

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.2.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.37)

УДК: 321.01:325.455:332.1

*Т. М. Дерун,*

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом, Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ  
ORCID iD: 0000-0001-9089-2206*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОЦЕСІ РОЗБУДОВИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ**

*T. M. Derun*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Governance, Local Self-Government and Urban Management, The National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, city of Kyiv*

### **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE PROCESS OF BUILDING A SERVICE-ORIENTED STATE**

*У статті досліджено перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. Зазначено, що загальна мета розвитку територіальних громад полягає в покращенні соціально-економічних та екологічних умов урбанізованих територій, умов проживання та праці всіх їх мешканців. Зазначено, що співробітництво територіальних громад є специфічною формою реалізації права на місцеве самоврядування. Така модель діяльності територіальних громад гарантує розширення можливостей для задоволення потреб територіального розвитку. Розглянуто перспективи використання кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій, який дозволяє об'єднати зусилля як територіальних громад, органів управління ними, так й зацікавлених суб'єктів (приватний сектор, громадські організації, наукові установи). Одним із перспективних інструментів розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави названо стратегічне планування, результатом якого виступає стратегія або стратегічний план. Визначено, що розвиток територіальної громади у будь-якому напрямі та сфері, забезпечення її життєдіяльності, відповідно інтересам населення знаходиться прямиї залежності від розвитку людського потенціалу, який є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства в цілому.*

*The article examines the prospects for the development of territorial communities in the process of building a service-oriented state. It is noted that the overall goal of development of territorial communities is to improve the socio-economic and environmental conditions of urban areas, living and working conditions of all their inhabitants. The generalized concept of decentralization reform is aimed at creating a modern system of local self-government in Ukraine based on European values of local democracy, empowering local communities with powers and resources to ensure local economic development, providing high quality and affordable public services. Based on this, a specific list of expected changes, which are summarized by certain indicators. It is noted that the cooperation of territorial communities is a specific form of realization of the right to local self-government. Such a*

*model of activity of territorial communities, or more precisely of local self-government bodies of territorial communities, guarantees the expansion of opportunities to meet the needs of territorial development. The prospects of using a cluster approach to the organization of partnerships in the system of territorial development, which allows to unite the efforts of local communities and their governing bodies, and stakeholders (stakeholders), private sector, NGOs, research institutions, to achieve a common goal - economic growth. One of the promising tools for the development of territorial communities in the process of building a service-oriented state is called strategic planning, the result of which is a strategy or strategic plan. It is determined that the development of the territorial community in any direction and sphere, ensuring its vital activity, in accordance with the interests of the population and European principles of state policy on local self-government is directly dependent on human development, which is the foundation for socio-economic progress.*

**Ключові слова:** *децентралізація; об'єднання територіальних громад; співробітництво територіальних громад; кластер; стратегічне планування; проект; людський потенціал.*

**Key words:** *decentralization; unification of territorial communities; cooperation of territorial communities; cluster; strategic planning; project; human potential.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розбудова соціальної, правової, демократичної держави в умовах децентралізації та проведення адміністративної реформи в Україні зумовлює розбудову інституту місцевого самоврядування, первинним суб'єктом якого виступає територіальна громада. Загальна мета розвитку територіальних громад полягає в покращенні соціально-економічних та екологічних умов урбанізованих територій, умов проживання та праці всіх їх мешканців. Такі зміни повинні ґрунтуватися на залученні нових, додаткових фінансових ресурсів з різноманітних джерел, прискоренні передачі та застосування досвіду та технологій, децентралізації повноважень, зміцненні місцевого потенціалу та партнерства державного й приватного секторів, а також громад в інтересах вдосконалення інфраструктури і соціальних послуг та забезпечення екологічно-орієнтованого управління ними, широкій участі в процесі прийняття управлінських рішень громадських груп та організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Проблеми децентралізації державної влади й органів місцевого самоврядування в Україні вивчали відомі науковці, такі як О.І.Васильєва, Ю.І. Ганущак, В.І.Гладій, В.С.Куйбіда, А.П.Лелеченко, К.О.Линьова, Н.В.Мацедонська, Г.І. Мостовий, Г.С.Одинцова, С.В.Слухай, Р.В.Сметанін, А. Ф.Ткачук та ін. Територіальна громада як основний суб'єкт місцевого самоврядування в Україні була предметом розгляду вітчизняних науковців М. Баймуратова, О. Батанова, В. Кравченка та ін. Питання пов'язані з бюджетною децентралізацією та з ефективністю реалізації реформи бюджетної системи розглядали К. Авраменко, А. Василик, Г. Возняк, А. Герус, Я. Жаліло, Н. Корень, Т. Куценко, І. Луніна, А. Нечипоренко, К. Павлюк, А. Чушак та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених вирішенню проблем розвитку місцевого самоврядування, формування об'єднаних територіальних громад подальшого вирішення потребують питання перспектив розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах розбудови сервісно-орієнтованої держави.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження перспектив розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. Для досягнення поставленої мети необхідно провести аналіз інструментів розвитку об'єднаних територіальних громад та з'ясувати значення розвитку людського потенціалу для територіальних громад, який є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Узагальнений концепт реформи децентралізації спрямований на створення сучасної системи місцевого самоврядування в Україні на основі європейських цінностей розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами, що забезпечать місцевий економічний розвиток, надання населенню високоякісних та доступних публічних послуг. Конкретизований перелік передбачуваних змін зводиться до таких індикаторів: посилення місцевого самоврядування; зміна положення про адміністративно-територіальний устрій; закріплення «принципу повсюдності» (землями за територією населених пунктів розпоряджаються відповідні органи місцевого самоврядування); гарантія наділення місцевого самоврядування достатніми повноваженнями та ресурсами; врахування історичних, економічних, екологічних та культурних особливостей при плануванні розвитку громад; передача «на місця» максимальної кількості повноважень, які органи місцевого самоврядування здатні виконати; скасування місцевих та районних державних адміністрацій, створення об'єднаних територіальних громад, запровадження інституту префектів [3].

Розглядаючи перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої

держави необхідно відмітити такий важливий інструмент, як співробітництво територіальних громад. Варто зазначити, що співробітництво територіальних громад є специфічною формою реалізації права на місцеве самоврядування. Така модель діяльності територіальних громад, а точніше органів місцевого самоврядування територіальних громад, гарантує розширення можливостей для задоволення потреб територіального розвитку. І хоча є певні законодавчі розбіжності щодо природи та характеру співробітництва територіальних громад, наявне законодавче забезпечення усе ж створює умови для спільного подолання проблем розвитку й підвищення якості життя населення одразу декількох громад за рахунок поєднання ресурсів, інфраструктури та організаційних зусиль [10].

Зважаючи на дефіцит бюджетних коштів, територіальні громади обирають співробітництво, здебільшого, з економічних міркувань. Передусім, це пов'язано з тим, що невеликі громади часто мають проблеми із здатністю самостійно надавати певні послуги через брак матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. Їх об'єднання дозволяє знайти більш ефективні підходи щодо вирішення низки питань, долучаючи спільні знання та досвід.

Головний зміст співробітництва полягає в тому, що його необхідно розглядати як ефективний інструмент покращення якості надання послуг, удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування, а також як проміжну форму в процесі реформування в Україні місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

В Україні, на відміну від деяких країн Європейського союзу, не існує законодавчих вимог щодо надання певних послуг саме у форматі співробітництва. Однак, як свідчить практика застосування Закону України «Про співробітництво територіальних громад» існує ціла низка послуг, надавати які кожна територіальна громада самостійно (автономно) просто не в змозі. До таких послуг належить: організація повного циклу поводження із твердими побутовими відходами (збір, вивезення, сортування, захоронення); забезпечення транспортного сполучення, у т.ч. через будівництво інфраструктурних об'єктів; організація пасажирських перевезень за межі громади; забезпечення пожежної безпеки; надання дошкільної освіти; організація дозвілля та відпочинку тощо [5].

На сьогодні існує низка об'єктивних проблем для повноцінної реалізації співробітництва між територіальними громадами, серед яких не лише фактори консервативності владного сприйняття ініціатив територіальної громади з кооперації зусиль, але і відсутність чітких та ефективних інструментів реалізації співробітництва в силу низького рівня управлінської культури, правової освіти, громадянської свідомості тощо.

Зазначимо, що за визначенням Світового банку щодо місцевого розвитку, метою місцевого розвитку є створення економічного потенціалу місцевої території для покращення економічного майбутнього та якості життя населення. Це процес, за допомогою якого органи влади, приватні та неурядові партнери працюють спільно щоб створити кращі умови для економічного зростання та створення робочих місць [6, с. 91].

З огляду на зазначене, варто розглянути й інший вид співробітництва, який дозволяє об'єднати зусилля не лише територіальних громад та органів управління ними, а й інших зацікавлених суб'єктів (стейкхолдерів) – таких, як приватний сектор, громадські організації, наукові установи – для досягнення спільної мети – економічного зростання. Мова йде про розширення кола суб'єктів співробітництва та використання кластерного підходу до організації партнерських відносин у системі розвитку територій.

Кластер являється економічним поняттям та означає групу близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певній сфері, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного. За визначенням провідних науковців, кластер – це системно організована група економічно взаємопов'язаних фірм, постачальників, суміжних галузей і організацій, які виникають у певних районах і країнах з метою отримання конкурентних переваг; мережева промислова група близьких, географічно взаємопов'язаних компаній та організацій, що співпрацюють і які спільно діють в певному виді бізнесу та характеризуються спільністю напрямків діяльності та взаємодоповненням один одного [11, с.43].

Кластерний підхід передбачає розширення кола суб'єктів співробітництва, що досить поширене в Європі. Так, для управління комунальними послугами, інфраструктурними та соціальними об'єктами у більшості випадків органи місцевої влади створюють «функціональні підприємства». Це підприємства, що створені відповідно до публічного чи приватного права. Згідно з приватним правом, це спільна діяльність, орієнтована на отримання прибутку. Однак підприємство знаходиться у власності муніципалітету. Приватні акціонери можуть співпрацювати з органами місцевої влади в рамках державно-приватного партнерства.

Крім того, декілька органів місцевого самоврядування можуть укладати договори з приватною компанією для надання послуг. Це аутсорсинговий механізм міжмуніципального співробітництва, який дуже поширений у Східній Європі. У такому випадку місцеві комунальні послуги часто надаються підприємствами в рамках приватного права. Таке рішення може бути доцільним та економічно вигідним. Крім того якість послуг, що надаються приватними підприємствами, може бути значно вищою за якість, яку може забезпечити муніципалітет. Існує тенденція до розширення географії таких підприємств з метою надання послуг для більшої кількості мешканців територіальних громад [9, с.215].

Отже, застосування кластерного підходу при організації співробітництва територіальних громад дозволить запровадити нову галузеву форму співробітництва територіальних громад, що забезпечить більш інтегровану діяльність в певній сфері співробітництва. Цей вид партнерських відносин має включати комплекс заходів в обраній сфері співробітництва, з виключенням потреби укладання системи угод для досягнення кінцевої мети. Така інтегрована кооперація матеріальних, фінансових та людських ресурсів органів місцевого самоврядування дозволить комплексно підійти до вирішення важливих питань, сприятиме покращенню якості життя населення та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Перспективним інструментом розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої

держави є стратегічне планування, результатом якого виступає стратегія або стратегічний план.

Потрібно зазначити, що сьогодні місцева влада стикається з великою кількістю складних, гострих проблем, від яких залежить життєзабезпечення територіальної громади. Але вирішення поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність владних дій у контексті підвищення конкурентоспроможності території та створення умов для її виживання і розвитку у майбутньому. Це спричиняє накопичення проблем, відсутність створення підґрунтя якісних перетворень, втрату конкурентних переваг території. Тому сьогодні, коли органи місцевого самоврядування працюють у самостійному, доволі чітко окресленому полі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади. Це й зумовлює потребу та перспективність запровадження стратегічного планування на місцевому рівні саме в умовах, що існують нині в Україні. Тобто, стратегічне планування ефективним інструментом протидії зовнішнім і внутрішнім викликам [1].

Запровадження стратегічного планування в управління розвитком територіальних громад є доцільним, оскільки цей підхід підвищує наукову і практичну обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів; значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше беруться до уваги їхні інтереси й потреби; підвищується прозорість планувального процесу для всіх суб'єктів господарювання; створюються можливості для досягнення загальних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності і в результаті цього виникають передумови скорочення термінів досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій; зазначений метод дає можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля на вирішення невідкладних проблем територіальної громади, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах; формується можливість використати величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку людських ресурсів.

Будь-який стратегічний документ, розроблений територіальною громадою, за наявних тенденцій в фінансовій, економічній сфері, повинен реалізовуватись на основі проектного підходу. Таким чином, проект у межах стратегічного планування є комплексом взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовано на розв'язання найважливіших проблем розвитку окремих галузей міської економіки та/або територіальної громади міста, організацій та установ, і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни. Усе це вимагає й специфічного підходу до управління проектами, спрямованими на реалізацію стратегічного плану розвитку територіальної громади.

Отже, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації пріоритетів [8]. Об'єднання всіх проектів в єдиному стратегічному напрямку є життєво важливим для досягнення територіальною громадою бажаних результатів. Кожен проект повинен відповідати стратегічному плану і в цьому контексті важливості набувають засобів координації діяльності з інформаційно-комунікативної підтримки реалізації проектів виконання стратегічних ініціатив.

На сьогодні зростає роль проектів як розповсюдженого інструмента управління та виникають проблеми, пов'язані з "м'яким" фактором, а саме з недостатньою підготовкою персоналу й недостатньою проектною зрілістю самих органів місцевого самоврядування до професійного розроблення й реалізації достатньо специфічних проектів розвитку територіальних громад. Для оцінювання готовності до проектної діяльності у проектному менеджменті використовують моделі проектної зрілості організацій, що розглядаються як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління з метою досягнення стабільної повторюваності успіхів у виконанні проектів [2; 13, с.51].

Використання технологій управління проектами в стратегічному плануванні дозволяє значно підвищити рівень виконання самої стратегії. Світова практика свідчить, що, проектні технології застосовуються через складання проектних листків (карток). Проектний листок це документ, що показує зв'язок стратегічних і оперативних цілей та вимірюваних результатів. Зауважимо, що в чинному законодавстві прямо не передбачена вимога щодо розроблення проектних листків. Але за досвідом європейських країн розробляти такі картки потрібно, так як це забезпечує прозорість заходів з реалізації стратегічного плану. Саме на їх підставі територіальні громади зможуть визначити найбільш пріоритетні проекти [4].

Реформи, робота у нестабільному середовищі – це численні ризики. Сьогодні стратегії повинні набувати ризик-орієнтованого характеру, передбачати найбільш ймовірні ризики та намагатися їм запобігати задля підвищення ступеня реалізації стратегічних ініціатив, тобто мати антикризовий характер. Саме інтеграція стратегічного і проектного підходів робить значний внесок у реалізацію такого завдання унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проектів і програм. При цьому формування кожного проекту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них. Для використання стратегії в антикризовому контексті механізм управління реалізацією стратегії має передбачати в залежності від діагностованого рівня настання ризиків та кризових небезпек здійснення оперативного корегування стратегії (реалізацію планів реакції на ризики) або зміни в її складі. Завдяки орієнтованості стратегії на заздалегідь визначені в проектах ризики підвищується ступінь реалізованості стратегії. Крім того вирішенню цього ж завдання сприяє система моніторингу виконання стратегії, заснована на моніторингу окремих проектів, а далі – моніторингу виконання цілей по гілках дерева цілей і до стратегії у цілому. Для забезпечення дійовості стратегій в територіальних громадах слід ключову увагу приділити громадському моніторингу: доки не буде реальної управлінської відповідальності за виконання

стратегії перед громадянами, ступінь їх виконання не підвищиться, а красиві стратегічні наміри залишаться обіцянками [12, с.133].

Варто зазначити, що розвиток територіальної громади у будь-якому напрямі та сфері, забезпечення її життєдіяльності, відповідно інтересам населення і європейським засадам державної політики щодо місцевого самоврядування знаходиться прямої залежності від розвитку людського потенціалу, який є фундаментом для соціально-економічного прогресу суспільства в цілому. Створення умов для реалізації людського потенціалу обумовлює стратегічний успіх як для окремо взятої територіальної громади, так і для соціально-економічного зростання країни в цілому.

Людський потенціал у загальному дискурсі відображає сукупність фізіологічних, соціопсихологічних, інтелектуально-трудова, соціально-стратифікаційних, етнокультурних можливостей суспільства, що можуть бути використані вже або в найближчому майбутньому та реалізуються в середовищі, що забезпечує їхній розвиток (відтворення, нагромадження, якісне використання). Людський потенціал відображає минуле, тобто є сукупністю властивостей, нагромаджених людською економічною системою у процесі її становлення, та зумовлює її можливості щодо функціонування і розвитку.

Людський потенціал тісно пов'язаний за змістом, практикою формування і використання з людським капіталом та людським розвитком. Людський капітал формується внаслідок капіталізації людського потенціалу. Це підтверджують провідні вчені-економісти: методологічною базою аналізу процесів відтворення людського потенціалу найчастіше виступає теорія людського капіталу, яка концентрується навколо розвитку людини, орієнтованого на потреби суспільного виробництва, досліджує вдосконалення людини як чинника виробництва; капіталізація людського потенціалу є процесом накопичення і зростання вартості людського капіталу. Капіталізація людського потенціалу стосується всіх його складників: фізіологічного, що відображає стан здоров'я – фізичного і психічного; психологічного, що відображає особистісні характеристики, набуті особою, – організованості, стресостійкості, моральності, адаптивності, активності і т. д.; інтелектуального, що відображає генетично закладені здібності людини, рівень їх використання і розвитку; освітньо-кваліфікаційного, що відображає рівень здобутих (утрачених) знань і кваліфікації; соціального, що відображає нові соціальні контакти (символічне поле зв'язків); культурного, що відображає прийняття і збереження цінностей, норм, традицій [7].

Людський потенціал територіальної громади як сукупність зазначених властивостей формує населення, яке: постійно проживає в межах громади незалежно від місця працевлаштування (навчання); регулярно перебуває поза межами громади, однак періодично повертається, здійснює різні інвестування в місцеву економіку (допомога рідним, закупівлі, вкладення в місцевий бізнес тощо); тимчасово перебуває на території громади, працевлаштоване (навчається) тут та може залишитися надалі.

Людський потенціал в умовах високої міграційної активності населення України є особливим стратегічним ресурсом подальшого розвитку громад. Наявність кадрів в апараті управлінських структур, ініціації бізнесу і самозайнятості є рушіями збереження громад.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави визначає загальна мета розвитку населених пунктів, яка полягає в покращенні соціально-економічних та екологічних умов територій, умов проживання та праці всіх їх мешканців. Такі зміни повинні ґрунтуватися на залученні нових, додаткових фінансових ресурсів з різноманітних джерел, прискоренні передачі та застосування досвіду та технологій, децентралізації повноважень, зміцненні місцевого потенціалу та партнерства державного й приватного секторів, а також громад в інтересах вдосконалення інфраструктури і соціальних послуг та забезпечення екологічно-раціонального управління ними, широкій участі в процесі прийняття управлінських рішень громадських груп та організацій.

### Список літератури.

1. Беззубко Б. І. Вдосконалення стратегічного планування розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків : ХарРІ НАДУ. 2015. № 2. С. 9–18.
2. Безуглий Д. Г., Шаров Ю. П. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 11/12 (25/26). С. 89–97.
3. Бец Б. Б. Формування об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6860> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.209 (дата звернення : 15.02.2020).
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львів. політехніка"*. 2010. № 690. С. 235–239.
5. Жук П. В. Проблеми практичної реалізації адміністративно-територіальної реформи. *Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації.* / НАН України. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"; наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2017. С. 22-30.
6. Закоморна К. О. Міжмуніципальне співробітництво як напрям конституційної реформи в постсоціалістичних державах-членах Європейського Союзу. *Державне будівництво та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Харків, 2017. Вип. 33. С. 90-101.
7. Огієнко М. М., Гуріна О. В. Теоретичні підходи до класифікації факторів розвитку людського потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 74–78.

8. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 24 квіт. 2015 р. № 80. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0488-15> (дата звернення : 15.02.2020).

9. Полтавець В. Д. Міжмуніципальне співробітництво у Франції. Досвід та уроки. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 214-218.

10. Сірик З. О. Проблеми та можливості співробітництва територіальних громад України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 102–107.

11. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Укр. Контекст. К. : Логос, 2002. 646 с.

12. 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.; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

13. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

## References.

1. Bezzubko, B. I. (2015). "Improving strategic planning of territorial development at the regional and local levels", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 9-18. [in Ukrainian].

2. Bezuhlyj, D. H., Sharov, Yu. P. (2015). "Approach to assessing the level of project maturity of local governments", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11/12 (25/26), pp. 89–97. [in Ukrainian].

3. Bets, B. B. (2018), "Formation of the united territorial societies in the context of decentralization", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6860> [in Ukrainian].

4. Dziubina, A. V. (2010). "Maturity model of project management for domestic enterprises", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv. politekhnika"*, vol. 690, pp.. 235-239. [in Ukrainian].

5. Zhuk, P. V. (2017). *Problemy praktychnoi realizatsii administratyvno-terytorial'noi reformy. [Territorial development and regional policy in Ukraine: current issues, risks and prospects of administrative and financial decentralization]*. NAN Ukrainy. DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy". [in Ukrainian].

6. Zakomorna, K. O. (2017). "Inter-municipal cooperation as a direction of constitutional reform in the post-socialist member states of the European Union", *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 33, pp. 90-101. [in Ukrainian].

7. Ogienko, M. and Gurina, O. (2018), "Theoretical approaches to the classification of factors of development of human potential", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 74–78.

8. Pytannia pidhotovky, otsinky ta vidboru investytsijnykh prohram i proektiv rehional'noho rozvytku, scho mozhut' realizovуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку : Nakaz Ministerstva rehional'noho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunal'noho hospodarstva Ukrainy vid 24.04.2015 r. № 80. Data onovlennia: 15.02.2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0488-15> [in Ukrainian].

9. Poltavets', V. D. (2013). "Inter-municipal cooperation in France. Experience and lessons", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 214-218. [in Ukrainian].

10. Siryk, Z. (2017), "Problems and opportunities of cooperation of territorial communities of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 102–107 [in Ukrainian].

11. Sokolenko, S. I. (2002). *Proizvodstvennye sistemy globalizatsii: Seti. Al'jansy. Partnerstva. Klasterly: Ukr. Kontekst* [Globalization Production Systems: Networks. Alliances Partnerships. Clusters: Ukr. Context], Logos, Kyiv, Ukraine [in Russian].

12. Ser'ohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I. & Honcharuk, N. T. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ob'iednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsijni pidkhody ta instrumenty* [Managing the strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools], DRIDU NADU, D., Ukraine [in Ukrainian].

13. Sharov, Yu. P. (2011). *Stratehichne planuvannia v publichnomu upravlinni* [Strategic planning in public administration], DRIDU NADU, D., Ukraine [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.02.2020 р.