
Економічна безпека	<ul style="list-style-type: none"> • Широка та життєздатна у фінансовому відношенні економічна база • Реінвестування коштів у місцеву економіку • Максимальне сприяння місцевим компаніям • Реальні можливості працевлаштування для всіх громадян • Організація професійного навчання та освіти, що дає змогу здійснювати перепідготовку кадрів з урахуванням майбутніх потреб
Права й обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> • Рівні для всіх можливості участі та впливу на прийняття рішень, які позначаються на житті кожного жителя • Належний доступ до інформації • Життєздатний сектор НУО • Загальна атмосфера поваги й толерантності до різних точок зору, переконань і цінностей • Заохочення громадян різного віку, статі, етнічної належності, релігійних переконань і фізичного стану до виконання громадських доручень на основі спорідненості поглядів • Політична стабільність • Неможливість нашкодити сталому розвитку інших громад
Соціальний добробут	<ul style="list-style-type: none"> • Надійне забезпечення харчовими продуктами, що виробляються місцевим господарством • Належне медичне обслуговування, безпечне й здорове житло та високоякісна освіта для всіх жителів громади • Підтримка громадської безпеки та правопорядку • Зміцнення духу громади, що породжує почуття належності, патріотизму та самоповаги • Сприяння творчому вираженню завдяки розвитку мистецтв • Охорона та реставрація місць громадського відпочинку та історичних пам'яток • Забезпечення добрих робочих умов • Здатність адаптуватися до умов і обставин, які змінюються

**Розробка авторів.*

Перед тим, як розпочати процес середньо- або довгострокового (стратегічного) планування, слід окреслити відповіді на такі запитання:

1. Наскільки жителі ОТГ поінформовані про існуючі екологічні, економічні та соціальні проблеми (у т. ч. проблеми населених пунктів, які до об'єднання були у складі інших громад)?

2. Чи існують у громаді чіткі пріоритети щодо проблемних питань, які потребують першочергового вирішення?

3. Якою мірою середньостроковий або довгостроковий (стратегічний) план пов'язуватимуть з іншими поточними плановими процесами місцевої ради та її виконавчих органів?

4. Які труднощі можуть виникнути у процесі об'єднання ресурсів різних секторів ОТГ для вирішення першочергових проблем?

5. Чи мали населені пункти, що увійшли до складу ОТГ, власні довгострокові плани дій? Наскільки узгоджувалися ці плани між собою та чи можуть бути використані попередні напрацювання?

6. Скільки часу потрібно для процесу планування і на який часовий період буде розрахований план (Про схвалення Концепції..., 2014).

Планування розвитку громади передбачає соціально-економічний аналіз, SWOT-аналіз, визначення й відбір конкурентних переваг, визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей. Це часто називають Стратегічною платформою, або в нашому варіанті – Стратегією розвитку ОТГ. Усі стратегічні задуми засновані на стратегічній платформі, як будинок на фундаменті. Саме тому стратегія не повинна

покладатися на недостовірні висновки, а на міцний фундамент у вигляді стратегічної платформи (Лонтка, 2012).

Структура стратегічної платформи поєднує такі елементи:

- 1) резюме соціально-економічного аналізу ОТГ;
- 2) ключові внутрішні і зовнішні чинники (SWOT-аналіз);
- 3) стратегічне фокусування;
- 4) концепцію (бачення) розвитку;
- 5) стратегічні цілі розвитку (Сментина, 2018).

Процес розробки середньострокового або довгострокового (стратегічного) плану починається з підготовчого етапу – запуску процесу планування й мобілізації представників зацікавлених сторін (Стратегія розвитку..., 2017).

Процес середньо- або довгострокового (стратегічного) планування розвитку громади зазвичай починається з підготовчого етапу. У рамках цієї фази громада забезпечує виділення необхідних ресурсів і адекватну участь представників зацікавлених сторін у роботах зі стратегування.

Є кілька причин, чому участь представників різних зацікавлених сторін у процесі розробки стратегії є важливою (Стратегія розвитку..., 2018).

1. По-перше, участь представників різних зацікавлених сторін забезпечує можливість прийняття кваліфікованіших рішень.

2. По-друге, залучення представників місцевої влади та лідерів громадської думки збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує інших до участі, а також допомагає створити атмосферу довіри в громаді.

3. По-третє, належна та своєчасна участь представників зацікавлених сторін створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Дуже часто, коли стратегії готують тільки зовнішні експерти без залучення місцевих фахівців, стратегічні документи можуть мати високу якість з технічної точки зору, але їхня реалізація може зіштовхнутися з труднощами саме через те, що не існує відчуття місцевої власності. Це особливо актуально в умовах

дефіциту розвиткових ресурсів у більшості територіальних громад України. Участь широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють, – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

До участі в процесі розробки стратегічного плану громади доцільно залучати таких представників.

1. *Орган місцевого самоврядування* – депутати місцевої ради та працівники виконавчих органів. Це найважливіша група. Безпосереднім обов'язком місцевої влади є втілення в життя більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування.

2. *Громадські організації*. Це можуть бути зареєстровані або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи.

3. *Підприємства, у т.ч. комунальні, у т.ч. ті, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів.*

4. Комунальні або приватні служби, які працюють на місцевому рівні.

5. Регіональні державні установи.

6. Місцеві навчальні заклади різних рівнів.

7. Представники місцевих осередків політичних партій.

8. Релігійні та етнічні групи.

9. Професійні спілки та інші організації працівників.

11. Засоби масової інформації – представники місцевих газет, радіо й телебачення.

Дуже важливо, щоб під час засідань робочої групи зі стратегічного планування були присутніми представники всіх населених пунктів, які увійшли до складу ОТГ, опозиційних сил із місцевої ради.

Залучення представників робочої групи на самому початку розробки стратегічного плану є ключем до успіху, оскільки вони відчують свою причетність до прийнятих рішень. Люди співпрацюють значно охочіше, якщо від самого початку залучені до розробки рішень, а не приходять, коли рішення вже знайдене.

Процес стратегування повинен бути започаткований місцевою владою в рамках

стандартних управлінських процедур. Розпорядження міського (селищного) голови про офіційний початок процесу розробки стратегії має містити інформацію про період, на який цей документ розробляють, повноваження та ресурси, необхідні для успішного виконання процесу, ключові етапи підготовки та очікувані терміни (табл. 3).

Для того щоб сформувати робочу групу, варто застосовувати найрізноманітніші ме-

тоди переконання, а іноді й умовляння, задля залучення окремих громадян до роботи над розробкою стратегічного плану громади. До цих методів можна віднести розсилку особистих листів, проведення переговорів, зборів за участю спеціалізованої невеликої аудиторії. Спонукаючи громадян до участі може проведення громадського форуму або інших заходів щодо підвищення обізнаності широких кіл громадськості.

Таблиця 3

Орієнтовний графік робіт із розробки стратегічного плану громади*

Місяць	Етап розробки Стратегії
1	0. Підготовчий етап – розпорядження міського/селищного голови (голови ОТГ) про уповноваження Робочої групи (20–50 осіб) розробити Стратегію
1	1. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з методологією стратегічного планування; • затвердження плану заходів з розробки Стратегії.
1–3	2. Проведення стратегічного аналізу: <ul style="list-style-type: none"> • аналіз і перегляд стратегій держави/області/району; аналіз впровадження попередніх стратегій громади; • дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності суб'єктів ОТГ за попередній період; • дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей розвитку громади; • проведення опитування жителів та/або представників бізнесу.
4	3. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • презентація та обговорення результатів стратегічного аналізу громади; • формулювання та обговорення прогнозів і сценаріїв розвитку громади; • формулювання стратегічного бачення; • проведення SWOT-аналізу – ідентифікація факторів SWOT.
4–5	4. Розробка елементів Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • розробка SWOT-матриці – аналіз взаємозв'язків факторів SWOT через матрицю SWOT/TOWS та основні аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків.
4–5	5. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • презентація SWOT-матриці, порівняльних переваг, викликів та ризиків; • підготовка проекту структури стратегічних, операційних цілей та завдань Стратегії.
6	6. Підготовка плану реалізації Стратегії: <ul style="list-style-type: none"> • підготовка технічних завдань на проекти розвитку, які відповідають завданням Стратегії.
7	7. Засідання Робочої групи: <ul style="list-style-type: none"> • відбір/корегування технічних завдань на проекти розвитку для плану реалізації Стратегії; • підготовка системи моніторингу Стратегії.
8	8. Підготовка Стратегії
9	9. Громадські слухання для обговорення Стратегії
9	10. Розгляд на черговій сесії місцевої ради й ухвалення Стратегії

* Розробка авторів.

Кількісний склад робочої групи може коливатися від 20 до 70 осіб. Дуже велика група суттєво ускладнює, а інколи й унеможливує ефективну роботу. Кількість працівників виконавчих органів місцевої ради у робочій групі не повинна перевищувати 50 %.

Процес стратегічного планування вимагає від організаторів відповідального підходу до вибору керівників робочої групи та підгруп. Іноді краще, щоб ця особа не була представником від органу місцевої влади. Однак керівник групи, яка займається плануванням, повинен бути достатньо компетентним у цій галузі, відданим прихильником інновацій в громаді, комунікабельним і добрим організатором.

Висновки та перспективи подальших наукових пошуків. Отож, із затвердженням

підсумкового документа стратегії сесією сільської (сільської) ради процеси управління стратегічним розвитком ОТГ не закінчуються, а переходять до наступної фази – фази управління реалізацією стратегії. У цій фазі основними є процеси управління проектами, а саме управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками тощо. Успішність впровадження змін залежить не тільки від прийнятої системи управління реалізацією стратегії, а й значною мірою – від базової фахової підготовки осіб, котрі входять до складу Комітету з управління реалізацією стратегії. Тому в подальших дослідженнях із цієї тематики організаційне та методико-технологічне забезпечення реалізації стратегії буде доповнено та розширено вимогами до формування компетентностей управлінських команд в об'єднаних територіальних громадах.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Бородіна, О.М. та Прокопа І.В., 2014. Аграрний розвиток і саморозвиток громад: модернізація через взаємну адаптацію (теоретико-методологічний аспект). *Економіка України*, 4(629), с. 55–72.

Журавин, Д.П. Формирование механизма реализации муниципальной стратегии. *Интернет-портал ВолНЦ-РАН*, [online] Доступно: http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/28/art28_05.rtf [Дата звернення 14 січня 2019].

Звяряков, М.І., Ковальов, А.І. та Сментина, Н.В., 2017. *Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія*. Одеса: ОНЕУ.

Коломієць, І.Ф. та Пелехатий, А.О., 2017. Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні. *Економіка України*, 4 (665), с. 46–55.

Кузьменко, С. Л., 2017. Самодостатність територіальної громади: поняття та основні засади. *Теорія та практика державного управління*, [online] 2 (57). Доступно: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/3/06.pdf> [Дата звернення 20 лютого 2019].

Лонтка, К., 2012. *Стратегічне планування*. [online] 2. Доступно: <http://www.sumynews.com> [Дата звернення 23 січня 2019].

Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. 2014. [online] Доступно: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [Дата звернення 20 лютого 2019].

Сментина, Н.В., 2015. *Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія*. Одеса: Атлант.

Стратегія розвитку ОТГ як путівник спроможності громад, 2018. [online] Доступно: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr22.pdf> [Дата звернення 23 січня 2019].

Стратегія розвитку, 2017. *Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ. REGIONET*, [online] Доступно: <http://regionet.org.ua> [Дата звернення 17 лютого 2018].

Ускова, Т.В., 2009. *Управление устойчивым развитием региона: монографія*. Вологда.

Стаття надійшла 15.05.2019

