

Хошуляк Олександра. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*. 2021. Випуск 3-4. С. 79-86.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-8>

УДК 332.14

JEL Classification O20, P25, R58

Хошуляк Олександра

к.е.н., доцент, доцент кафедри зеленої економіки та економіки природокористування
Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління

м. Київ, Україна

E-mail: oleolex.22@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0778-5501

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація

Вступ. Враховуючи дефіцит фінансових ресурсів у об'єднаних територіальних громадах на реалізацію запланованих програмних заходів, необхідно відзначити актуальність формування ефективних інструментів стратегування. Наявність такого інструментарію дозволить територіальним громадам сформувати найбільш обґрунтовані та ймовірні сценарії розвитку, що стане драйвером зростання економіки. Зважаючи на ускладнення процесу управління новосформованими об'єднаними територіальними системами необхідним є розробка нових методів та концептуальних принципів стратегічного планування. Це своєю чергою викликає актуальність формування комплексного інструментарію планування, що забезпечував би об'єктивну оцінку прогнозу різних аспектів розвитку територіальних громад.

Методи. Дослідження сформовано, ґрунтуючись на використанні діалектичного методу пізнання – для вивчення процесу планування розвитку об'єднаних територіальних громад та методу системного аналізу – для встановлення структурних зв'язків між елементами досліджуваної системи стратегічного планування.

Результати. Обґрунтовано необхідність формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад на основі мікрівневої інтеграції системи державного управління, що враховують галузеві та просторові пріоритети на національному, регіональному та місцевому рівні.

Сформована структурно-функціональна схема стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад, що включає сукупність взаємопов'язаних елементів та механізм їх взаємодії. Обґрунтовані концептуальні принципи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Визначені особливості структури стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад на різних рівнях управління в Україні.

Перспективи. Визначення концептуальних засад ефективного функціонування системи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад дає змогу координувати та узгоджувати плани, інтереси держави, регіону та громади на певній території; визначати ресурсні можливості й резерви та обґрунтовувати їх використання. Реалізація пропозицій стосовно структурно-функціональної схеми стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад дозволить здійснити оцінку ефективності муніципального управління та відобразити причинно-наслідкові зв'язки показників ефективності взаємопов'язаних елементів від процесу розробки та реалізації стратегічних завдань із цільовими орієнтирами стратегії соціально-економічного розвитку території.

Ключові слова: територія, громада, стратегія, планування, розвиток, концепція, принципи.

Вступ.

Сьогодні актуальним питанням для вітчизняної економіки є реорганізація та подальший розвиток територіальних громад. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність визначення для кожної територіальної громади специфічного вектору стратегічного розвитку на основі науково обґрунтованих підходів. Об'єктивно оцінюючи стан національної економіки, прогнозувати реалізацію пріоритетних напрямів розвитку окремих територій в перспективі надзвичайно важко.

Тому, враховуючи дефіцит ресурсів у об'єднаних територіальних громадах на реалізацію запланованих програмних заходів, необхідно відзначити актуальність формування ефективних інструментів стратегування. Наявність такого інструментарію дозволить територіальним громадам сформулювати найбільш обґрунтовані та ймовірні сценарії розвитку, що стане драйвером зростання економіки. Зважаючи на ускладнення процесу управління новосформованими об'єднаними територіальними системами, необхідним є розробка нових методів та концептуальних принципів стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Зарубіжна та вітчизняна теорія і практика регіонального соціально-економічного розвитку свідчить про те, що найважливішим інструментом, що визначає пріоритети будь-якої території є формування та реалізація стратегії. Таким чином, стратегічне планування стає новим типом прогнозування розвитку об'єднаних територіальних громад в сучасних умовах. Наприклад, у Польщі сьогодні набуває особливого значення виділення в регіональній системі локальних територіальних громад, підвищення їх ролі як в національному, так і регіональному контексті [15, с. 20].

У працях М. Портера (школа позиціонування) стратегічне планування сприймається як основний інструмент підвищення конкурентоспроможності та стійкості, тобто як пошук найкращого компромісного вирішення завдань на шляху досягнення заданої мети за умов обмежених ресурсів [12, с. 54]. О. Євтушенко, В. Ємельянов та В. Андріяш відмічають, що стратегічне планування сприяє концентрації зусиль на вирішенні актуальних соціально-економічних проблем муніципального утворення, а також спрямовує діяльність суб'єктів на досягнення тих чи інших завдань [4, с. 166].

С. Романюк звертає увагу на те, що саме стратегічний план заснований на баченні, яке містить картину майбутнього, і передбачає гнучкість для адаптації бачення в часі відповідно до вимог, що виникають [8]. Однак, незважаючи на розвиток наукових досліджень та практики стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування, нині відсутній комплексний інструментарій планування, що забезпечував би об'єктивну оцінку прогнозу різних аспектів розвитку територіальних громад.

Мета.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад ефективного функціонування системи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад.

Методологія дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях економічної теорії, регіональної економіки та концепції сталого розвитку, що висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного та просторового розвитку територій. У ході дослідження застосовано діалектичний метод пізнання – для вивчення процесу стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад та метод системного аналізу – для встановлення структурних зв'язків між елементами досліджуваної системи стратегічного планування.

Результати.

Стратегічне планування як об'єкт наукових досліджень сформувався на початку другої половини 20 століття у зв'язку з необхідністю вивчення основних складових інструментів стратегічного управління. Мотивом цього процесу послужило зростання кількості досліджень у

галузі стратегічного планування, на основі яких сформувався ряд наукових та прикладних напрямів [1-9; 13]. У наукових школах стратегічне планування розуміється як структурований процес, розділений за стадіями та етапами. При цьому розробка стратегії проводиться послідовно, починаючи з аналізу об'єкта стратегування, визначення цілей та завдань, закінчуючи розробкою плану заходів щодо досягнення заявлених цілей.

Нескінченний процес вдосконалення форм та методів стратегування призвело до виникнення та вдосконалення підходів до стратегічного управління на різних територіальних рівнях (країна, регіон, район, громада). Сучасні підходи до стратегічного управління базуються на принципах стратегічного мислення [11], а під стратегуванням розуміється сукупність послідовних дій щодо прогнозування, планування, управління та контролю, тобто реалізація процесу формування майбутнього з можливістю врахування впливу низки чинників на цей процес [9].

Процес стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад (рис. 1) полягає в необхідності досягнення такого соціально-економічного стану території, у якому її поступальний розвиток буде забезпечуватися через синхронізацію пріоритетних цілей різних рівнів управління, що формується з урахуванням природно-ресурсного потенціалу та особливостей цієї території.

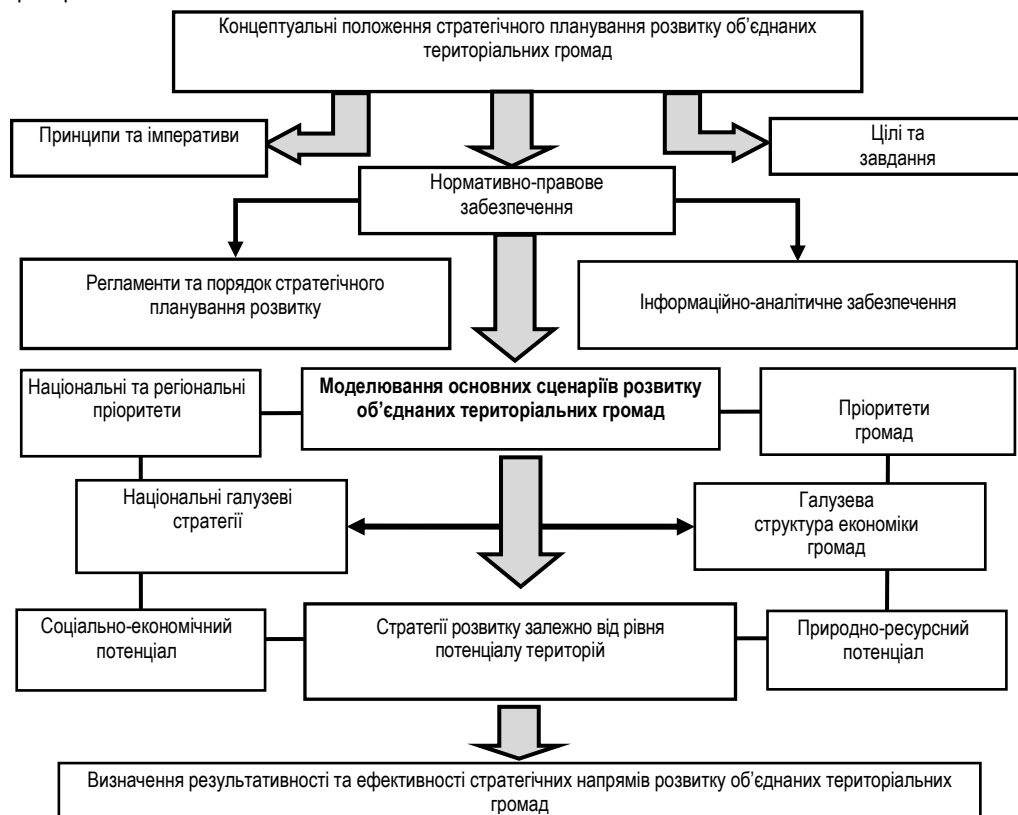


Рис. 1. Структурно-функціональна схема системи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад*

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 10].

У загальному вигляді процес стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад передбачає взаємодію горизонтальних та вертикальних елементів системи, що функціонує

в єдиному інформаційному просторі взаємовідносин суб'єктів соціально-економічної системи. Діяльність таких суб'єктів визначає характер функціонування та розвитку системних економічних процесів. Запропонована структурно-функціональна схема відображає процес вирішення завдань планування розвитку об'єднаних територіальних громад з урахуванням:

- національних та регіональних пріоритетів;
- галузевих стратегій розвитку економіки та інфраструктури;
- стратегій соціально-економічного розвитку країни та регіонів.

Розширений аналіз завдань стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад показує, що всі результати такого планування, крім, власне, стратегії, є логічним виконанням наступних дій: підготовка, формування цілей, моделювання та прогнозування, формування сценаріїв, вибір найкращого варіанта розвитку та формування дорожньої карти стратегії.

У межах підготовчого етапу з урахуванням концептуальних положень стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад відбувається комплексне оцінювання ресурсів територій і виявлення на основі отриманих даних суб'єктів, які можуть бути включені до територіальної системи, з подальшим визначенням їх функціональної спеціалізації. Розроблення плану заходів щодо реалізації стратегії здійснюється в процесі формування дорожньої карти та моделювання на її основі основних сценаріїв розвитку.

Зміст інформаційно-аналітичного блоку полягає у визначенні складу критеріїв та індикаторів розвитку, що характеризують територіальну громаду, їх оцінюванні та визначенні, на підставі отриманих даних, результативності та ефективності стратегічних напрямів розвитку територій. Формування моделей здійснюється на основі проведення комплексного аналізу процесів, що становлять основу регіональної економічної системи з використанням економіко-математичних та економіко-статистичних методів, методу порівняльного аналізу тощо. Як інструментарій збору та обробки даних, проведення розрахунків заданої розмірності, візуалізації результатів застосовується спеціалізоване програмне забезпечення [3; 11].

При підготовці аналітичних матеріалів доцільно зібрати інформацію щодо потреб (проблем) заінтересованих сторін (з розподілом за статтю та віком, а також різними соціально-демографічними категоріями), розвитку окремих частин територіальної громади, які відрізняються специфікою проблем соціально-економічного розвитку (території, що потребують особливої уваги з боку держави, передбачені Державною стратегією регіонального розвитку України на певний період) тощо [1].

Обраний сценарій розвитку передбачає найбільш вірогідний варіант розвитку територіальної громади на відповідний період. Сценарій має описувати послідовність подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку територіальної громади, що ґрунтується на припущеннях, які стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Важливим імперативом для підготовки сценаріїв є прогнозні моделі, сформовані на статистично зафіксованих тенденціях, і системи індикаторів, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для цієї території. Можливими інструментами формування таких моделей є використання демографічного та економічного прогнозів розвитку територіальної громади, а також публічне обговорення [1; 4].

Система стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад має обов'язково передбачати можливості для забезпечення досягнення заданих цілей розвитку, здійснюючи при цьому контроль та моніторинг певної множини параметрів, що характеризують використання матеріальних, трудових, капітальних, фінансових та інших ресурсів.

Базуючись на запропонованому концептуальному підході до стратегічного планування об'єднаних територіальних громад важливо визначити основні принципи забезпечення цього процесу. Так, одним з найважливіших принципів, на нашу думку, є принцип системності. Адже територіальна система визначається як сукупність різних процесів, кожен з яких розглядається в

контексті функціонування певної підсистеми. Підхід передбачає використання різних опцій модельних описів внутрішньої структури підсистем та їх взаємного впливу, у тому числі опції, заснованої на їх відносній автономності.

Важливим є також принцип комплексності, який тісно переплітається з принципом системності, адже передбачає врахування низки соціальних, економічних, екологічних і технічних вимог в процесі розвитку об'єднаної територіальної громади. При цьому, всі зазначені вимоги мають дотримуватися комплексно і однаковою мірою, тобто без превалювання якоїсь одної чи декількох.

Варто виокремити принцип керованості, який відображає необхідність пошуку та встановлення кількісної залежності результуючих показників економічної діяльності громади від чинників, які, своєю чергою, прямо або опосередковано керовані об'єктом стратегування у межах його регіональної економічної системи. Принцип цілеспрямованості передбачає наявність інструментарію, що дозволяє інтерпретувати інформацію попередніх років до сучасних умов. Зокрема, варто враховувати можливість використання індексного підходу при кількісній формалізації індикативних та керуючих показників.

Наявність доступної інформації в осіб, які приймають рішення, у той час, коли вона може вплинути на прийняті ними рішення, залежить, перш за все, від принципу достовірності. При цьому варто зазначити, що для суб'єктів управління несвоєчасно ухвалені рішення може привести до втрат фінансових і матеріальних ресурсів. Принцип універсальності передбачає, що концептуальна модель має бути практичною та дієздатною для інтерпретації економічних систем значної сукупності територіальних громад, що досягається кількісною формалізацією та включенням до неї найбільш загальних та значущих економічних процесів.

Наголосимо, що задля обґрунтування управлінських рішень в межах прийнятої стратегії розвитку територіальної громади, соціально-економічна та просторова складові цієї стратегії мають бути взаємопов'язані та узгоджуватися із уже затвердженими документальними нормами у сфері планування [2]. Ключовим напрямом формування ефективної системи стратегічного планування, на нашу думку, є інтеграція пріоритетів стратегічних планів соціально-економічного розвитку територіальної громади з просторовими схемами розвитку території.

Тому дуже важливим питанням на сьогодні є саме інтеграційний підхід до стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Такий підхід дасть змогу при формуванні стратегічних документів та схем планування території узгодити цілі розвитку територіальної громади залежно від наявних чинників та потенціалу функціонування цієї території (табл. 1).

Розглядаючи соціальну, екологічну, економічну та просторову складову територіальної громади слід зазначити, що, як і будь-який інший елемент, вони утворюють ієрархічну структуру, що відрізняється високою динамічністю процесів що відбуваються в ній. Крім того, соціо-еколого-економічний простір прямо пов'язаний з результатами господарської діяльності суб'єктів громади, і, з одного боку, є результатом цієї діяльності, а з іншого – умовою розвитку цієї громади. Саме тому простір є важливою умовою розвитку економіки в цілому, визначаючи вектор і потенціал розвитку, просторові рамки соціально-економічного розвитку територіальної громади.

При цьому збалансувати просторовий та соціо-еколого-економічний розвиток можна на основі застосування матричного підходу до взаємодії чинників, що впливають на цей розвиток. Матриця враховує галузевий потенціал – вплив основних видів діяльності на розвиток територіальної громади, і одночасно оцінює рівень конкурентоспроможності території (економічний, природно-ресурсний, фінансовий, інфраструктурний, соціальний потенціали).

Варто наголосити, що у зв'язку із певними особливостями та конкурентними відносинами землевпорядної, містобудівної, природоохоронної та інших видів діяльності, однією з визначальних умов поліпшення та розвитку системи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад повинно стати використання відповідного інструментарію [2; 14]: послідовне цільове узгодження та упорядкування різнорівневих систем планування (зі стратегічною можливістю

формування єдиної системи, представленої в якості плану чи схеми); розподіл функціональних обов'язків із планування; формування ланцюга розробки стратегічних документів.

Таблиця 1. Інтеграційний підхід до стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад на різних рівнях управління в Україні*

Рівень	Соціально-економічний аспект	Просторовий аспект	Основні завдання
1	2	3	4
Національний	Національна економічна стратегія на період до 2030 року	Генеральна схема планування території України	<ul style="list-style-type: none"> • планування соціально-економічних показників та розміщення продуктивних сил, що розглядаються в масштабах усієї країни, виходячи з пріоритетних напрямів політики держави; • забезпечення реалізації стратегічних цілей економічної політики; • досягнення цілей сталого розвитку; • забезпечення планувальної основи для розміщення продуктивних сил
Регіональний	Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, обласні стратегії розвитку	Схеми планування території областей	<ul style="list-style-type: none"> • реалізація секторальних стратегій розвитку; • координації державної політики у різних сферах; • досягнення ефективності використання державних ресурсів у регіонах в інтересах людини; • забезпечення планувальної основи для раціонального використання території
Місцевий	Місцеві стратегії та програми розвитку	Комплексний план просторового розвитку території громади	<ul style="list-style-type: none"> • збалансування державних, громадських та приватних інтересів з урахуванням концепції інтегрованого розвитку території громади; • реалізація секторальних стратегій розвитку; • обґрунтування майбутніх потреб і визначення переважних напрямів використання територій на основі принципів сталого розвитку; • дотримання вимог містобудівного, санітарного, екологічного, природоохоронного, протипожежного та іншого законодавства; • забезпечення раціонального розселення, визначення напрямів сталого розвитку населених пунктів та їх перспективної чисельності населення; • формування і розвиток міжселенних систем соціальної інфраструктури в галузі освіти та охорони здоров'я

*Джерело: сформовано автором на основі [2].

Загалом, з точки зору системи територіальної громади впровадження принципів просторового планування в рамках стратегії розвитку сприяє позначенню основних пріоритетів розвитку і ранжирування об'єктів передбачуваних інвестиційних проектів до їх функціонального призначення.

Висновки і перспективи.

Таким чином, обґрунтовано необхідність формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад на основі міжрівневої інтеграції системи державного управління, що враховують галузеві та просторові пріоритети на національному, регіональному та місцевому рівні.

Ключовими ідеями такого підходу мають стати: моделі об'єкта стратегічного планування (економіки країни, регіону, територіальної громади); моделі взаємодії державного, регіонального та місцевого рівнів стратегічного планування; розробка узгодженої системи повноважень щодо стратегічного планування; цілісна структурно-функціональна взаємодія учасників стратегічного планування; цілісна нормативно-правова база у сфері стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Берданова О. В., Вакулєнко В. М., Валєнтюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратєгичне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.: НАДУ, 2017. 121 с.
2. Грєщук Г. І. Розвиток системи планування сталого використання та охорони сільськогосподарських земель. *АгроСвіт*. 2018. №24. С. 23–30.
3. Дорощ О. С. Теоретико-методологічні засади територіального планування землекористування: [монографія]. Херсон: Гринь Д.С., 2012. 434 с.
4. Свтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І. Муниципальный менеджмент: підручник. Миколаїв. 2016. 404 с.
5. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник*. 2015. №4. С. 88-96. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf. (дата звернення: 27.01.2021).
6. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава: Фонд Розвитку Місцевої Демократії, 2017. 107 с.
7. Пастух К. Стратєгичне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2011. №1 (7). С. 195–215.
8. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
9. Солосина М. И. Стратегическое планирование на муниципальном уровне: процесс, инструментальный анализа и организационные механизмы: дис. ... канд. экон. наук. Москва. 2018. 272 с.
10. Bertalanffy L. Von. General system theory. Foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. 296 p.
11. Bontempo P. C., Moscardini S. B., Salles J. A. A. Comparative Analysis Between the Institutional Development Plan and Strategic Planning Methodologies: The Case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais–Brazil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. №174. P. 962-966.
12. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, MacMillan, 1998. 875 p.
13. Rehor, P. How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic? *Procedia Economics and Finance*. 2015. №34. P. 521-527.
14. Scherr S.J., Shames S. and Friedman R. Defining integrated landscape management for policy makers. *Ecoagriculture Policy Focus*. 2013. №10. Washington, DC: EcoAgriculture Partners. 235 p.
15. Wojciech Dziemianowicz, Katarzyna Szmigiel-Rawska, Paulina Nowicka, Anna Dąbrowska. Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej. Warszawa: MRR, 2012. 192 s.

Статтю отримано: 02.11.2021 / Рецензування 21.12.2021 / Прийнято до друку: 30.12.2021

Oleksandra Khokhulyak

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

E-mail: oleolex.22@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0778-5501

CONCEPTUAL BASES OF STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract

Introduction. It is necessary to note the urgency of developing effective strategy tools given the shortage of financial resources in the united territorial communities for the implementation of planned program activities. The availability of such tools will allow local communities to form the most reasonable and likely development scenarios, which will be the driver of economic growth. It is necessary to develop new methods and conceptual principles of strategic planning due to the complexity of the process of managing the newly formed integrated territorial systems. It is, in turn, makes it important to form a comprehensive planning toolkit that would provide an objective assessment of the forecast of various aspects of the development of local communities.

Methods. The research is based on the use of the dialectical method of cognition - to study the process of planning the development of integrated territorial communities and the method of systems analysis - to establish structural links between elements of the studied strategic planning system.

Results. The necessity of forming strategies for the development of united territorial communities on the basis of inter-level integration of the system of public administration, taking into account sectoral and spatial priorities at the national, regional and local levels, is substantiated.

A structural and functional scheme of strategic planning for the development of united territorial communities has been formed, which includes a set of interconnected elements and the mechanism of their interaction. Conceptual principles of strategic planning of development of united territorial communities are substantiated. The peculiarities of the structure of strategic planning for the development of united territorial communities at different levels of government in Ukraine are identified.

Discussion. Defining the conceptual foundations for the effective functioning of the system of strategic planning for the development of united territorial communities makes it possible to coordinate and coordinate plans, interests of the state, region and community in a particular area; identify resource opportunities and reserves and substantiate their use. Implementation of proposals on the structural and functional scheme of strategic planning for the development of united territorial communities will assess the effectiveness of municipal governance and reflect the cause and effect relationships of performance indicators of interrelated elements of the process of developing and implementing strategic objectives with the targets of the strategy of social and economic development of the territory.

Keywords: territory, community, strategy, planning, development, concept, principles.

References

1. Berdanova, O.V., Vakulenko, V.M., Valentiuk, I.V., & Tkachuk, A.F. (2017). *Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady* [Strategic planning for the development of a united territorial community]. Kyiv: NADU.
2. Hreshchuk, H.I. (2018). Rozvytok systemy planuvannia staloho vykorystannia ta okhorony silskohospodarskykh zemel [Development of the system of planning of sustainable use and protection of agricultural lands]. *AhroSvit* [AgroWorld], 24, 23–30. [in Ukr.].
3. Dorosh, O.S. (2012). *Teoretyko-metodolohichni zasady terytorialnogo planuvannia zemlekorystuvannia: monohrafiia* [Theoretical and methodological principles of territorial planning of land use: monograph]. Kherson: Hrin D.S.
4. Ievtushenko, O.N., Yemelianov, V.M., & Andriash, V.I. (2016). *Munitsypalni menedzhment: pidruchnyk* [Municipal management: textbook]. Mykolaiv.
5. Isaieva N. (2015). Shliakhy vdoskonalennia systemy stratehichnogo planuvannia v Ukraini na suchasnomu etapi [Ways to improve the system of strategic planning in Ukraine at the present stage]. *Ekonomichnyi visnyk* [Economic Bulletin], 4, 88–96. Retrieved from https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf.
6. *Partysypatyvne stratehichne planuvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. Posibnyk dlia obiednanykh terytorialnykh hromad* [Participatory strategic planning in local governments. Guide for united territorial communities]. (2017). Varshava: Fond Rozvytku Mistsevoi Demokratii.
7. Pastukh, K. (2011). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. [Strategic planning for the development of territorial communities]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia* [Scientific Bulletin: Public Administration], 1 (7), 195–215. [in Ukr.].
8. Romaniuk, S.A. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnogo upravlinnia* [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU.
9. Solosina M. I. (2018). *Strategicheskoye planirovaniye na munitsipalnom urovne: protsess, instrumentariy analiza i organizatsionnyye mekhanizmy. Candidate's thesis*. Moscow.
10. Bertalanffy, L. Von. (1968). *General system theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
11. Bontempo, P.C., Moscardini, S.B., & Salles, J.A.A. (2015). Comparative Analysis Between the Institutional Development Plan and Strategic Planning Methodologies: The Case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais–Brazil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 962-966.
12. Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.
13. Rehor, P. (2015). How to Improve Strategic Planning of Municipal Organizations in Czech Republic? *Procedia Economics and Finance*, 34, 521-527.
14. Scherr, S.J., Shames, S., & Friedman, R. (2013). *Defining integrated landscape management for policy makers*. Ecoagriculture Policy Focus, 10. Washington, DC: EcoAgriculture Partners.
15. Dziemianowicz, Wojciech, Szmigiel-Rawska, Katarzyna, Nowicka, Paulina, & Dąbrowska, Anna. *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: MRR, 2012.

Received: 11.02.2021 / Review 12.21.2021 / Accepted 12.30.2021