

УДК 352:336.14
JEL Classification: H19, H40, H53, H70

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.8

Гончар Л.В.,
д-р пед. наук, доцент,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
Яровий К.О.,
канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Бабаян Д.П.,
аспірантка*,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»,
м. Слов'янськ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Honchar L.V.,
dr.sc.(ped.), assoc. prof.,
head at the department of management and administration,
Yarovyi K.O.,
cand.sc.(ped.), assoc. prof., associate professor at the
department of management and administration,
Babaian D.P.,
postgraduate student,
SHEI "Donbas State Pedagogical University",
Sloviansk

EUROPEAN EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Постановка проблеми. У даний час зусилля нашої країни продовжують зосереджуватися на реалізації Європейського інтеграційного курсу, що спрямований на розбудову місцевої та регіональної демократії. Продовжує свою практичну реалізацію реформа територіальної організації влади, яка націлена на докорінну зміну основних засад управління суспільним розвитком та є важливою передумовою вирішення багатьох системних проблем суспільства, на засадах її децентралізації. Дослідження свідчать, що децентралізація влади дає можливість об'єднаним територіальним громадам (ОТГ) мати більший вплив на свій розвиток і добробут місцевого населення.

Серед ключових завдань територіального реформування є досягнення оптимального розподілу повноважень і відповідальності між органами місцевої влади та виконавчої влади, ефективне управління фінансовими ресурсами, створення успішних ОТГ та підвищення рівня їх соціально-економічного розвитку.

Великого значення набуває усвідомлення загального підходу до стратегічного планування в контексті балансування інтересів країни, регіонів і громад, щоб отримати більш об'єктивне розуміння цілей і завдань стратегічного планування ОТГ. З огляду на зазначене вище, актуальним є вивчення європейського досвіду стратегічного планування розвитку ОТГ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення теоретичних положень стратегічного планування та дослідженню проблем соціально-економічного розвитку ОТГ внесли вчені-економісти: О. Берданова, В. Вакулєнко, І. Валентюк, В. Кашевський, О. Козлюк, П. Мавко, К. Пастух, Н. Сментина, А. Ткачук, А. Фіалковська та ін. У той же час, вивченню досвіду розвинутих країн світу в цій галузі приділена недостатня увага. Окремі дослідження відзначаємо у працях таких науковців, як: Н. Бібік, О. Безпалько, А. Кавунець, А. Ланова, М. Москалу, Л. Хашиєва, Р. Шарлей, Г. Шаповал та ін.

* Науковий керівник: Гончар Л.В. – д-р пед. наук, доцент

Постановка завдання. Метою статті є дослідження найкращих практик європейського досвіду стратегічного планування розвитку територіальних громад задля підвищення конкурентноздатності вітчизняних ОТГ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ще не так давно більшість стратегічних планів, підготовлених для соціально-економічного розвитку окремих міст, селищ та сіл нашої країни в рамках програм міжнародної технічної допомоги, не знайшли своєї реалізації через брак фінансової підтримки проєктів розвитку з державного бюджету, відсутності місцевих бюджетів розвитку, а також недостатніх вмінь та навичок місцевої влади у пошуку інших фінансових джерел їх забезпечення. Зараз ситуація кардинально змінилася. Ці зміни, по суті, виявилися реакцією нашої держави на внутрішні чинники, які визначаються проявом розбалансованого розвитку окремих територій і регіонів, що вже почало загрожувати національній безпеці, та зовнішні, які виявляються у необхідності гармонізації власних підходів до політики національного та регіонального розвитку з європейськими.

Кожна країна має території, які мають різні можливості для розвитку або які соціально та духовно відрізняються від решти країни. Завдання держави полягає у створенні громадянам рівних можливостей, забезпеченні гарантованим рівнем суспільних послуг та збереженні єдності національного простору, незважаючи на регіональні відмінності. Зменшення диспропорцій у соціально-економічному розвитку територій та створення необхідних умов для їх розвитку є умовою національної єдності та стабільності [7, с. 21].

Зазначимо, що в нашій країні у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки зроблено акцент на комплексний територіальний підхід. Він є основою для реалізації державної регіональної політики та передбачає, що кожна територія має певні особливості, зокрема, просторові, соціально-економічні та екологічні [5].

У більшості європейських країн також існує певний дисбаланс між окремими частинами. Наразі це є нормальним явищем, бо, наприклад, території, що розташовані біля узбережжя моря, мають більше населення та більш розвинуту економіку, ніж гірські або малозаселені території. Розрив між містом і селом завжди дуже великий, тому що великі міста створюють набагато більше доданої вартості, ніж сільські території.

Водночас, у досить великій країні є території, де населення належить до етнічних меншин, або де існують мовні, релігійні чи інші відмінності від більшості населення країни. Така ситуація призводить до того, що в країні наростає певна напруга між регіонами або між окремими регіонами та цілою країною.

Щоб не допустити можливості до відокремлення національним меншинам, бо це може загрожувати самому існуванню державі, європейські уряди прагнуть реалізовувати регіональну політику таким чином, щоб перетворити проблему регіональних відмінностей у нові можливості їх розвитку. Тобто намагаються забезпечити національну єдність і регіональний розвиток на основі конкурентних переваг, можливостей такого розвитку та конкуренції за зовнішні ресурси з іншими регіонами, в тому числі іншими країнами.

Країни Європи постійно приділяють увагу розвитку регіону та створенню умов для об'єднання європейського регіону, формуванню єдиного європейського простору. Європейські уряди, регіональні органи управління та органи управління великих муніципалітетів покладають на себе саме такі завдання. Зрештою, навіть у великих містах є райони, які сильно відрізняються за демографічними показниками, рівнями доходів, рівнем злочинності та екологічними умовами. Кожна європейська країна прагне реалізовувати свою регіональну політику таким чином, щоб забезпечити свій розвиток та вирішити проблеми національної єдності та безпеки.

Наприклад, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща розробило методичні рекомендації щодо узгодження регіональних стратегій (стратегій воєводств) зі стратегіями національного рівня та врахування загальних тенденцій розвитку. Документ також містить основні елементи стратегії у сфері регіонального розвитку на найближчі роки, такі як «Стратегічна екологічна оцінка» та «Інформація про результати громадських консультацій» [4].

Закордонний досвід стратегічного планування Польщі дає можливість звернути увагу на виділення локальних міст у регіональних системах та їхню зростаючу роль як у національному, так і в регіональному контексті. Потреба у формуванні механізмів активізації набула особливого значення у міжрегіональному та міжмуніципальному співробітництві. У країні приділяється головна увага регіональним адміністративним центрам як основним центрам розвитку [4].

Акт про політику розвитку є головним нормативним документом стратегічного планування в Польській республіці. Відповідно до нього, існує три типи стратегій розвитку, зокрема: довгострокова стратегія (до 15 років), середньострокова стратегія (від 4 до 10 років) та інші стратегії.

Фінансування цих стратегій здійснювалось через операційні програми, які фінансувалися спільно з ЄС, та програми розвитку, що фінансувалися виключно з національного бюджету.

Місто Познань є одним із яскравих прикладів успішного формування стратегії розвитку Польщі. Зокрема, залучення громадськості до процесу формування та реалізації стратегії розвитку відбувається шляхом громадських консультацій, відповідно до попередньо розроблених методичних

планів. Це означає, що під час формування стратегії максимально враховуються думки та побажання населення шляхом організації спеціальних семінарів, Інтернет-форумів, зустрічей з представниками різних громадських організацій та соціологічних опитувань [3, с. 54].

У Великобританії, прийнятий урядом Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000) приділив велику увагу стратегічному підходу до управління. У цьому документі зазначено, що, використовуючи розширені повноваження, надані органам місцевого самоврядування, LGA-2000 заохочує ці органи розробляти стратегії покращення економічного, соціального та екологічного добробуту своїх регіонів. Водночас, під час формування таких стратегій органи місцевого самоврядування повинні виконувати вказівки урядового секретаря та вести діалог із громадськістю.

Наступним прикладом є Франція, що є унітарною державою, управління якої залежить від розміру ізольованої громади, муніципалітетів, агломерацій спільноти, міських громад, і найближчим часом мегаполісу. Така складність передбачає спробу гармонізації функціонування зовсім різних територій в межах єдиної держави, що визначає популярність децентралізації, здатної враховувати різноманітність адміністративно-територіальних одиниць країни. З метою вирішення питання фінансового забезпечення та реалізації функцій органів самоврядування використовуються наступні підходи: співробітництво комун для вирішення конкретних загальних проблем; об'єднання кількох невеликих комун в одну більш сильну та фінансово спроможну для вирішення функціональних обов'язків усіх служб місцевого самоврядування [2, с. 8].

У цій країні на рівні міст створено спеціальні організації комунального співробітництва. Для більш ефективного виконання покладених на них функцій, вони створюють міжгромадські асоціації відповідно до публічного права. Одним із завдань, що покладено на них, є розробка проєктів економічного та соціального розвитку. Прикладом такої асоціації є Lille Métropole Communauté urbaine, створена 31.23.1966 р., яка поєднує 85 комун з населенням понад мільйон осіб [8].

У Чеській Республіці методи громадської участі призводять до стабільніших результатів, завдячуючи внеску членів громади свого власного досвіду та знань, які безпосередньо зацікавлені в державній політиці та діяльності. Така методологія зосереджена на роботі з громадою на ранніх етапах розробки стратегії та під час її реалізації, а також залученні широкої громадськості до всієї державної політики [3, с. 57].

У Чеській республіці існують значні суперечки щодо планів допомоги як депресивним, так і регіонам, що розвиваються. На сьогодні визначено лише три засоби підтримки регіонів: субсидії (у тому числі трудові); кредити під низькі відсотки або позики, спрямовані на розвиток пріоритетних сфер та територій з певними пільгами; повернення фінансової допомоги [3, с. 56].

Такий інструментарій відрізняється, перш за все, своєю специфікою від тієї, що розповсюджена в інших країнах Євросоюзу. Це також дозволяє оптимізувати формування та використання державного бюджету, унеможлиблює створення так званої «споживчої» схеми з боку депресивних територій, а також забезпечити необхідною підтримкою тих територіальних громад, що активно розвиваються.

Природно також, що Чеська Республіка сподівається значно підтримати багато проєктів через систему структурних фондів Євросоюзу. Чеські регіони отримували і отримують найбільшу підтримку структурних фондів (Європейський фонд контролю та гарантування сільськогосподарського виробництва, Європейський соціальний фонд, Фінансові механізми розвитку рибного господарства тощо) [3, с. 56].

Досвід зарубіжних країн свідчить про намагання більшості з них укрупнити територіальні утворення, з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Наприклад, в Італії пропонується фінансове заохочення для інтеграції та подальшого об'єднання комун із населенням, меншим за 5,0 тис. осіб. Аналогічна практика використовується в Естонії.

Позитивним є досвід Фінляндії. У цій країні адміністративно-територіальна реформа здійснюється не шляхом виконавчого наказу, а за допомогою економічних стимулів самостійного рішення органів місцевого самоврядування про необхідність та раціональність таких об'єднань.

Спосіб організації децентралізованої влади в кожній країні пов'язаний з її історією, політичною та управлінською культурою, економікою та соціальним досвідом. Відповідні відмінності унеможлиблюють розробку та реалізацію універсальної моделі ЄС. Однак є певна схожість у підходах до вирішення багатьох проблем. Перш за все, це пов'язано зі зростанням адміністративної ролі на місцевому рівні. У федеральних або сильно регіоналізованих країнах федеративні територіальні суб'єкти (території, землі) здавна визначали внутрішні організаційні питання [2, с. 7].

Рівноправність та підпорядкованість у відносинах між різними регіональними та місцевими інституціями є одним із головних питань децентралізації влади.

Чіткий розподіл повноважень між державою та окремими територіальними та регіональними органами влади є фундаментальною вимогою для ефективного управління. У статті 4 Європейської хартії місцевого самоврядування зазначено, що основні повноваження та функції органів місцевого самоврядування визначаються Конституцією або законом.

Органи місцевої влади мають повне право в межах закону вільно вирішувати питання, що відносяться до їх компетенції і не передаються іншим органам.

У Хартії також зазначено, що повноваження, які надаються органам місцевої влади, мають бути повноцінними та виключними. Ці повноваження не можуть бути припинені чи обмежені будь-яким іншим центральним або місцевим органом влади, за винятком випадків, передбачених законом.

На даний час в європейських країнах триває робота по інформуванню громадян щодо процесу децентралізації, про його позитивні результати від його запровадження та негативні наслідки.

Україна – держава в Європі, що має свої територіальні та географічні особливості. Так, майже у всіх регіонах країни є переважно міста, які є більш розвиненими та мають набагато кращі умови життя, ніж навколишні віддалені території. Тому на регіональному рівні дуже важливо планувати регіональний розвиток таким чином, щоб вирівняти економічну потужність вразливих регіонів. При цьому такого вирівнювання слід досягати шляхом створення нових центрів зростання у вразливих регіонах, повторного використання їхніх конкурентних переваг, а не надання їм додаткових субсидій.

На даний час в Україні прийнято всі необхідні закони для регіонального розвитку, які відповідають найвищим європейським стандартам, зокрема ЗУ «Про основи державної регіональної політики», ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад України», ЗУ «Про співробітництво територіальних громад», розроблено план заходів щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, затверджено Концепцію реформування територіального устрою місцевого самоврядування та повноважень, а також задля забезпечення фінансової спроможності громад, внесено зміни до бюджетного та податкового законодавства [1, с. 10].

Метою регіональної політики держави є створення умов для динамічного та збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення соціально-економічної єдності, підвищення рівня життя громадян та збереження держави. Соціальні стандарти гарантуються всім громадянам, незалежно від місця їх проживання.

Стратегія регіонального розвитку закріплена законом як інструмент реалізації регіональної політики держави, а при її розробці враховуються стратегії розвитку міст, селищ і сіл, пріоритетного розвитку депресивних територій, регіональні стратегічні пріоритети.

Комплексний підхід є основою формування та реалізації державної регіональної політики, зокрема територіальної. Він включає поєднання таких елементів:

– секторальної (за галузями) – оптимізація та диверсифікація економічної структури для підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечення ефективної його спеціалізації шляхом визначення пріоритетів потенційного використання власних ресурсів;

– територіальної (просторової) – реалізація рівномірного та збалансованого розвитку території, розвиток міжрегіонального співробітництва, запобігання поглибленню соціально-економічної нерівності, пошуків регіональних економічних ініціатив та зміцнення сільських територій, зміцнення потенціалу, забезпечення соціально-економічної єдності та рівномірності розвитку регіону задля створення рівних умов для людського розвитку;

– управлінської – застосування єдиного підходу до формування та реалізації політики регіонального розвитку, створення єдиної системи стратегічного планування та прогнозування національного та регіонального розвитку, оптимізація системи територіальної організації влади [1, с. 11].

Важливо відмітити, що на даний час значно зросли фінансові ресурси підтримки розвитку громад. При цьому проекти, що фінансуються з державного бюджету України, мають відповідати пріоритетам стратегії регіонального розвитку та плану заходів щодо її реалізації. У 2015 році прийнято наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України щодо відбору інвестиційних програм та проектів регіонального розвитку для подальшої реалізації за кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Зокрема, у Порядку зазначено, що проект має бути спрямований на розвиток, а для цього заявник проекту має визначити проблему, націлитися на її вирішення та забезпечити очікувану кількісну реалізацію та відповідати за демонстрацію об'єктивних та якісних результатів та проектних інновацій. Регіональний комітет, який оцінює проект, несе відповідальність за визначення, серед іншого, актуальності проекту та соціально-економічних ефектів від його реалізації.

У 2016 році з'явилися нові фінансові інструменти регулювання регіонального розвитку. Міністерство регіонального розвитку надало громаді типову структуру плану соціально-економічного розвитку, необхідного для отримання державної субвенції, та погодило форму заявки на проект з формування інфраструктури ОТГ, що може забезпечуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Це дає можливість збільшити фінансування інфраструктурних проектів ОТГ, причому їх доцільність визначатиме сама громада.

Наведене свідчить про те, що на даний час в нашій державі сформувалася нова регіональна політика. Вона набула європейських характеристик і отримала фінансову підтримку з державного бюджету України. Кожен регіон та окрема ОТГ тепер мають можливість фактично планувати та фінансувати власні розробки.

Водночас, дослідження свідчать, що не всі місцеві менеджери вміють ефективно використовувати нові інструменти розвитку територіальної громади. Така ситуація склалася внаслідок відсутності в громаді достатньої кількості реальних проєктів територіального розвитку, які могли б підтримуватися за рахунок коштів ДФРР. Більшість проєктів були довгостроковими і проєктну документацію доводилося неодноразово переглядати.

Для того, щоб ефективно використовувати кошти фонду, ОТГ має перш за все розуміти, куди ці кошти спрямовувати. Зрештою, для громади дуже важливо, щоб кошти з ДФРР використовувалися максимально ефективно. З огляду на це, великого значення набуває стратегія розвитку ОТГ, яка з точки зору її підготовчих процесів і методології, є комплексним інструментом впливу на майбутнє території. Для її розробки потрібен чіткий алгоритм, політична воля, наявність необхідних знань виконавчої влади, підготовка та розуміння бізнес-структур і населення. Під час підготовки стратегії територіального розвитку необхідно розглянути існуючі умови, проаналізувати сили, що впливають на місцеву економіку, сформулювати конкретні заходи, які необхідно вжити, і можливі зміни, що вплинуть на соціально-економічне становище території.

До участі у формуванні стратегії розвитку громади доцільно залучати: керівників відділів виконавчого комітету, депутатів місцевої ради, керівників місцевого бізнесу, представників громадських організацій, керівників органів самоорганізації населення, інших активних та ініціативних представників територіальної громади, а також експертів та консультантів. Основна вимога – узгодженість складу учасників, залучення всіх представників громади задля врахування їх інтересів.

Після затвердження стратегічного плану необхідно забезпечити систему моніторингу та надавати щорічні звіти громадськості. Для цього потрібно розробити індикатори, які використовуватимуться для моніторингу та вимірювання успішності впровадження заходів та досягнення цілей.

Необхідно зазначити, що реформа децентралізації сконцентрована на розвитку місцевих територій, які є основною складовою економічного потенціалу країни. Це передбачає посилення конкурентоспроможності територіальної соціально-економічної системи першого та другого рівнів адміністративно-територіального устрою держави, стимулювання економічного зростання, покращення якості життя людей [6, с. 3].

Отже, у результаті бюджетної децентралізації ОТГ отримали значні додаткові ресурси для свого розвитку. Це створило нові можливості для збільшення доходів місцевих бюджетів у майбутньому. Децентралізація дає громадам більший вплив на свій розвиток і добробут населення. Територіальні громади, які розвивають свій внутрішній потенціал, покращують внутрішні умови та використовують переваги зовнішніх факторів для впливу та підтримки інвестицій, є набагато успішнішими.

Висновки з проведеного дослідження. Проведені дослідження дають можливість констатувати, що за останні кілька десятиліть стратегічний підхід набув поширення в управлінні європейських країн і використовується на всіх рівнях, від національного до рівня автономних територіальних громад. Накопичений досвід зміщує фокус роботи з внутрішніх факторів на зовнішнє середовище, допомагаючи як центральній, так і місцевій владі, роблячи організацію краще усвідомленою, демонструючи відчутний позитивний вплив стратегічного підходу на підвищення ефективності її управлінської діяльності. Кращі практики європейського досвіду стратегічного планування розвитку територіальної громади мають важливе значення як для нашої країни взагалі, так і для окремих ОТГ.

Література

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с.
2. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2019. № 2. С. 5-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3 (дата звернення: 10.01.2023).
3. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки : методичний посібник / Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О., Москалу М., Ланова А. Київ, 2018. 78 с. URL: <https://goo.su/eCMVCV1> (дата звернення 07.01.2023).
4. Козлюк О. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. Київ : ПРООН, 2013. URL: https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf (дата звернення: 06.01.2023).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.01.2023).
6. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

7. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
8. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. *Державне будівництво*. 2009. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_54 (дата звернення: 06.01.2023).

References

1. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Valentiuk, I.V. and Tkachuk, A.F. (2017), *Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady* [Strategic planning of the development of the united territorial community], tutorial, Kyiv, Ukraine, 121 p.
2. Bibik, N.V. and Shapoval, H.M. (2019), "Analysis of the international experience of the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine", *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, no. 2, pp. 5-14, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3 (access date January 10, 2023).
3. Sharleia, R., Kavunets, A., Bezpalko, O., Moskalu, M. and Lanova, A. (2018), *Yevropeiski stratehii dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky* [European strategies for local communities of Ukraine and Moldova: experience of the Visegrad Four countries], methodical guide, Kyiv, Ukraine, 78 p., available at: <https://goo.su/eCMVCV1> (access date January 7, 2023).
4. Kozliuk, O. (2013), *Yak orhanizuvaty protses stratehichnoho planuvannia. Praktychni rekomendatsii dlia ukrainskykh mist ta raioniv* [How to organize the process of strategic planning. Practical recommendations for Ukrainian cities and districts], PROON, Kyiv, Ukraine, available at: https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf (access date January 6, 2023).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027" dated 05.08.2020 no. 695, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (access date January 08, 2023).
6. Smentyna, N.V. and Fialkovska, A.A. (2019), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku* [Strategic planning of local development], tutorial, FOP Huliaieva V.M., Kyiv, Ukraine, 244 p.
7. Tkachuk, A., Kashevskiy, V. and Mavko, P. (2016), *Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)* [Strategic planning in the community (educational module)], IKTs "Lehalnyi status", Kyiv, Ukraine, 96 p.
8. Khashyieva, L.V. (2009), "Practice of strategic management of urban development: analysis of foreign experience", *Derzhavne budivnytstvo*, no. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_54 (access date January 06, 2023).