

*Марущин Ю.В., аспірант ХУУтаП імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, ORCID: 0000-0003-3749-000X*

*Marushchyn Yu., Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and  
Law, Khmelnytskyi*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ДОБРОВІЛЬНОГО ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

## **STRATEGIC PLANNING IN THE PROCESS OF VOLUNTARY UNIFICATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

*Здійснено аналіз практик стратегічного планування в процесі добровільного об'єднання територіальних громад в Україні. Виокремлено, що на сучасному етапі державотворення та реалізації нової політики з децентралізації влади в Україні перед політичними елітами постала дилема між економічною обґрунтованістю та політичною доцільністю впровадження окремих аспектів реформи. Однак, задача держави та її публічних управлінців – забезпечити наше суспільство та своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг, при цьому зберегти єдність державного простору при регіональних відмінностях окремих територій. Зменшення дисбалансів у економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння є умовою єдності державного простору та стійкості держави. А це, в свою чергу, призводить до пошуку новітньої практики у написанні стратегій розвитку територій та їх успішній реалізації.*

***Ключові слова:** територіальна громада, реформа з децентралізації влади, стратегічне планування*

*The analysis of strategic planning practices in the process of voluntary unification of territorial communities in Ukraine is carried out. It is pointed out that at the current stage of state formation and implementation of a new policy of decentralization of power in Ukraine, political elites face a dilemma between economic feasibility and political expediency of implementing certain aspects of reform. However, the task of the state and its public managers is to provide our society and its citizens with equal opportunities, a guaranteed level of public services, while preserving the unity of the state space in the face of regional differences in individual territories. Reducing imbalances in the economic development of territories, creating conditions for interregional solidarity and mutual understanding is a condition for the unity of the state space and the stability of the state. And this, in turn, leads to the search for the latest practice in writing strategies for the development of territories and their successful implementation. Planning its development allows the local community to better understand its own goals, highlight the personal benefits, which are just the benefits, as well as the risks that can*

*be expected of it, promotes productive and efficient use of available resources (economic, human), implementation of monitoring and control mechanisms. use, and, most importantly, - gives the opportunity to forget about "firefighting" problems that come from nowhere, and be prepared for such challenges.*

**Key words:** territorial community, decentralization reform, strategic planning.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови нашого світу змінюються безперервно, що відбувається внаслідок творчої та економічної активності як окремих людей, так і малих та великих груп, які разом формують наше суспільство. Такий хід перманентних перемін ми можемо іменувати «розвитком». В свою чергу, регіональний розвиток треба розуміти як хід систематичних перемін у визначеному локальному середовищі, що підтримує позитивні переміни умов життя територіальної громади, які можна охарактеризувати як неупереджено, – через систему соціально-економічних даних, а також суб'єктивно – через особисте відчуття членами громади ступеня власного комфорту.

Планування свого розвитку дає територіальній громаді краще досягнути власні цілі, виокремити особисті плюси, які якраз і перевагами, а також ризики, які можуть на неї очікувати, сприяє продуктивному та ефективному використанню наявних ресурсів (економічних, людських), впровадженню механізмів моніторингу і контролю за їх використанням, і, основне, – дає можливість забути про «гасіння» проблем, які беруться нізвідки, а бути готовим до таких викликів. Це особливо актуально зараз, коли новоутворені об'єднані територіальні громади починають формувати нові шляхи у розвитку. Вони отримали і ресурси, і повноваження та є відповідальними перед власними жителями за створення належного рівня безпеки та комфорту. А для цього треба прогнозувати розвиток, треба будувати та реалізовувати плани, треба рухатися вперед.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останнє десятиліття питання стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад приділялася серйозна увага наукової спільноти. Так, над аспектами теорії й практики стратегічного планування на сучасному етапі розвитку України працювали О. Берданова та В. Вакуленко. Зокрема, ними досліджено основні особливості здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, висвітлено кращі практики розробки та реалізації стратегічних планів розвитку територіальних громад [1].

Г. Васильченко та І. Парасюк присвятили свої праці сучасним підходам до планування розвитку громад, місцевому економічному розвитку, сталому розвитку, використанню інноваційних інструментів в плануванні, системі діагностики та оцінки стану громади [2].

М. Латинін та О. Лукашов, які опрацьовували іноземний досвід стратегічного планування. Так, вони зазначають, що в Польщі триває процес

виділення в регіональній системі локальних територіальних міст, необхідність формування системи міжмуніципальної співпраці [3, с.20].

До першорядних проблем, які стримують підвищення спроможності об'єднаних територіальних громад І.Грищенко та М.Кулаєць заносять: брак організаційної стратегії, низький ступінь організаційної здатності органів місцевого самоврядування, недостатнє співвідношення між організаційною структурою, місією та завданнями [4].

Також чималий вклад в розвиток цього питання вніс і А. Ткачук, який приходиться до висновків, що стратегічне планування ОТГ на даному етапі розвитку української держави повинно розвиватися на принципах інноваційності, урахувати сучасні тренди розвитку Європейського Союзу, враховуючи наявну вітчизняну систему нормотворення та особливості кожної окремої громади [5].

**Постановка завдання.** Здійснити аналіз стратегічного планування в процесі добровільного об'єднання територіальних громад в Україні. Виокремити та сприяти поширенню новітньої практики у написанні стратегій розвитку територій в роботі місцевих управлінців.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для кращого розуміння предмету стратегічного планування в новоутворених об'єднаних територіальних громадах, ми брали за основу загальні підходи до стратегічного планування в контексті побудови збалансованих інтересів всіх сторін процесу: і держави, і регіонів, і громад. Тут важливо відзначити, що з початку отримання незалежності нашої держави і до старту реформи децентралізації наші громади напрацювали і затвердили чималу кількість планів та стратегій розвитку. Однак величезний недолік – ці документи знайшли своє відображення лише на папері. Причина об'єктивна – обмеженість фінансових ресурсів. Поряд з цим, старт реформи з децентралізації влади став відповіддю України на ріст асиметрії розвитку деяких громад та вже назрілою необхідністю стандартизувати свої підходи у регіональній політиці з європейським вектором.

Завдання державної ваги – забезпечити своїх громадян рівними можливостями, гарантованим рівнем публічних послуг та зберегти єдність державного простору при регіональних відмінностях. Зменшення дисбалансів у економічному розвитку територій, створення умов для міжрегіональної солідарності та взаєморозуміння є умовою єдності державного простору та стійкості держави. Координація політики розвитку секторів економіки у територіях є запорукою вирішення регіональних проблем, а не їх посилення.[6, с. 6].

І мова йде не лише про переміни в секторах, які традиційно зав'язані на території. Практика запровадження децентралізації може додатково намітити шлях до перемоги у низці негативних подій в нашій державі, до прикладу, корупція.

В законодавчій сфері в ході децентралізації вже прийнято ряд актів, що сприяють відрегулювати адміністративно-територіальний устрій, поділити компетенції органів влади, ресурсно їх підтримати. І установити порядок відповідальності та контролю згаданих органів влади. А найпростіший з цих складових, хоч як це не проглядається парадоксально – адміністративно-територіальна реформа. Однак реалізація цієї реформи проходить важко. Навіть сьогодні, коли разом із місцевими виборами у жовтні 2020 року ми вже завершили перший (добровільний) етап формування нової карти громад, у нас відбуваються жваві дискусії відносно цього процесу. Хоча б здавалось, Кабмін ще в 2014 чітко сформулював повноваження на кожному рівні адміністративно-територіального устрою, але замах на зміну загальної концепції реформи тривають. Логіка проста – всі ми люди і маємо свої інтереси, амбіції і не хочемо віддавати свій вплив та владу іншим. А звідси і починається саботаж в окремих сферах. Наприклад, повноваження з центрального рівня спускаються на низи, але фінансово не підкріплюються і гроші удержуються в столиці. Звичайно, публічно це не прийнято робити, бо всі хочуть бути хорошими, прагнуть подобатися, хочуть благ і вигод для себе, а в майбутньому переобратися на виборну посаду чи вилізти далі по кар'єрній драбині. Тобто свідомо уникають конфліктів, хоча і знають всю важливість роботи. Це має відношення до багатьох секторальних напрямків діяльності уряду.

Сьогодні Україна майже сформувала необхідне законодавство для регіонального розвитку, яке відповідає кращим європейським практиці. Сьогодні в нас наявні Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», затверджено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, ухвалено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а для забезпечення фінансової спроможності новоутворених громад відкореговано Бюджетний та Податковий кодекси.

Разом з цим наразі тривають дискусії щодо необхідності перегляду підходів до формування бюджетів місцевих громад, однак, ми вважаємо, що це питання тягне за собою багато ризиків, а тому перед запровадженням таких ініціатив необхідно виважено та об'єктивно змоделювати потенційні наслідки, в тому числі, врахувати сьогодні умови пандемії та економічної кризи.

Визначено, що метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [7].

В законодавстві закріплено, що регіональні стратегії розвитку є ін-

струментами реалізації державної регіональної політики, а їх розроблення здійснюється з урахуванням стратегій розвитку міст, селищ та сіл, першочергового розвитку депресивних територій, стратегічних пріоритетів розвитку районів відповідного регіону.

Формування ефективного і прозорого механізму фінансового забезпечення регіонального розвитку потребує врахування специфіки розвитку кожного регіону. Також варто відзначити, що коли організаційну конструкцію регіональної політики є можливість швидко замінити, то поліпшення її системної складової перейде у тягучим процес. Ці слова можна підкріпити світовим досвідом, бо треба буде, щоб змін зазнали не лише засоби згаданої політики, але мають здійснитися і переміни ментального рівня, що стимулюватимуть регіональні еліти брати ношу відповідальності за успішність ввіреної території. А впровадження згаданої ідеї на пряму залежить від покращення системи регіонального управління, покращення ефективності роботи її суб'єктів та формування механізму соціального партнерства, що, в свою чергу, веде виходу на аванс-сцену виходить питання інституціональної спроможності реалізації державної регіональної політики. І один з основних моментів - ми маємо перспективи для фінансування регіонального розвитку за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) [8].

Практично, з 2015 року, державна регіональна політика в нашій державі увібрала в себе європейський формат і одержала конкурентне фінансове забезпечення із Державного бюджету України згідно визначеного порядку та прозорого механізму, вираженого у чітку формулу. Регіони одержали перспективи планувати та фінансувати місцевий розвиток. А з появою у 2016 році ще одного фінансового інструменту, покликаного сприяти розвитку ОТГ (субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад) змінилася парадигма самої регіональної політики в Україні [6, с. 9].

На даний час всі області мають розроблені та затверджені стратегії розвитку. За інформацією групи радників з провадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою»[9]. Однак, як свідчить практика, в окремих областях ще й досі не всі менеджери здатні ефективно використати нові інструменти регіонального розвитку. В ході написання цієї статті нами було здійснений нами аналіз використання коштів Державного фонду регіонального розвитку за 2012-2020 рр. на основі даних Державної казначейської служби [10], що відображено на рис. 1.

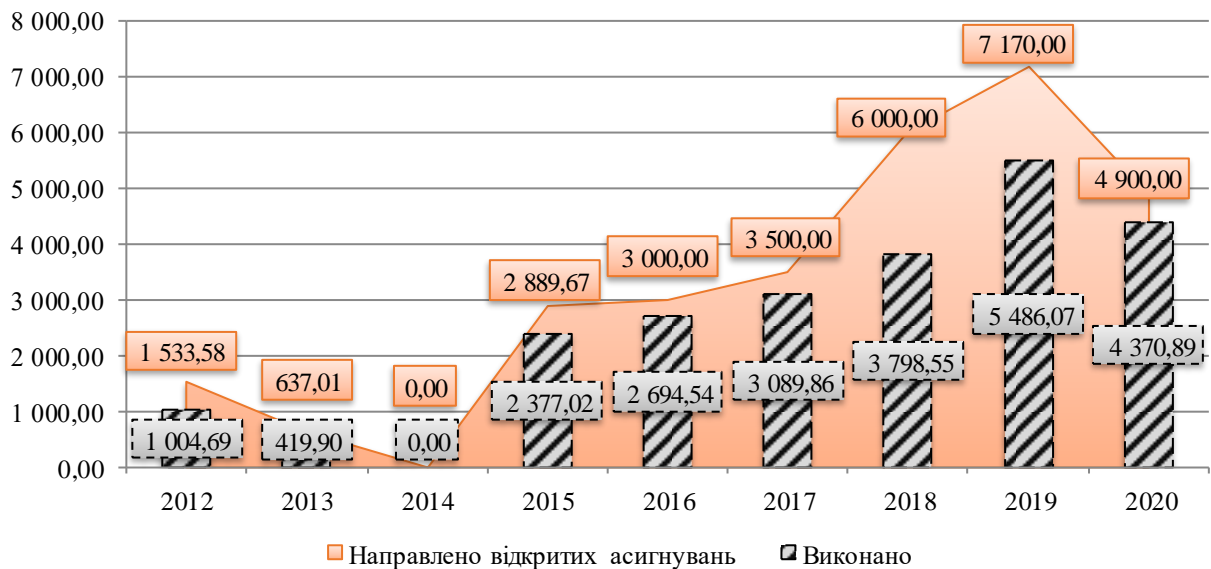


Рис. 1. Використання коштів Державного фонду регіонального розвитку за 2012-2020 рр., млн. грн.

Примітка. Побудовано автором [10]

Результати роботи протягом 2015-2018 років показали, що за цей проміжок часу понад 3,4 мільярди гривень (з майже 15,4 мільярдів) не були освоєні в областях і повернулися до державного бюджету. А, якщо брати весь час існування такого інструменту як ДФРР (2012-2020 рр.) ця сума стає ще більш вражаючою – 6388,7 млн грн не вкладено у розвиток регіонів України. Також, згідно з даними [11] та [12], в 2015 р. Кабміном було затверджено 876 проєктів, з них було завершено лише 532, у 2016 р. – на 66 проєктів менше, з них повністю завершено – 502 (69 проєктів було реалізовано в ОТГ, що складає 8,5 % від їх загальної кількості). Наступний звітний 2017 рік дав старт для 803 проєктів, з яких вдалося реалізувати лише половину. В послідуючому 2018 р. до фінансування було затверджено 806 проєктів, які вдалося остаточно закрити. На жаль, в подальшому 2019 – 2020 роки не дають підстав для оптимізму. Лейтмотивами тут стали народження негативних фінансової кризи, спад промислового виробництва і, як наслідок – падіння економіки. Та, напевно, найбільший виклик, до якого не було готове наше суспільство приніс 2020 рік – світова пандемія коронавірусу та поширення інфекції регіонами України

В розрізі цього питання доречним буде також згадати і ще про два значних інструменти, покликаних стимулювати місцевий розвиток територій:

1) «децентралізаційна» субвенція, або субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (рис.2);

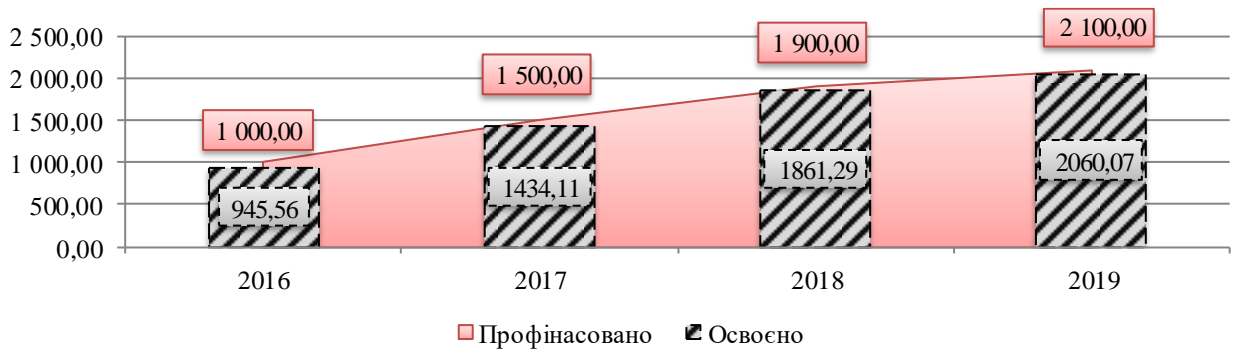


Рис. 2. Використання коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад за 2016-2019 рр., млн. грн.

Примітка. Побудовано автором [10]

2) «політична» субвенція, або субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (рис.3).

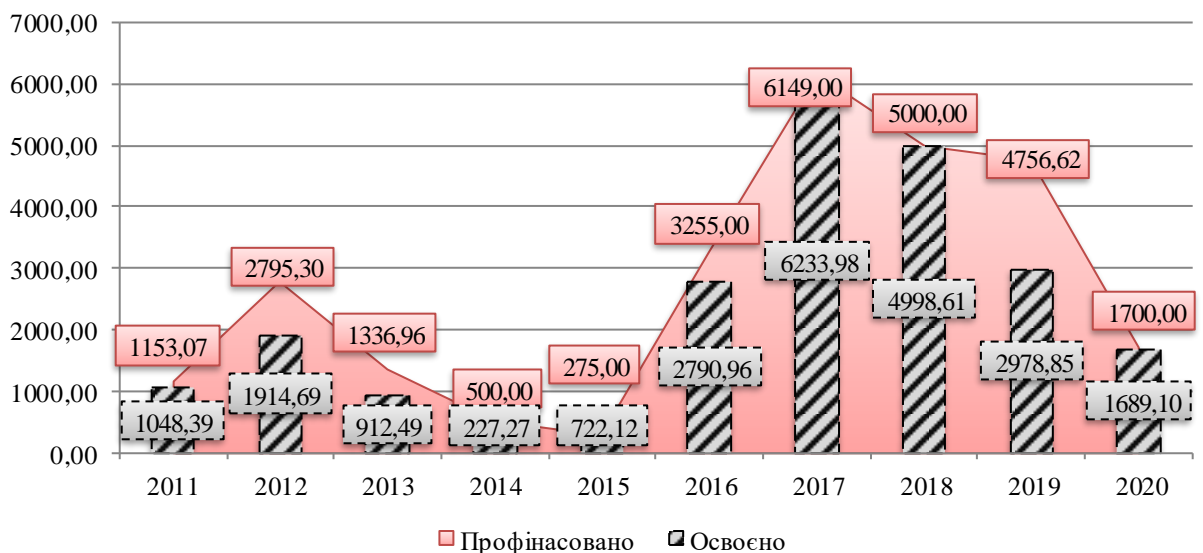


Рис. 3. Використання коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій за 2011-2020 рр., млн. грн.

Примітка. Побудовано автором [10]

Розглядаючи узагальнено всі три згадані інструменти підтримки регіонального розвитку, можемо констатувати, що з початком реалізації ре-

форми децентралізації влади справді відбувається зміна парадигми у державній регіональній політиці, значно зростає розмір субвенційних вливань в місцеві бюджети.

Та поряд з цим, ми маємо повне право говорити як про відсутність в регіонах достатньої кількості реальних проєктів регіонального розвитку, які могли б бути підтримані за рахунок коштів субвенції з однієї сторони, так і про те, що більшість проєктів – довгобуду, окремі ще навіть радянські, проєктно-кошторисна документація на які щоразу потребує коригування. Хоча тут треба одразу відмітити, що це в більшості випадків кошти ДФРР, бо саме тут розглядаються до фінансування більш дорого вартісні об'єкти, на відміну від «політичної» та «децентралізаційної» субвенцій. А виразивши згадані джерела розвитку у загальну суму бачимо, що результати роботи в регіонах в напрямку реалізації проєктів місцевого розвитку протягом 2011-2020 років свідчать, що загальний показник освоєння коштів складає 87,4%, або іншими словами майже 10 мільярдів гривень не були використаними [10].

Поруч зі зміною державної регіональної політики, завдяки якій вдалося сформуванню нової законодавчої основи, в Україні продовжується «широка» децентралізація. Завдяки їй новоутворені ОТГ та міста обласного значення отримали значний гандикап фінансового ресурсу на соціально-економічні потреби. Як неодноразово наголошувалося, децентралізація дає можливість місцевим громадам та областям стати більш самостійними у питаннях розвитку і формуванню комфортного середовища для своїх мешканців. А успіху досягають ті, хто повірив реформу, взяв відповідальність і невпинно підвищує власну спроможність, покращує умови для ведення бізнесу, розвитку території, залучає інвестиції. А це означає, що успішними є регіони, що якісно написали та послідовно впроваджують стратегії свого розвитку.

Як у розвинутих країнах світу, так і в нашій державі, впроваджується та активно розвивається стратегічна складова планування сталого місцевого розвитку територій. Сьогодні дуже переформатовуються функції, які включено в процес планування. А саме планування набуває вигляду знаряддя для підвищення конкурентоспроможності регіонів держави, таким собі об'єднавчим колом суб'єктів регіонального розвитку довкола визначеної системи пріоритетів. Активізація цієї роботи є органічним етапом розвитку територій, а також роботою місцевих управлінців у пошуку інструментів, що дозволяють адекватно реагувати на різноманітні зміни сучасного світу (розробка та впровадження новітніх технологій, їх вплив на соціально-економічний розвиток та довкілля).

Зі стартом реформи територіальної організації влади в Україні місцеві органи влади одержали повноваження, що були підкріплені фінансовим ресурсом; посилюють відповідальність за підвищення комфорту та якості життя своїх мешканців. А першочерговим інструментом досягнення цих орієн-



тирів є розробка стратегій розвитку, стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Нині перед керівними структурами органів місцевого самоврядування постає чималий спектр різнопланової проблематики, від успіху вирішення якої залежить добробут мешканців відповідної території. Сьогодні, звичайно, отримавши фінансовий ресурс і, набуваючи управлінського досвіду на місцевому рівні, менеджери громади, насамперед, приділяють увагу вирішенню нагальних проблем, питань, що вже багато років поспіль «висіли» в громадах. А це майже не залишає часу, щоб розробити генеральний план на майбутнє. Однак, як свідчить досвід, така ситуація спостерігається лише на першопочатках. З часом всі починають розуміти, що справа честі громади і її очільника – сприяти благополучному росту майбутнього своїх дітей та громади в цілому. Дуже простий приклад. У 2018 році мільйони людей спостерігали за запуском компанією Ілона Маска SpaceX надважкої ракети-носія Falcon Heavy з червоною Tesla на борту на еліптичну навколосонячну орбіту з Космічного центру Кеннеді у штаті Флорида США [13]. За словами Маска, створення нової цивілізації поза межами нашої планети – гарантія майбутнього для всього людства. Динозаври не мали космічної програми і ми знаємо, як це для них скінчилося. «Змінюйся, або помри», - твердження, яке з кожним днем нашого технологічно розвинутого суспільства набуває особливої актуальності. Ми звичайно, перебільшуємо, але це лиш для того, аби сколихнути увагу і повернути її до питання необхідності прогресивних змін, сформульованих у вигляді стратегічних планів – того ефективного інструменту, який дає змогу органам влади на місцях бути готовим до майбутніх змін.

Зазначимо, що впровадження на територіальному рівні програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком було кроком вперед, порівняно з директивним методом планування, який використовувався раніше. Але, на жаль, аналіз програмного розвитку територій показав, що існують певні недоліки в існуючому процесі розробки програм розвитку територіальної громади [14, с. 63].

Перспективне планування розвитку території має важливі переваги у порівнянні із звичайним плануванням [15]. Разом з цим відзначаємо, що стратегія – не є всеохоплюючим документом, який описує весь «фронт роботи» для розвитку громади, а є більше стратегічним баченням розвитку. Наріжним каменем цього бачення є основна, базова функція, яку виконує громада в системі району, регіону, країни. А його необхідною ознакою – є впізнаваність громади в зовнішньому середовищі, яка відображається в її основних географічних, економічних, соціальних, історичних, культурних та інших характеристиках, що ними має відзначатися громада у майбутньому.

Новаторським у практиці стратегічного планування в Україні в останні кілька років є формування Плану реалізації Стратегії як набору стратегічних програм по кожній стратегічній цілі, кожна з яких (програм) скла-

дається з певної кількості проектів в рамках кожної операційної цілі. Але при розгляді структури цілей вважаємо за раціональне використовувати та поширювати новітню практику окремих територіальних громад з формування та реалізації стратегій (варто брати до уваги досвід першопрохідців реформи з 2014 року), виділяючи фактори та явища, які впливають на стратегії розвитку, використовуючи метод SWOT-аналіз [16].

**Висновки.** Узагальнюючи наведене відзначаємо, що в Україні вже створено достатню нормативно-правову основу для того, щоб якісно сформувати нову політику держави щодо розвитку регіонів, яка є співставною з кращими європейськими практиками і ґрунтується на переконаннях підвищення конкурентоспроможності громад та регіонів через механізми включення всіх суб'єктів регіонального розвитку та використання наявних ресурсів відповідної території. Запорукою успіху є використання інструментарію стратегічного планування. Новоутворені територіальні громади, які не скористалися перевагами добровільного об'єднання, повинні, перш за все, сформулювати стратегічне бачення свого розвитку, розвинувши його в стратегію місцевого розвитку. І саме вона має стати тим фундаментом для створення та розвитку інноваційної системи планування розвитку регіонів в контексті реформи територіальної організації влади (децентралізації). Отож, в сучасних умовах неодмінним є подальша розробка механізмів з удосконалення систем стратегічного планування розвитку територіальних громад, що зумовлює наступні пошуки в колі наукової спільноти.

#### Список використаних джерел:

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.
2. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
3. Латинін М.А., Лукашов О.О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. №9. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_9\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5).
4. Gryshchenko I. M., Kulaiets M.M. Development of the capacity of territorial communities. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (1). С. 98-104. URL: <https://cutt.ly/XRbIgAj>.
5. Ткачук А.Ф. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад Хмельниччини) / Ткачук А.Ф. – К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. – 76 с.
6. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. – К. : ІКЦ «Легальний ста-

тус», 2016. – 96 с.

7. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://cutt.ly/ORbIn05>.

8. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://cutt.ly/FRbIRCo>

9. Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою» URL: <https://cutt.ly/9RbIPed>.

10. Веб-портал Державної казначейської служби України: URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>.

11. Бондарчук Н. Особливості фінансування проектів регіонального розвитку за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: вісник РЕГІОНЕТ «Стратегія розвитку» № 1 URL: <https://cutt.ly/vRbIH1v>.

12. Про інвестиційні програми і проекти регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися у 2020 році за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.02.2020 р. № 211-р. URL: <https://cutt.ly/7RbIB11>

13. SpaceX успішно запустила на орбіту навколо Сонця ракету-носіє Falcon Heavy з червоною Tesla на борту. URL: <https://cutt.ly/SRbI8Gj>

14. Стратегічне планування. Навчальний посібник/ О.Берданова, В.Вакуленко, В.Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

15. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. – 118 с

16. Про затвердження Стратегічного плану розвитку Волочиської міської об'єднаної територіальної громади до 2020 року: Рішення Волочиської міської об'єднаної територіальної громади від 25.11.2016 р. № 3-15/2016. URL: <https://cutt.ly/WRbOeo4>.

### References:

1. Berdanova O., Vakulenko V. "Strategic planning of local development. A practical guide [Stratehichne planuvannya mistsevoho rozvytku. Praktychnyy posibnyk.]". Kyiv: Sofia-A, 2012. Print.

2. Vasilchenko G., Parasyuk I., Yeremenko N. "Territorial community development planning. Training manual for local government officials [Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad. Navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya]". Kyiv: «PIDPRYYEMSTVO «VI EN EY», 2015. Print.

3. Latinin M, Lukashov O. "Conceptual approaches to state regulation of strategic development of the region abroad [Kontseptual'ni pidkhody do derzhavnoho rehulyuvannya stratehichnoho rozvytku rehionu za kordonom]". International scientific journal "Internauka". 9 (2017). URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_9\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5).

4. Gryshchenko I., Kulaiets M. Development of the capacity of territorial communities. Scientific Bulletin of Polissya. 2 (2018): 98-104 p. URL: <https://cutt.ly/XRbIgAj>.

5. Tkachuk A. "From a long-term plan to a community development strategy (through the prism of the experience of the united territorial communities of Khmelnytsky region) [Vid perspektyvnoho planu do stratehiyi rozvytku hromady (cherez pryzmu

dosvidu ob'yednanykh terytorial'nykh hromad Khmel'nychchyny)]. Kyiv: "Publishing House" YUSTON ", 2018. Print.

6. Tkachuk A. " Strategic planning in the community (training module) [Stratehichne planuvannya u hromadi (navchal'nyy modul')]" . Kyiv: ICC "Legal Status", 2016. Print.

7. Law of Ukraine "On the principles of state regional policy" of 05.02.2015 № 156-VIII [Zakon Ukrayiny "Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky" vid 05.02.2015 r. № 156-VIII]" . URL: <https://cutt.ly/ORbIn05>.

8. Law of Ukraine Budget Code of Ukraine of 08.07.2010 № 2456-VI [Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny vid 08.07.2010 r. № 2456-VI.]. URL: <https://cutt.ly/FRbIRCo>.

9. Group of Advisers on the Implementation of State Regional Policy in Ukraine of the U-LEAD with Europe Program [Hrupa radnykiv z vprovadzhennya derzhavnoyi rehional'noyi polityky v Ukrayini Prohramy «U-LEAD z Yevropoyu»] URL: <https://cutt.ly/9RbIPed>.

10. Web portal of the State Treasury Service of Ukraine [Web portal of the State Treasury Service of Ukraine]. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua>.

11. Bondarchuk N. "Features of financing of projects of regional development at the expense of means of the state fund of regional development [Osoblyvosti finansuvannya proektiv rehional'noho rozvytku za rakhunok koshtiv derzhavnoho fondu rehional'noho rozvytku]" . Bulletin REGIONET "Development strategy" № 1 URL: <https://cutt.ly/vRbIH1v>.

12. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About investment programs and regional development projects that can be implemented in 2020 at the expense of the state fund of regional development" of 26.02.2020 № 211-r [Pro investytsiyni prohramy i proekty rehional'noho rozvytku, shcho mozhut' realizovuvatysya u 2020 rotsi za rakhunok koshtiv derzhavnoho fondu rehional'noho rozvytku: Rozpor-yadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 26.02.2020 r. № 211-r.] URL: <https://cutt.ly/7RbIB11>.

13. SpaceX has successfully launched a Falcon Heavy launch vehicle with a red Tesla on board into orbit around the Sun [SpaceX uspishno zapustyla na orbitu navkolo Sontsya raketu-nosiy Falcon Heavy z chervonoyu Tesla na bortu]. URL: <https://cutt.ly/SRbI8Gj>.

14. Berdanova O., Vakulenko V., Tertichka V. " Strategic planning. Tutorial [Stratehichne planuvannya. Navchal'nyy posibnyk]" . Lviv: ZUKC, 2008. Print.

15. Drobenko G., Brusak R., Svirsky Yu. "Strategic planning for the development of territorial communities [Stratehichne planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad]" . Lviv: publishing house "SPOLOM", 2001. Print.

16. Decisions of the Volochysk city united territorial community "On approval of the Strategic Development Plan of the Volochysk City United Territorial Community until 2020" of 25.11.2016 p. № 3-15/2016 [Pro zatverdzhennya Stratehichnoho planu rozvytku Volochys'koyi mis'koyi ob'yednanoyi terytorial'noyi hromady do 2020 roky: Rishennya Volochys'koyi mis'koyi ob'yednanoyi terytorial'noyi hromady vid 25.11.2016 r. № 3-15/2016]. <https://cutt.ly/WRbOeo4>.