

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Хохуляк Олеся Олександрівна*, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри зеленої економіки та економіки природокористування
Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління

*ORCID 0000-0003-0778-5501

© Хохуляк О.О., 2022

Стаття отримана редакцією 23.11.2022 р.
The article was received by editorial board on 23.11.2022

Вступ. У контексті післявоєнної відбудови українських територій одним з найважливіших напрямів розвитку територіальних громад є становлення ефективного механізму формування та залучення позабюджетних ресурсів, запуск і підтримка соціальних програм, розробка науково-дослідних проєктів, фінансування діяльності неприбуткових організацій. Дослідження і удосконалення інструментів стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку регіонів можна вважати складовою соціальних інвестицій, спрямованих на розвиток людських ресурсів, а також створення якісно нових послуг чи зростання кількості робочих місць, якісних показників життя населення.

Разом з тим, все більш глибока інтеграція господарських процесів у європейську парадигму на усіх рівнях, від економічного до соціального, зумовлюють потребу у глибокому вивченні та інтеграції закордонного досвіду стратегічного планування розвитку на місцевому рівні.

Закордонний досвід стратегічного планування розвитку територій опирається перш за все на дослідження соціально-економічних особливостей конкретного регіону та їхнього впливу на загальні показники господарської діяльності. Тому надзвичайно актуальним є розробка інструментарію стратегічного планування розвитку територіальних громад як частини державного управління, про що свідчить наявний на сьогодні світовий досвід.

Під час створення ефективної системи стратегічного планування розвитком перед місцевими органами влади виникає необхідність забезпечення сукупності керівних впливів у спосіб, який дасть змогу забезпечити оптимальні умови для стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад та економічного розвитку регіону шляхом розгалуження системи господарських взаємозв'язків між суб'єктами господарського впливу.

Розвиток інструментарію стратегічного планування забезпечує зростання показників ефективності реалізації запланованих заходів та соціо-еколого-економічного розвитку територіальних громад. Таким чином, інструменти стратегічного планування спрямовані об'єднати в єдиній системі як стратегічні цілі сталого розвитку, так і основні критерії їх досягнення, а також напрями досягнення таких цілей.

Попри багаторічні наукові дослідження й надбання та імплементацію закордонного досвіду інструментарій стратегічного планування розвитку територіальних громад залишається малодослідженим та потребує подальшого вивчення і удосконалення. Це зумовлено, перш за все, проблемами визначення кінцевих кількісних показників ефективності реалізації стратегій, оцінювання впливу кожного з факторів на результативність запланованих заходів, а також складністю соціально-економічних процесів і різницею у ключових інтересах економічних суб'єктів на рівні територіальних громад.

Огляд актуальних досліджень і публікацій. Стратегічне планування сталого розвитку територіальних громад та удосконалення його інструментарію зокрема, досліджується в працях М.А. Латиніна [1],

А.О. Дегтяра [2], К.В. Комарової [3], Л. Ємельяненко [4], А. Бойко [5]. За кордоном наукові дослідження за даною тематикою здійснювали К. Алам [6], А. Герспергер [7], Г. Броман [8] та інші.

Зокрема, Латинін та Лукашов у дослідженнях закордонного досвіду стратегічного планування відзначають важливе значення розвитку окремих територій для забезпечення сталого розвитку економічної системи на національному рівні, підвищення ролі міст, становлення механізмів міжрегіональної співпраці, розвитку регіонів тощо [1]. Саме розвиток міст регіонального значення (а особливо районних центрів) є невід'ємною частиною сталого соціально-економічного розвитку.

Та попри значну кількість наукових праць у напрямі розвитку територіальних громад та інших питань децентралізації економічного управління, досі потребує подальшого осмислення питання інструментарію стратегічного планування розвитку територіальних громад з метою підвищення ефективності систем управління на усіх рівнях прийняття рішень.

Коли мова йде про фактори стримування такого розвитку, науковці переважно відзначають ключовим фактором невеликий обсяг доходів місцевих бюджетів, що не дає змоги територіальній громаді як економічному суб'єкту у достатній мірі здійснювати вплив на результативність соціально-економічних процесів. Місцеві надходження (податкові, прибуток комунальних підприємств тощо) часто не покривають витрат на їх функціонування, що суттєво обмежує результативність використання інструментарію стратегічного планування, коли йдеться про сталий розвиток територіальних громад та задоволення соціально-економічних потреб на місцевому рівні [2].

Метою статті є аналіз актуальних інструментів стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад, їхня класифікація та визначення перспективних напрямів подальших наукових досліджень. (формулювання мети та методів дослідження проблеми, що розглядається у статті).

Основний матеріал і результати. З точки зору соціально-економічних механізмів поняття «стратегічне планування розвитку територіальних громад» може набувати різних значень залежно від змісту даного поняття. З одного боку, стратегічне планування – це вид господарської діяльності (що характеризується показниками результативності, ефективності, затратності тощо), а з іншого – інструмент управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Іншими словами, стратегічне планування – це процес послідовного здійснення пов'язаних між собою етапів з метою досягнення заздалегідь визначеного соціально-економічного ефекту. І водночас, це сукупність прийнятих рішень територіальними органами в рамках визначених стратегій, муніципальних програм й місцевих проектів розвитку для забезпечення координування діяльності соціально-економічних суб'єктів на місцевому рівні.

Подвійний зміст самого визначення стратегічного планування необхідно враховувати при визначенні його місця в загальній системі управління розвитком територіальних громад. Усього у загальній управлінській практиці виділяють до шести основних методів планування (табл. 1).

Таблиця 1

Методи планування в системі управління розвитком територіальних громад

№ п/п	Назва методу планування	Характеристика методу планування
1.	Рациональне планування	В основі його лежить системний підхід
2.	Протекційне планування	Першочергово враховуються інтереси найменш захищених верств населення
3.	Аполітичне планування	В основі лежить планування як технічна функція
4.	Критичне планування	Розширення каналів і способів комунікації між соціально-економічними суб'єктами всередині громади
5.	Стратегічне планування	Визначення результатуючих показників сталого розвитку територіальної громади та способів їх досягнення
6.	Інкrementальне планування	Поступове зростання впливу визначених факторів

Джерело: систематизовано на основі [9; 10]

Важливо розуміти основну відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням. Зазвичай, під час довгострокового планування приймається за основу, що за відсутності активного впливу на систему управління соціально-економічним розвитком зміна результативних показників відбуватиметься шляхом екстраполяції тих тенденцій, які історично склалися на момент періоду планування. Стратегічне ж планування завжди ґрунтується на припущенні, що зміни у результативних показниках можливі лише в результаті прийнятих управлінських рішень.

Зазначимо, що сучасна система управління розвитком територіальних громад передбачає забезпечення стратегічного планування на декількох рівнях (від рівня окремого суб'єкта господарювання до національного). Оскільки сталий розвиток визначають у трьох аспектах (економічний, екологічний та соціальний) [3], тому очевидно, що стратегічне планування сталого розвитку територіальних громад проявляється у тих же взаємопов'язаних аспектах.

В основі підвищення ефективності стратегічного планування сталим розвитком територіальних громад неодмінно лежить використання інноваційних інструментів такого планування, а також формування збалансованої системи їх застосування.

Інструменти стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку територіальних громад мають відповідати принципам стратегічного планування – послідовність, комплексність, результативність, прозорість, вимірність цілей, реалістичність (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи стратегічного планування

№ п/п	Назва принципу	Характеристика
1.	Послідовності	Усі заплановані програми, проекти, прийняті управлінські рішення та соціально-економічні заходи мають відповідати чинному стратегічному плану та програмам розвитку місцевого та національного рівнів.
2.	Комплексності	Стратегічний план охоплює усі сфери економічної діяльності та соціально-економічні показники діяльності територіальної громади, а також взаємозв'язки з іншими економічними суб'єктами під час розробки та реалізації стратегічного плану.
3.	Результативності	Передбачається, що досягнення заявлених у стратегічному плані цілей здатне забезпечити запланований рівень соціально-економічного розвитку територіальних громад.
4.	Прозорості	Оперативне інформування суб'єктів стратегічного планування щодо результативних соціально-економічних показників, залучення отриманих даних до експертного розгляду.
5.	Вимірності цілей	Формування цілей і завдань в рамках стратегічного планування повинне враховувати досягнення конкретних, кількісно вимірних цілей та показників.
6.	Реалістичності	Досягнення поставлених цілей та запланованих заходів має відповідати доступній територіальній громаді ресурсній базі (капітал, трудові ресурси тощо). Цілі мають бути конкретними і зрозумілими економічним суб'єктам на кожному з етапів стратегічного планування.

Джерело: систематизовано на основі [11; 12]

Таким чином, підвищення ефективності використання інструментарію стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку територіальної громади відбувається за умови дотримання наступних умов:

1. Основу ефективного управління розвитком територіальних громад складає система заходів стратегічного планування, яка передбачає: формування цілей та завдань, визначення показників досягнення цілей, соціальних та економічних критеріїв оцінювання ефективності запланованих заходів, відповідність системи взаємодії суб'єктів управління соціально-економічним напрямом розвитку громади, області чи країни.

2. Виконавчі органи на усіх рівнях (локальному, обласному чи національному) мають бути включені до системи стратегічного планування.

3. Соціально-економічний вплив на розвиток громади здійснюється через економічні об'єктами управління, до яких відносять окремі суб'єкти господарювання, їх об'єднання, органи самоврядування, громадські організації – усіх, хто прямо бере участь у фізичному втіленні прийнятих рішень на вищих рівнях регулювання.

4. Стратегічне планування здійснюється з метою підвищення рівня життя населення всередині територіальної громади, зростання рівня економічного забезпечення суб'єктів господарювання, підтримка інструментів екологічного захисту громади.

5. Наявність системи кількісно-якісного оцінювання соціально-економічного забезпечення території. Таке оцінювання дає змогу розрахувати економічний ефект від реалізації конкретних заходів в певний момент часу та у розрізі окремих галузей чи сфер господарської діяльності.

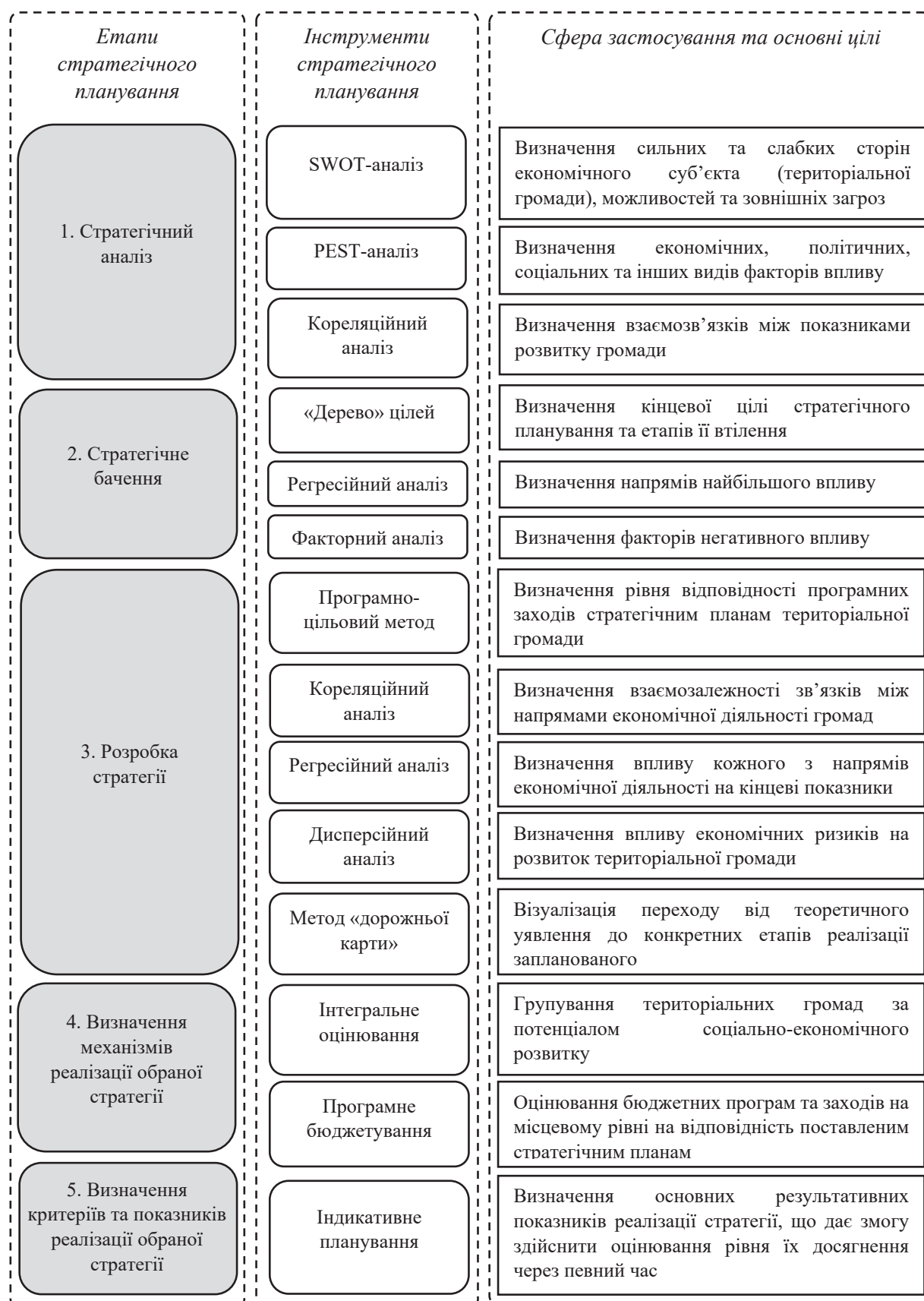


Рис. 1. Систематизація інструментів стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад на кожному з етапів розробки стратегії

Джерело: розробка автора

До інструментарію стратегічного планування (рис. 1) перш за все включають SWOT- та PEST-аналіз. Їхня відмінність полягає у тому, що PEST-аналіз переважно застосовується для дослідження зовнішніх впливів на розвиток територіальних громад, у той час як SWOT аналіз передбачає також і внутрішні впливи. Інструмент стратегічного аналізу, заснований на моделі ADL/LC Артура Д. Літла, дає змогу виявляти залежність обраної стратегії від стадії життєвого циклу економічного суб'єкта [13]. Розглянуті інструменти стратегічного планування довгий час розглядалися лише як інструменти регулювання господарської діяльності економічних суб'єктів, проте сьогодні сфера їх застосування розширилася й на діяльність територіальних громад, як соціально-економічного суб'єкта на місцевому рівні.

Програмно-цільовий метод стратегічного планування є одним з найпоширеніших методів на усіх рівнях управління (від локального до національного). Основні переваги використання такого методу – це індикативний характер соціально-економічних програм; системний характер визначених цілей та завдань; комплексність інструментів забезпечення економічного впливу усіма суб'єктами господарського управління; здатність забезпечення одразу двох типів інтеграції; можливість накопичувати фінансові та інші матеріальні ресурси; достатній рівень прозорості громадського контролю тощо. Таким чином, цільова програма – це сукупність соціально-економічних завдань і заходів, об'єднаних у систему відповідно до джерел та видів ресурсів, виконавців та термінів, що покликані забезпечити реалізацію головних економічних проблем територіальної громади у оптимальний спосіб та у заплановані терміни. Результативний показник використання такого інструменту визначається збалансованістю усіх цільових програм територіальної громади відповідно до стратегічного плану.

Одним з найважливіших інструментів стратегічного планування є програмно-цільове бюджетування. Необхідність забезпечення програмно-цільового бюджетування на рівні територіальної громади зумовлено обмеженістю доступних фінансових ресурсів, і як наслідок, орієнтацією на їхнє раціональне економічне використання.

Також до інструментів стратегічного планування включають дорожню карту. Її головною відмінністю від решти інструментів є характеристика часового виміру економічної діяльності територіальних громад. Фактично, дорожня карта – це схематичне зображення запланованих заходів та основних етапів на шляху до встановленої мети.

Метод «дорожньої карти» варто застосовувати під час стратегічного планування для візуалізації переходу від теоретичного уявлення щодо конкретної управлінської ситуації й визначення оптимальних методів її вирішення до конкретних етапів реалізації запланованого. Шляхом використання такого методу можливо зобразити ключові етапи розвитку будь-якого економічного суб'єкта: від окремої компанії та адміністративно-територіальної одиниці до цілої галузі та навіть країни. Застосування дорожніх карт є доцільним, якщо обрані управлінські рішення є інноваційними й не мають чіткого заздалегідь визначеного алгоритму дій. Дорожня карта в сфері управління територіальними громадами – це детальний поетапний план соціально-економічного розвитку суб'єкта, представлений у вигляді прогресії управлінських процесів, який містить ключові стратегічно важливі події та порядок їх настання. Дорожня карта дає змогу апробувати стратегію розвитку і сформувані її у вигляді алгоритму реалізації взаємопов'язаних дій, де кожна наступна витікає з попередньої [4].

Так, реалізація створеної дорожньої карти стратегічного розвитку об'єднаної територіальної громади передбачає належний рівень організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, розподілу та конкретизації сфер відповідальності тощо. Проте, раціональне використання такого інструментарію, дасть змогу на етапі стратегічного планування мінімізувати або ж майже уникнути впливу негативних ефектів планування, які виникають у зв'язку з недосконалістю нормативно-методичного забезпечення та відсутністю попереднього досвіду прийняття аналогічних рішень.

Для найбільш об'єктивного оцінювання ефективності стратегічного планування розглядати кількісні показники соціально-економічної діяльності територіальних громад варто в розрізі рівнів.

На першому рівні – показники оцінки господарської діяльності (чисельність економічних суб'єктів, обсяги виробництва та реалізації товарів, робіт чи послуг в межах територіальної громади). На другому – показники діяльності в рамках галузі (у розрізі КВЕД). На третьому рівні – зведені показники економічної діяльності територіальних громад регіону (області). І на четвертому – загальні макроекономічні показники господарської діяльності.

Враховуючи вітчизняний курс на децентралізацію управління, панівну роль у наповненні місцевих бюджетів мають відігравати економічні ініціативи місцевих органів влади [14]. Тобто, економічні про-

грами на національному рівні мають бути націлені на зростання рівня фінансових надходжень на рівні територіальних громад. Паралельно, для забезпечення виконання ними цих програм, разом з делегованими повноваженням мають виділятися і кошти на їх провадження у вигляді міжбюджетних трансфертів.

Таким чином, комплексний підхід до стратегічного планування передбачає поєднання фінансових ресурсів з власних джерел, так і трансферти з фондів національного рівня чи державного бюджету. Посилення фінансових можливостей територіальних громад водночас із підвищенням ефективності стратегічного планування шляхом удосконалення його інструментів дасть змогу забезпечити досягнення соціально-економічних цілей та індикаторів сталого розвитку територіальної громади. Як наслідок, забезпечення умов для підвищення ефективності системи стратегічного планування призведе до забезпечення сталого розвитку громади та підвищення рівня життя населення усієї території.

Натомість зараз у більшості територіальних громад стратегічне планування відсутнє у тій мірі, яка б давала змогу залучати достатню кількість коштів для ефективної реалізації запланованих стратегій. Крім цього спостерігається недостатня кількість кваліфікованих фахівців, які б забезпечили належний рівень моніторингу, оцінювання соціально-економічної діяльності, фандрайзингу тощо.

Накопичення коштів на реалізацію самого стратегічного планування та власне заходів, передбаченим ним для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, наразі виглядає як безповоротна передача коштів на некомерційні потреби, що унеможливує адекватну економічну оцінку їхнього використання. Таким чином, до однієї з основних проблем стратегічного планування можна віднести наявну сьогодні тенденцію до зосередження уваги на соціальному аспекті реалізації заходів розвитку переважно за рахунок бюджетних трансфертів [15].

У цей час закордонний досвід, зокрема польський, свідчить, що можливо забезпечити економічний підхід до оцінювання результативності соціально-економічної діяльності територіальних громад через визначення показників конкурентоспроможності та посилення їхнього значення у системі стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку території [16].

У процесі стратегічного планування акцентується увага на зростанні згуртованості економічних суб'єктів в межах території, активізації руху капіталу, трудових та інноваційних ресурсів між територіями. Активно застосовуються економічні інструменти стимулювання суб'єктів господарювання, нарощування матеріального та демографічного капіталу. При цьому, в процесі стратегічного планування неодмінно враховуються сталі соціально-економічні взаємозалежності між центрами економічного зростання та окремими населеними пунктами в межах територіальної громади. Для цього необхідна висока координація представників усіх гілок влади, економічних суб'єктів та некомерційних організацій [17].

Висновки. Отже, підсумовуючи зазначене, підкреслимо необхідність удосконалення інструментів стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. При цьому, існують різні підходи до визначення самого поняття «стратегічне планування». З одного боку, це окремий вид діяльності, а з іншого – інструмент управління соціально-економічним розвитком територіальної громади. Таким чином, стратегічне планування – це водночас і послідовність пов'язаних між собою етапів господарської діяльності, і процес прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами в сфері реалізації муніципальних програм та заходів, а також координації соціально-економічної діяльності господарюючих суб'єктів.

Успішна реалізація заходів стратегічного планування неможлива без дотримання певних принципів, до яких відносять послідовність, комплексність, результативність, прозорість, вимірність цілей, реалістичність. Інструментарій стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад включає в себе низку методів і технологій, серед яких в умовах сьогодення все більшу роль набувають програмно-цільові методи, дорожні карти та програмне бюджетування.

Світовий досвід сталого соціально-економічного розвитку територій свідчить, що відповідальність за ефективність такого розвитку покладається на місцеві органи влади, які тісно взаємодіють з суб'єктами господарювання, громадськими організаціями та іншими економічними суб'єктами, для реалізації програм і заходів, спрямованих на забезпечення потреб населення всередині територіальної громади.

Одним з основних чинників зростання ефективності стратегічного планування є формування так званих «полюсів зростання», які забезпечують потенціал для сталого розвитку територіальної громади. Успішні приклади реалізації такого підходу за кордоном (у Польщі, США, Франції, Канаді, та інших передових країнах) свідчать про результативність такого підходу, звісно ж, за умови його адаптації до післявоєнного економічного відновлення України та інших особливостей державного регулювання на усіх рівнях.

Таким чином, система ефективного стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад передбачає необхідність забезпечення здійснення економічного управління територією з урахуванням оптимальних умов для сталого розвитку громади та економічного розвитку території завдяки розширенню мережі взаємозв'язків між економічними суб'єктами.

Ефективне використання інструментарію стратегічного планування забезпечує підвищення показників реалізації запланованих заходів, а отже й зростання ефективності соціально-економічного управління діяльністю територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Латинін М. А., Лукашов О. О. Концептуальні підходи до державного регулювання стратегічного розвитку регіону за кордоном. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5
2. Дегтяр А. О., Соболев Р. Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40
3. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.
4. Ємельяненко Л. Стратегування в системі державного управління національною економікою. Модернізація управління національною економікою : зб. матеріалів ІV міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 81–87.
5. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19–35.
6. Alam, K., Erdiaw-Kwasie, M. O., Shahiduzzaman, M., Ryan, B. Assessing regional digital competence: Digital futures and strategic planning implications. *Journal of rural studies*. 2018. 60. P. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.02.009>
7. Hersperger, A. M., Grădinaru, S., Oliveira, E., Pagliarin, S., Palka, G. Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. *Cities*. 2019. 94, 96–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.032>
8. G. I. Broman, K. Robert. A framework for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 1 January 2017. Volume 140. Part 1. P. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
9. Сментина Н. В. Стратегічне планування на рівні добровільно об'єднаних територіальних громад. *Економічні інновації : збірник наукових праць*. 2017. Вип. 64. С. 287–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2017_64_49
10. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22). С. 1–10.
11. Костьов'ят Г. І. Соціально-економічний розвиток країни в умовах децентралізації. *Науковий вісник Ужгородського університету (Серія Економіка)*. 2016. Випуск 1 (47). Т. 2. С. 95–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvues_2016_1\(2\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvues_2016_1(2)_18)
12. Демешко О. О. Формування системно-універсальної технології управління розвитком стратегічного потенціалу реального сектору економіки України. *Український соціум: наука – освіта – виробництво* : збірник наукових праць / за ред. В. В. Микитенко. Київ : МНТУ та Центр перспективних соціальних досліджень Міністерства соціальної політики України і НАН України, Асоціація ТЕКУ, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2013. Вип. 6. С. 79–90.
13. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. № 26. С. 169–178. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57227>
14. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>
15. Ковязіна К.О. Актуальний стан системи надання соціальних послуг: що дають реформи? *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 3–4. С. 100–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_13
16. Тищенко О.П. Регіональний розвиток національних економік Польщі та України: спільне та відмінне. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 251–260.
17. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. 2019. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>

REFERENCES:

1. Latynin M., & Lukashov O. (2017), Kontseptualni pidkhody do derzhavnoho rehuliuвання stratehichnoho rozvytku rehionu za kordonom [Conceptual approaches to state regulation of strategic development of the region abroad]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 9. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_9_5 (in Ukrainian)
2. Degtyar, A.A. and Sobol, R.G. (2019), "Financial support for the development of OTG", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, [Online], vol. 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40
3. Komarova, K.V and, Kovalchuk, N.V. (2016), "Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5–6, pp. 25–30.

4. Yemelienenko, L. "Stratēhuvannia v systemi derzhavnogo upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu" ["Strategizing in the public administration system of the national economy"], *Modernizatsiia upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu: zb. materialiv IV mizhnar. nauk.- prakt. konf. (25-26 lystop. 2016 r.)*, pp. 81–87. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Boiko, Alina. (2017) "Planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini" ["Planning of the regional development in Ukraine"], *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelnoekonomichnoho universytetu*, 1, 19–35.
6. Alam, K., Erdiaw-Kwasie, M. O., Shahiduzzaman, M., & Ryan, B. (2018), Assessing regional digital competence: Digital futures and strategic planning implications, *Journal of rural studies*, 60, 60–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.02.009>
7. Hersperger, A. M., Grădinaru, S., Oliveira, E., Pagliarin, S., & Palka, G. (2019), Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. *Cities*, 94, 96–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.032>
8. G. I. Broman, K. Robert (1 January 2017), A framework for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, part 1, pp. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
9. Smentyna, N.V. "Stratēhichne planuvannia na rivni dobrovilno obiednanykh terytorialnykh hromad" ["Strategic planning at the level of amalgamated territorial communities"], *Ekonomichni innovatsii: zbirnyk naukovykh prats*, 64 (2017): 287–292. (in Ukrainian)
10. Arkhipenko, I.M. (2019), "Strategic management of the development of united territorial communities", *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 2 (22), pp. 1–10.
11. Kostoviat, H.I. (2016), Sotsialno-ekonomichni rozvytok krainy v umovakh detsentralizatsii [Socio-economic development under decentralization], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhgorod University*, 1 (47), 95–98. (in Ukrainian)
12. Demeshok, O.O. (2013), Formuvannia systemno-universalnoi tekhnologii upravlinnia rozvytkom stratēhichnoho potentsialu realnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [The formation of system and universal management technology of strategic potential development of the real sector of economy of Ukraine] / V.V. Mykytenko, (Eds.), *Ukrainskyi sotsium: nauka – osvita – vyrobnytstvo: zbirnyk naukovykh prats – Ukrainian society: Science – Education – Production: the collection of scientific works*, (issue 6), (pp. 79–90). Kyiv: MNTU ta Tsentri perspektyvnykh sotsialnykh doslidzhen Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy ta NAN Ukrainy, Asotsiatsiia TEKU, Vyd-vo PP Vyshemyrskyi V.S. (in Ukrainian)
13. Wahner I. M. (2009), Model ADL/LC yak metodolohichni instrumentarii stratēhichnoho analizu [ADL/LC model as methodological instrument of strategic planning], *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine]* *Scientific Bulletin of the State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"*, 26, 169–178. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57227>
14. Kraiynyk, O. (2021), Derzhavne Rehuliuвання Staloho Rozvytku Terytorialnykh Hromad [State Regulation of Sustainable Development of Territorial Communities], *Ekonomika ta suspilstvo [Economic and Society]*, (24). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-27>
15. Kovyazina, K.O. (2018), The current state of the system of social services: what do reforms?, *Stratēhichni priorityty*, [Online], vol. 3–4, pp. 100–107. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_13
16. Tyshchenko, O.P. (2015), Rehionalnyi rozvytok natsionalnykh ekonomik Polshchi ta Ukrainy: spilne ta vidminne [Regional development of the national economies of Poland and Ukraine: common and different], *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of the economy]*, 4, 251–260. (in Ukrainian)
17. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (2019), Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Retrieved from: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego>

УДК 332.1:711

JEL O20

Хоуляк Олеся Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри зеленої економіки та економіки природокористування, Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління. **Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад.**

Проаналізовано актуальні інструменти стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад, визначене місце стратегічного планування в соціально-економічній діяльності економічних суб'єктів. Систематизовано інструменти стратегічного планування на кожному з етапів розробки стратегії. Зазначено, що стратегічне планування має подвійне значення і водночас являється окремим економічним процесом та інструментом соціально-економічної діяльності територіальних громад. Висвітлено основні принципи стратегічного планування. Наведено показники соціально-економічної діяльності територіальних громад на різних рівнях. Проведено дослідження закордонного досвіду стратегічного управління у порівнянні з чинним рівнем розвитку вітчизняних територіальних громад.

Ключові слова: стратегічне планування, сталий розвиток, територіальні громади, управління, інструменти, економічна діяльність.

UDC 332.1:711

JEL O20

Olesya Khokhuliak, Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Green Economics and Environmental Economics, State Ecological Academy of Postgraduate Education and Management.

Improving the strategic planning instruments for sustainable development of territorial communities.

Current instruments of strategic planning in the system of ensuring sustainable development of territorial communities are analyzed. The place of strategic planning in the socio-economic activity of economic entities is determined. Strategic planning instruments are systematized, in particular by stages of strategic planning (strategic analysis, strategic vision, strategy development, determination of the mechanisms of implementation of the chosen strategy, determination of criteria for the effectiveness of the implemented strategy). For each stage effective strategic planning instruments are provided, and the main goals and areas of application of each of the instruments are defined. The most of the strategic planning instruments were previously used mainly in the economic activities of economic entities, however, modern challenges require expanding the scope of their application for planning the activities of territorial communities. It is noted that strategic planning has a double meaning and at the same time is a separate economic process and an instrument of socio-economic activity of territorial communities. The main principles of strategic planning (consistency, complexity, effectiveness, transparency, measurability of goals, realism) are highlighted as the conditions for strategic planning to have the greatest positive effect on the sustainable development of territorial communities. Indicators of socio-economic activity of territorial communities at different levels (local, sectoral, regional, national level) are given. A study of foreign experience of strategic management in comparison with the current level of development of domestic territorial communities was conducted. It was determined that in Ukraine insufficient attention was paid to the commercial aspects of the activity of territorial communities, while abroad, and in particular in Poland, in the process of strategic planning, economic indicators of community activity (competitiveness, etc.) are taken into account equally with social ones, which ensures autonomous development of territories and increasing efficiency in the use of strategic planning instruments for sustainable development.

Key words: strategic planning, sustainable development, territorial communities, management, instruments, economic activity.