

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-75-4>
УДК 33.012.8-045.45:336(332.122:338.43)

Патинська-Попета М.М.
аспірант кафедри менеджменту організацій
і адміністрування імені М.І. Поліщука,
Поліський національний університет

Patynska-Popeta Maryna
Polissia National University

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

EUROPEAN INTEGRATION PROSPECTS OF FINANCIAL POTENTIAL MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Обґрунтовано, що використання нових підходів до формування управлінських стратегій з урахуванням концепції сталого розвитку на основі збалансування економічної, екологічної та соціальної сфер надасть можливість підвищити якість життя громадян та забезпечити сталий розвиток територіальних громад (ТГ). Охарактеризовано роль та особливості процесу управління стратегічним розвитком ТГ. Розкрито взаємодію інструментів стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. Аргументовано, що специфічним резервом ресурсного забезпечення громад є людський капітал, за участі якого відбувається формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Розроблено алгоритм посилення фінансового потенціалу ТГ. Внесено пропозиції щодо підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом з урахуванням зарубіжного досвіду.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічне планування, територіальні громади, управління фінансовим потенціалом, фінансова спроможність.

Обосновано, что использование новых подходов к формированию управленческих стратегий с учетом концепции устойчивого развития на основе сбалансированной экономической, экологической и социальной сфер даст возможность повысить качество жизни граждан и обеспечить устойчивое развитие территориальных общин (ТО). Охарактеризованы роль и особенности процесса управления стратегическим развитием ТО. Раскрыто взаимодействие инструментов стратегического управления ресурсным обеспечением местных бюджетов. Аргументировано, что специфическим резервом ресурсного обеспечения общин является человеческий капитал, при участии которого происходит формирование, распределение и использование финансовых ресурсов. Разработан алгоритм усиления финансового потенциала ТО. Внесены предложения о повышении эффективности управления финансовым потенциалом с учетом конструктивного зарубежного опыта.

Ключевые слова: стратегическое планирование, территориальные общины, управление финансовым потенциалом, устойчивое развитие, финансовая состоятельность.

The article is devoted to researches of eurointegration prospects of management of steady development of the territorial communities (TC) financial potential. Priority of public policy of decentralization in Ukraine is becoming of mechanism of management development of territories. To ensure sustainable territorial development, the managerial capacity of newly formed communities is important, which is manifested in the ability to provide quality and affordable services to the population. A pressing question are development and input of innovative mechanisms of management of communities financial potential on the best standards of European experience. An analysis of the results of financial decentralization in Ukraine, which shows the strengthening of the financial capacity of TC. Reasonably, that use of new approaches to the formation of management strategies taking into account the concept of sustainable development based on the balance of economic, environmental and social spheres will improve the quality of life of citizens. The peculiarities of the process of strategic territorial development management are described. The role of strategic management of TC development as an effective mechanism to reduce intergovernmental transfers, increase

the need to strengthen the resource base of communities by increasing the share of local budget revenues, encourage community participation in the administration of local taxes and fees. The interaction of tools of strategic management of resource provision of local budgets is revealed. It is proved that human capital is a specific reserve of resource provision of territorial communities. It is substantiated that the synergy of civil society institutions and local authorities is an important basis for sustainable development of territorial communities. An algorithm for strengthening the financial potential of TC is proposed. The strategic priorities of managing the financial potential of sustainable development of territorial communities are determined in Ukraine, taking into account the constructive foreign experience.

Key words: *sustainable development, strategic planning, territorial communities, management financial potential, financial potential.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах адміністративно-територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування в Україні актуальним є питання ефективного управління фінансовим потенціалом ТГ, що становить основу фінансової спроможності та економічного зростання територіальних громад. Водночас недосконала система фінансового управління та відсутність стратегічного бачення розвитку громад призводить до неефективного управління наявними ресурсами та непрозорої діяльності органів влади. Запровадження європейського досвіду належного врядування створює передумови для забезпечення сталого територіального розвитку, підвищення якості та доступності суспільних послуг на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного управління фінансовим потенціалом ТГ перебувають у центрі уваги вчених і практиків. Основоположні засади управління фінансовим потенціалом територіальних громад із використанням зарубіжного досвіду закладені у працях вітчизняних учених, таких як Т.М. Дерун [1], Р.М. Костюкевич [6], Л.В. Лисяк [11], Т.С. Овчаренко [9], С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін [16] та інші. Однак складність і багатогранність проблеми вимагає подальших досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні результатів і перспектив подальшого впровадження європейського досвіду управління фінансовим потенціалом територіальних громад в умовах проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні на засадах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) передбачає проведення системних соціально-економічних реформ, спрямованих на демократичний розвиток, економічний добробут і зміцнення безпеки країни як основи підвищення стійкості національної економіки та виконання вимог, необхідних для набуття Україною членства в ЄС [15]. Україна згідно з прийнятими міжнародно-правовими

зобов'язаннями неухильно спрямовує свої зусилля на реалізацію євроінтеграційного курсу.

Стратегія «Європа-2020» (2010 р.) визначила три взаємопов'язані пріоритети розвитку соціальної ринкової економіки: розумне зростання (розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях); стале зростання (створення економіки, заснованої на доцільному використанні ресурсів, принципах екологічної безпеки та конкурентоспроможності); інклюзивне зростання (розбудова економіки з досягненням високого рівня зайнятості населення для забезпечення соціальної та територіальної згуртованості) [16]. Країни-члени ЄС досягли високого рівня економічного зростання, соціальних гарантій, розвитку демократичних інституцій. Європейським Союзом сформовано прогресивну парадигму сталого розвитку територіальних громад, яка оперує цілісним комплексом управлінських інструментів щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Позитивний досвід країн-членів ЄС і взяті Україною зобов'язання, передбачені Європейською хартією місцевого самоврядування щодо повсюдності й фінансової самодостатності територіальних громад, доводить переваги децентралізації влади. У цьому сенсі важливе значення має те, що з 1 січня 2021 р. усі громади в Україні перейшли на прямі міжбюджетні відносини. Ресурсна база органів місцевого самоврядування (ОМС) за 5 років збільшилася в 4 рази. Зростає частка власних доходів місцевих бюджетів відносно ВВП, яка за підсумками 2020 р. становила 6,9%, у 2021 р. прогнозовано – 7,3% (у 2014 р. – 5,1%). Зменшено залежність місцевих бюджетів від трансфертів із держбюджету та підвищено їх автономність. Частка трансфертів у загальному обсязі доходів місцевих бюджетів становить 33,7% (у 2014 р. – 60%). У структурі доходів місцевих бюджетів місцеві податки і збори становлять близько 35%. За розрахунками Міжрегіону, у найближчі 3 роки їх частка зросте до 70%. Досягти такого показника можливо через

запровадження середньострокового бюджетного планування на державному та місцевому рівнях, ефективного адміністрування податків і зборів, нового адміністративно-територіального устрою базового та субрегіонального рівнів [1]. Такі позитивні результати децентралізаційних процесів зумовлені розширенням фіскальної бази та повноважень ОМС у цій сфері, посиленням зацікавленості громад у нарощуванні доходної бази.

Завершується процес передачі об'єктів спільної власності від району до комунальної власності територіальних громад. За даними моніторингу, станом на 16 липня 2021 р. прийняті рішення ТГ про взяття 23 693 об'єктів (99,7%) на баланс [1]. Це важливий чинник для посилення спроможності громад та відповідно до розмежування видатків між бюджетами, адже що більше власних надходжень, то більше самостійних рішень громад щодо їх використання.

На сучасному етапі адміністративно-територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування в Україні розробляються заходи щодо забезпечення розподілу повноважень між ОМС та органами виконавчої влади, залучення мешканців територіальних громад до прийняття управлінських рішень, особливо в період сповільнення процесів розвитку територіальних систем, спричиненого пандемією COVID-19. За таких умов стратегічне планування сталого розвитку територіальної громади є найбільш адекватним інструментом попередження, готовності до реагування на сучасні виклики, невизначеність зовнішнього середовища та вирішення питань місцевого значення [2]. Практиці стратегічного управління територіальним розвитком як ефективного механізму забезпечення спроможності громад належить вагомe місце в системі державного управління.

Зазначене вимагає від ОМС України стратегічного бачення перспектив укріплення економічної та соціальної складової частини розвитку громад зі збереженням функцій самовідновлення екологічної складової частини. Нині наявні методичні розробки побудови інноваційних систем стратегічного менеджменту, що ґрунтуються на кращих зразках європейської практики. Чеська Республіка має позитивні зміни в регіональному розвитку завдяки виваженим методичним інструментам та реалізації стратегій локального розвитку, що спонукають до системного впровадження стратегічного менеджменту в діяльність місцевої влади, підсилення самоврядування, синергії громади та

побудови громадянського суспільства [3]. У процесі розроблення стратегії розвитку громад Чехії широко залучається громадськість.

Для Республіки Польща стратегії стали запорукою фінансових інвестицій з ЄС, адже обов'язковою умовою для надання фінансування фондами ЄС є наявність стратегічного плану та відповідність проєктів пріоритетним напрямам вибраної стратегії [3]. Досвід польських реформ, зокрема в частині налагодження партнерства громад, органів місцевої влади й бізнесу в питаннях діагностики територій («профільв громад») та стратегічного планування розвитку, передається українській стороні через методичні матеріали, активну співпрацю українсько-польських експертних груп.

Як стверджують науковці, процеси управління розвитком територій в Україні зможуть дати очікуваний ефект лише у разі формування ефективної системи стратегічного управління на рівні об'єднаних територіальних громад [6]. Адже місцеве самоврядування має бути як спроможним надавати якісні публічні послуги мешканцям громад, так і фінансово спроможним стало розвивати територіальну громаду.

Із прийняттям закону «Про засади державної регіональної політики» кожна громада з мешканцями від 10 тис. повинна мати Стратегію розвитку. Однак цей важливий стратегічний документ недооцінювався головами громад, оскільки в Україні не було залежності бюджетного фінансування від наявності стратегії. Як свідчать результати досліджень Р. Костюкевича, у багатьох сільських громадах не розроблено якісних стратегій розвитку. Об'єктивні причини такої ситуації пов'язані, з одного боку, з відсутністю стратегічного бачення розвитку громад, практики визначення перспективних напрямів розвитку адміністративно-територіальних одиниць, з іншого – кадровим потенціалом новостворених ОМС, зокрема з нестачею компетентних фахівців із питань фінансового менеджменту.

Сучасний шлях розвитку України – це перехід на засади стратегічного підходу в плануванні сталого територіального розвитку шляхом забезпечення багаторівневої системи дій і заходів. За умови набуття чинності законопроєкту «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» № 5323 [10] буде запроваджено обов'язкове розроблення стратегій розвитку або стратегічних планів розвитку для всіх ОТГ. Проєктом Закону передбаче-

но впровадження ієрархії стратегій різних рівнів у їх взаємозв'язку – стратегій розвитку територіальних громад, стратегій регіонального розвитку та Державної стратегії регіонального розвитку. Так, підтримка проектів громад із ДФРР надаватиметься за їх відповідності місцевій стратегії.

За даними Мінрегіону, нині в усіх 24 областях затверджено регіональні стратегії розвитку на період до 2027 р., які вперше в Україні розроблені на засадах SMART-спеціалізації, та плани заходів з їх реалізації на 2021–2023 рр. У 450 ТГ затверджено відповідні стратегічні документи, у 422 ТГ перебувають на етапі розроблення. Мінрегіон ставить амбітне завдання: до кінця 2021 р. розробити 1000 стратегій громад, що відповідають цілям Державної та регіональних стратегій, а в 2022 р. – усі 1438 ТГ [8]. Основне завдання стратегії – вказати шляхи розвитку громади, підвищити її конкурентоспроможність, збалансоване управління з урахуванням інтересів усієї громади. Стратегії мають бути функціональними, надавати конкурентні переваги для залучення державних та приватних інвестицій, що сприяє економічному розвитку ТГ.

Схематично процес створення Стратегії складається з послідовних кроків (етапів) (рис. 1).

В умовах управління фінансовим потенціалом громад, орієнтованого на стратегічний розвиток, ОМС можуть значно підвищити якість планування бюджетів ТГ, розробивши та затвердивши рішенням відповідних місцевих рад власну стратегічну та програмно-нормативну базу, практики, комунікації, підходи до моніторингу та оцінювання результативності дій із бюджетом [9]. Перехід до планування на середньострокову перспективу забезпечує інтеграцію бюджетного планування в систему стратегічного менеджменту ТГ. У цьому плані важлива роль належить заходам ОМС щодо посилення фінансового потенціалу ТГ задля підвищення спроможності місцевих бюджетів (рис. 2).

Визначальним у Стратегії розвитку України до 2030 року [14] є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні



Рис. 1. Блок-схема організації процесу стратегічного планування ТГ

Джерело: складено на основі [5]

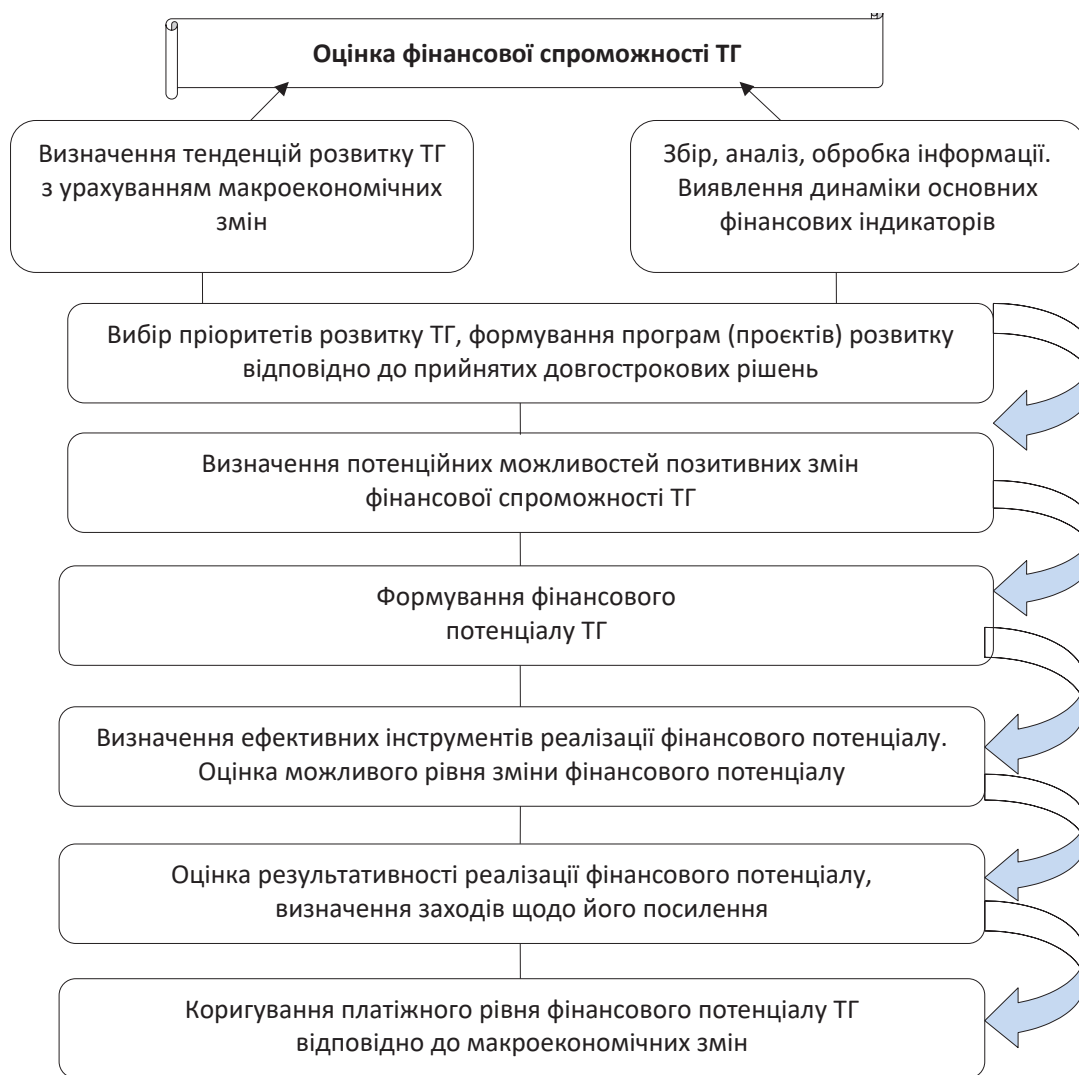


Рис. 2. Алгоритм посилення фінансового потенціалу ОТГ

Джерело: авторська розробка

енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, заснованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології.

Новий поштовх для комплексного планування та сталого розвитку ТГ може дати прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема: Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» від 17 червня 2020 р. № 711-IX (набрав чинності 24 липня 2021 р.) [11], Закону «Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» від 28 квітня 2021 р. № 1423-IX [12], Закону України «Про регулювання містобудів-

ної діяльності» № 3038-VI (поточна редакція від 24.07.2021) [13] та інших законодавчих актів.

Інструментом упровадження принципів сталого розвитку, що забезпечує досягнення та реалізацію домовленостей між громадою, владою, бізнесом стосовно довгострокових пріоритетів розвитку громади, є інтегрований розвиток. Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади – це документ стратегічного планування, який визначає «довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території, є вихідними даними для розроблення містобудівної документації на місцевому рівні на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ді-

лової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування» [11].

Важливою складовою частиною стратегічного планування розвитку громади є її просторове планування. Запровадження нового різновиду містобудівної документації – комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади (КППР) – законодавчо закріплює право територіальної громади визначати орієнтири щодо планування та забудови власної території. КППР розробляється та затверджується з метою забезпечення сталого розвитку територіальної громади з додержанням принципу збалансованості державних, громадських та приватних інтересів та з урахуванням концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади (за наявності) [11]. Містобудівна документація є інструментом прозорого прийняття управлінських рішень, дає можливість мешканцям стати повноцінними господарями громад.

Складовими частинами спроможності громад є земельні ресурси. В Україні триває процес передачі з державної до комунальної власності земель сільськогосподарського призначення. З питання адміністрування земельних відносин перед ТГ постає низка проблем, зокрема: обмеженість доступу до кадастру та реєстру прав власників і користувачів землі; відсутність чіткої процедури визначення меж земельних ділянок; бюрократичні перешкоди в паперовій звітності та плануванні територій; непрозорість інформації щодо учасників та умов оренди земель; рейдерські захоплення.

У країнах-членах ЄС проблемами публічного управління земельними ресурсами успішно вирішуються за допомогою впровадження новітніх інформаційних програм, зокрема геоінформаційних технологій, та активного використання можливостей соціальних мереж. Завдяки застосуванню інноваційних технологій забезпечується прозорість в управлінні землями, можливість для громад залучати внутрішніх і зовнішніх інвесторів, здійснення контролю за раціональним використанням земельних ресурсів, розширення меж бізнес-проектів ТГ, у тому числі у межах міжнародних грантів.

В європейських країнах відбувається пошук інноваційних форм забезпечення фінансової спроможності муніципалітетів. Згідно з ч. 8 ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядуван-

ня для цілей здійснення позик інвестиційного капіталу в межах закону органи місцевого самоврядування мають доступ до національного ринку капіталу. Наприклад, у Швеції «Комман Інцест» належить асоціації місцевих органів влади, функціонує на основі приватної власності та займається кредитуванням органів місцевого самоврядування. У Бельгії «Кредит Комуналь де Бельжик» перебуває в спільному володінні уряду та місцевих органів влади, а головним джерелом фінансування є депозити [4]. Зважаючи на це, варто врахувати досвід функціонування муніципальних фінансових корпорацій, які забезпечують доступ співтовариству до комерційних кредитів на більш вигідних умовах.

Європейська практика конкретизує принципи належного врядування щодо фінансів: управління громадськими фінансами, у тому числі укладення договорів, використання кредитів, оцінка ресурсів, доходів та запасів, використання виключних доходів, має бути обережним; видатки не повинні перевищувати вартості громадських послуг і не скорочувати ринковий попит, особливо в частині найбільш важливих громадських послуг; бюджетування повинно закладатися на довгострокову перспективу (декілька років) та за участі громадськості; фінансова діяльність місцевого самоврядування має базуватися на заходах міжмуніципальної солідарності, чесного розподілу тягарів і вигод, зниження ризиків; ризики мають бути оцінені та керовані відповідним чином, у тому числі у частині публікації консолідованої звітності з публічних фінансів, а у разі публічно-приватного партнерства ризики мають бути розподілені до реальних потреб [17]. Дотримання європейських принципів належного врядування створює фінансові передумови для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Досвід багатьох розвинених країн (Німеччини, Франції, Великобританії, Норвегії, Швеції) засвідчує процес утвердження нової парадигми сталого розвитку – «сталого розумного розвитку», що супроводжується посиленням ролі знань та інновацій у господарському процесі на рівні громад, а також якості управління ними. У розвинутих державах світу успішно діють такі інструменти інноваційного менеджменту, як фінансування інфраструктурних проектів, створення агропромислових кластерів та агроіндустріальних парків,

стимулювання конкуренції на аграрному та суміжних із ним ринках.

Європейський досвід демонструє, що важливим шляхом забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територіальних громад та підвищення ефективності місцевого самоврядування є максимальне залучення інституцій громадянського суспільства та представників бізнесу до співробітництва на партнерських засадах для вироблення спільних політик та програм дій. Таке партнерство забезпечується насамперед повсюдним запровадженням стратегічних і проєктних технологій прийняття й реалізації рішень. Саме синергія інституцій громадянського суспільства та місцевої влади є важливим базисом забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

На сучасному етапі реформи адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Україні потрібне закріплення в Конституції України нової моделі місцевого самоврядування, територіальної організації влади, побудованої на принципах децентралізації та субсидіарності. У процесі розроблення та впровадження проєктів нормативно-правових актів, методичних рекомендацій щодо розроблення стратегій громад в Україні важливо враховувати європейське законодавство, кращий досвід зарубіжних держав. Однак застосовувати його потрібно адаптивно, з урахуванням політичної, соціально-економічної, географічної та суспільно-правової ситуації в Україні.

З огляду на визначені в роботі напрями вдосконалення управління фінансовим потенціалом сталого розвитку територіальних громад з урахуванням європейського досвіду, стратегічними пріоритетами доцільно визначити такі заходи:

- розроблення стратегій і програм соціально-економічного розвитку громад, які мають яскраво виражену інноваційну складову частину і дозволяють швидко адаптуватися до бурхливих змін ринку;

- упровадження гендерно орієнтованого підходу в бюджетуванні з метою забезпечення принципу справедливості та неупередженості розподілу суспільних благ;

- формування місцевого інноваційного потенціалу та належної місцевої інфраструктури, які забезпечать системність розвитку ТГ та конкурентоспроможність території на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- посилення/розвиток фінансової автономії та спроможності місцевого самоврядування шляхом ефективного управління фінансово-інвестиційним забезпеченням, нарощення фінансового потенціалу громад за рахунок економічного розвитку кожної громади;

- удосконалення методології програмно-цільового бюджетного планування громад на середньострокову перспективу, забезпечення підпорядкованості бюджетного планування стратегічному плануванню ТГ, що орієнтуватиме на досягнення важливих цілей сталого розвитку громад;

- формування професійного муніципального менеджменту, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку громади для підвищення її спроможності, покращення рівня та якості життя громадян відповідно до європейських стандартів;

- інтеграція стратегічної, проєктної та інноваційної діяльності ОМС для забезпечення сталого інноваційного розвитку громад;

- підсилення синергії інституцій громадянського суспільства та місцевої влади з метою забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територіальних громад;

- адаптація передового зарубіжного досвіду на засадах смарт-спеціалізації з метою переходу на вищий якісний рівень розвитку територій.

Висновки. Отже, становлення територіальних громад на сучасному етапі децентралізації та глобалізації суспільних процесів здійснюється з орієнтацією на стратегічний розвиток. Для вдосконалення системи управління сталим розвитком громад важливими заходами є: розроблення стратегії розвитку, створення та реалізація комплексних програм і проєктів, що сприятимуть оперативному управлінню, моніторингу процесу виконання та об'єднанню зусиль влади, громадськості й бізнесу.

Нині потребують глибокого дослідження обґрунтування науково-теоретичних і методичних засад щодо забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку громад, визначення підходів та інструментів, заснованих на імплементації стратегічного (з елементами смарт-спеціалізації), проєктного та ціннісно-орієнтованого портфельного управління до процесів розроблення та реалізації стратегій, програм, проєктів місцевого розвитку на кращих зразках європейського досвіду.

Список літератури:

1. Бюджетна децентралізація : ключові виклики та досягнення. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/24/663318/> (дата звернення: 01.08.2021).
2. Дерун Т., Кочерга О. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052> DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.34 (дата звернення: 08.08.2021).
3. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід Вишеградської четвірки : метод. посіб. / Р. Шарля та ін. Київ, 2018. 76 с.
4. Закоморна К. Принцип муніципальної автономії як гарантія децентралізації публічної влади. *Конституційне право*. 2021. № 2. С. 143–147. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.2.26>
5. Запитання-відповіді щодо стратегії розвитку територіальної громади. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zapytannya-vidpovidi-schodo-stratehiji-rozvytku-terytorialnoji-hromady> (дата звернення: 20.08.2021).
6. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvajetsya-u-sil'skyh-hromadah> (дата звернення: 25.06.2021).
7. Лисяк Л.В., Биков Б.Д., Кушнір А.І. Зміцнення фінансового потенціалу об'єднаних територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 4(70). 2020. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-14>
8. Мінрегіон: працюємо над тим, щоб до кінця року 1 000 громад мали власні стратегії розвитку. URL: www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-praczuuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku/ (дата звернення: 20.08.2021).
9. Овчаренко Т. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Modepdf (дата звернення: 04.08.2021).
10. Прийнято за основу проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/209286.html> (дата звернення: 24.08.2021).
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17 червня 2020 року № 711-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 60. Ст. 1897.
12. Про внесення змін до Земельного кодексу України та інших законодавчих актів щодо удосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин : Закон України від 28 квітня 2021 р. № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 20.08.2021).
13. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI (поточна редакція від 24.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 12.08.2021).
14. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : проект Закону України від 07.08.2018 № 901. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення: 11.08.2021).
15. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page (дата звернення: 19.07.2021).
16. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
17. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 10.07.2021).
18. Principles of good governance and european label of governance excellence (ELoGE). URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope> (дата звернення: 13.07.2021).

References:

1. Byudzhetna decentralizaciya: klyuchovi vyklyky ta dosyagnennya [Budget decentralization: key challenges and achievements]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/24/663318/> (in Ukrainian)
2. Derun T.M., & Kocherga O.P. (2021) Cili stalogo rozvytku v systemi strategichnogo planuvannya rozvytku terytorialnyx gromad [Sustainable development goals in the system of strategic planning of territorial communities development]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.4.34 Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052> (in Ukrainian)

3. Sharleya R., Kavunecz A., Bezpalko O. &... (2018) Yevropej skistrategiyi dlya miscevyx gromad Ukrayiny ta Moldovy: dosvid Vyshegradskoyi chetvirky [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: the experience of the Visegrad Four]. Kyiv, 76 p. (in Ukrainian)
 4. Zakomorna K. (2021) Prynyp municipalnoyi avtonomiyi yak garantiya decentralizatsiyi publichnoyi vlady [The principle of municipal autonomy as a guarantee of decentralization of public power]. *Konstytucijne pravo*, 2, 143–147. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.2.26> (in Ukrainian)
 5. Sajt GO «Instytut gromadskogo suspilstva» Zapytannya-vidpovidi shhodo strategiyi rozvytku terytorialnoyi gromady [Website of the Civil Society Institute Questions and Answers on the Territorial Community Development Strategy]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=zapytannya-vidpovidi-schodo-stratehiji-rozvytku-terytorialnoji-hromady> (in Ukrainian)
 6. Kostyukevych R. (2020) Chomuy evropejskyj dosvid strateguvannya vazhko pryzhyvayetsya u silskyx gromadax [Why the European experience of strategy is difficult to take root in rural communities?]. Available at: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhko-pryzhyvayetsya-u-silskyh-hromadah> (in Ukrainian)
 7. Lysyak L.V., & Bykov B.D., & Kushnir A.I. (2020) Zmichnennya finansovogo potencialu obyednanyx terytorialnyx gromad v umovax byudzhethnoyi decentralizatsiyi [Strengthening the financial potential of united territorial communities in the conditions of budget decentralization]. *Naukovyj poglyad: ekonomika ta upravlinnya*, 4(70), 84–89. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-14> (in Ukrainian)
 8. Minregion: pracuyemo nad tym, shhob do kincy roku 1 000 gromad maly vlasni strategiyi rozvytku [Ministry of Regional Development: we are working to ensure that 1,000 communities have their own development strategies by the end of the year] (n.d.). [minregion.gov.ua](https://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-pracuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku/). Available at: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-pracuyemo-nad-tym-shhob-do-kinczya-roku-1000-gromad-maly-vlasni-strategiyi-rozvytku/> (in Ukrainian)
 9. Ovcharenko T. Model finansovogo menedzhmentu v umovax perexodu do serednostrokovogo byudzhethnogo planuvannya u terytorialnij gromadi [Model of financial management in the conditions of transition to medium-term budget planning in the territorial community]. Available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/Financial_Management_Modepdf (in Ukrainian)
 10. Pryjnyato za osnovu proekt Zakonu «Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrayiny «Pro zasady derzhavnoi regionalnoi polityky» [The draft Law “On Amendments to the Law of Ukraine“ On Principles of State Regional Policy ”was adopted as a basis]. Available at: <https://www.rada.gov.ua/news/%20Povidomlennya%20/209286.html> (in Ukrainian)
 11. Pro vnesennya zmin do deyakyx zakonodavchyx aktiv Ukrayiny shhodo planuvannya vykorystannya zemel: Zakon Ukrayiny vid 17 chervnya 2020 roku № 711-IX Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Land Use Planning: Law of Ukraine of June 17, 2020 №711-IX. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. 2020. Vol. 60. St. 1897. (in Ukrainian)
 12. Pro vnesennya zmin do Zemelnogo kodeksu Ukrayiny ta inshyx zakonodavchyx aktiv shhodo udoskonalennya systemy upravlinnya ta deregulyatsiyi u sferi zemelnyx vidnosyn» [On Amendments to the Land Code of Ukraine and Other Legislative Acts on Improving the System of Management and Deregulation in the Sphere of Land Relations”]: Zakon Ukrayiny vid 28 kvitnya 2021 r. Vol. 1423-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (in Ukrainian)
 13. Pro reguluvannya mistobudivnoyi diyalnosti: Zakon Ukrayiny vid 17 lyutogo 2011 r. [On regulation of urban planning activities: Law of Ukraine of February 17, 2011], Vol. 3038-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (in Ukrainian)
 14. Pro Strategiyu stalogo rozvytku Ukrayiny do 2030 roku: proyekt Zakonu Ukrayiny vid 07.08.2018 [On the Strategy of Sustainable Development of Ukraine until 2030: draft Law of Ukraine dated August 7, 2018], vol. 901. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (in Ukrainian)
 15. Ugoda pro asociaciyu mizh Ukrainoyu ta Yevropejskym Soyuzom, Yevropejskym spivtovarystvom z atomnoyi energiyi i yixnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony [Association Agreement between Ukraine and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part]. Available at: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page (in Ukrainian)
 16. Serogin S. M., & Sharov Yu. P., & Borodin Ye. I., et al. (2016) Upravlinnya strategichnym rozvytkom ob'yednanyx terytorialnyx gromad: innovacijni pidxody ta instrumenty [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools]: monografiya. Dnipro: DRIDU NADU, 276 p. (in Ukrainian)
 17. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (accessed 10 July 2021).
 18. Principles of good governance and european label of governance excellence (ELoGE). Available at: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles-and-elope> (accessed 13 July 2021).
-