

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.14:502.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>**Хохуляк О.О.**кандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «Університет сучасних знань»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0778-5501>**Khokhuliak Olesia**

Private Higher Educational Institution «University of Modern Knowledge»

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Встановлено, що розбалансованість територіальних та галузевих планів і програм при реалізації стратегій розвитку територіальних громад викликає недостатню орієнтацію місцевого самоврядування на ті ж цілі та завдання, які визначені на державному рівні. Доведено, що нині важливим питанням є обґрунтування методологічних основ трансформації існуючої системи стратегічного планування територіальних громад з орієнтацією на впровадження принципів сталого розвитку. Обґрунтовано методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад, які базуються на методології інтеграції системного, програмно-цільового, процесно-функціонального та проектного підходів. Запропоновано модель функціонування системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад, що включає основні елементи: стратегічний аналіз; формулювання цілей та пріоритетів; моделювання сценаріїв; розробка стратегії; механізм реалізації стратегії; розробка та реалізація програм і планів; аналіз ефективності, контроль та коректування.

Ключові слова: стратегія, планування, сталий розвиток, методологія, модель, система, територіальна громада.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC PLANNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

It was established that the imbalance of territorial and sectoral plans and programs in the implementation of strategies for the development of territorial communities causes insufficient orientation of local self-government to the same goals and tasks defined at the state level. It has been proven that an important issue today is the substantiation of the methodological foundations of the transformation of the existing system of strategic planning of territorial communities with a focus on the implementation of the principles of sustainable development. Thus, solving the tasks of sustainable development of territorial communities should be implemented taking into account the existing ecological and economic imperatives and interrelationships in the "society – environment – business" system. At the same time, in modern conditions, the use of one of the scientific approaches in the strategic planning of the development of territorial communities to achieve goals and comply with the principles of sustainable development is insufficiently effective and efficient. Based on this, the methodological foundations of strategic planning for the sustainable development of territorial communities, which are based on the methodology of integration of system, program-target, process-functional and project approaches, are substantiated. A model of the functioning of the system of strategic planning for the sustainable development of territorial communities is proposed, which includes the main elements: strategic analysis; formulation of goals and priorities; simulation of scenarios; strategy development; strategy implementation mechanism; development and implementation of programs and plans; performance analysis, control and correction. At the same time, the totality of these interrelated stages forms a single system, and the absence of one of the elements affects the effectiveness of strategic planning. The application of the foresight research method when considering various variants of strategies and scenarios for the development of territorial communities is substantiated.

Keywords: strategy, planning, sustainable development, methodology, model, system, territorial community.

JEL Classification: O2, P25, R58

Постановка проблеми. Відсутність чіткої взаємодії державних та місцевих органів влади при реалізації стратегій розвитку, нерівномірне опрацювання територіальних та галузевих планів і програм роблять недостатнім орієнтацію місцевого самоврядування (в загальній системі стратегічного управління) на ті ж цілі та завдання, які визначені на державному рівні. Це зумовлено специфікою розвитку територіальних

громад, а також неможливістю застосування органами місцевого самоврядування регулюючих інструментів притаманних державним органам влади, зокрема валютних, митних, в повній мірі фіскальних, а також ряду інших важелів державного рівня управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжна та вітчизняна теорія та практика регіонального соціально-економічного розвитку свідчить про те, що

найважливішим інструментом, що визначає пріоритети будь-якої території є формування та реалізації 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 [1, с. 20].

Процес розробки та реалізації стратегій сталого розвитку територіальних громад передбачає низку проблем та перешкод, які є неоднаковими для кожної території з її специфікою. Це підтверджується дослідженнями в сфері стратегічного планування розвитком економіки на національному та регіональному рівнях. Зокрема, З.М. Бурик підкреслює, що функції, які виконує стратегічне планування, видозмінюються, оскільки безпосередня роль планування у системі управління зазнає суттєвих змін з урахуванням нових цінностей і довгострокових пріоритетів [2]. Н.В. Щербак відмічає, що особливістю виконання функції стратегічного планування в державному управлінні є те, що в будь-якій владній установі наявний подвійний процес управління: стосовно об'єкта управління (суспільної сфери, галузі, регіону) і стосовно функціонування колективу відповідної організації [3].

У діючій нормативно-правовій базі України питання, що пов'язані зі змістом та структурою документів, які застосовуються на різних етапах стратегічного планування, залишаються недостатньо опрацьованими. Це стосується аналізу, визначення цілей, прогнозування та програмування. Також залишаються недостатньо узгодженими питання експертизи цих документів, порядку реалізації та контролю за виконанням, а також процедури внесення коригувань до стратегічних документів. Вказані недоліки, в значній мірі, пов'язані з міжвідомчою та міжгалузєвою неузгодженістю пріоритетних цілей та завдань, а також наявних ресурсів та очікуваних результатів, особливо на місцевому рівні.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічних основ трансформації існуючої системи стратегічного планування територіальних громад з орієнтацією на впровадження принципів сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Варто зазначити, що в процесі реалізації державних та регіональних стратегій іноді важко врахувати специфіку окремих територій регіону. Вказані відмінності стратегічного планування на державному та місцевому рівнях зумовлюють застосування відповідної системи та окреслення трьох ключових напрямів організації управлінської діяльності органів місцевого самоврядування [2; 4]:

1. Виявлення та усунення перешкод для сталого розвитку (необхідність ідентифікації, зокрема через аналіз найкращих практик та досвіду, елементів, які заважають впровадженню інструментарію стратегічного планування сталого розвитку).

2. Вибір оптимальних інструментів впливу (необхідність застосовування важелів впливу на окремі частини об'єкта стратегічного управління, зокрема на соціо-еколого-економічну систему окремої території).

3. Вибір, апробація та впровадження наукових підходів (важливість обрання, тестування та впрова-

дження підходів, які охоплюють специфічні особливості територіальних громад).

При цьому вирішення завдань сталого розвитку територіальних громад має реалізовуватись з урахуванням існуючих еколого-економічних імперативів та взаємозв'язків у системі «суспільство – довкілля – бізнес», що визначає особливості пошуку напрямів підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, зниження соціальної напруженості, забезпечення екологічної безпеки та збереження природно-ресурсної складової [5].

З метою формування дієвої системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад необхідною умовою є визначення методології, що базується на застосуванні теоретичних засад міждисциплінарних наукових проблем (економіка, екологія, соціологія, право, архітектура, геодезія, землеустрій тощо) [6]. Окрім, цього протиріччя сучасних теорій, що досліджують розвиток територій, не дає змоги сформуванню уніфікованого підходу до дослідження цього явища і об'єктивно потребує інтеграції основних положень у єдиний методологічний підхід. При цьому забезпечення сталого розвитку обов'язково передбачає застосування нових підходів та методів прийняття рішень, трансформації існуючих способів планування й дослідження проблем з використанням комплексного методологічного базису стратегічного планування та його елементів (рис. 1).

Стратегічне планування передбачає постійний процес аналізу, вибору та обґрунтування заходів для досягнення заданих цілей на підставі ідентифікації проблем. Результат цього процесу є методи, способи та умови прийняття рішень щодо трансформації соціо-еколого-економічної системи з існуючого до нового стану, забезпечуючи досягнення заданих цільових показників розвитку територіальної громади.

Стратегічне планування, націлене на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, також слід розглядати як систему елементів та процедур, які спрямовані на формування моделі майбутнього стану цих громад. Так, справедливо зазначає Н.В. Сментина [7], що методологічні положення стратегічного планування соціально-економічного розвитку систем «мають визначати сукупність правил, що висуваються до суб'єктів планування у процесі передбачення майбутнього цих систем, та знаходять своє втілення в системі принципів стратегічного планування і логічній послідовності відпрацювання процедур цього процесу». Управління загальною методологією дозволить суб'єктам стратегічного планування опрацювати співставні стратегічні плани перспективного соціально-економічного розвитку території [7].

Виходячи з вищенаведеного, система стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад має суб'єкт та об'єкт, що, взаємодіючи з зовнішнім середовищем, формують внутрішню соціо-еколого-економічну систему, яка має трансформуватися з урахуванням пріоритетів сталого розвитку.

Об'єктом стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад є складна та динамічна соціо-еколого-економічна система, що перебуває у процесі розвитку під дією екзогенних та ендогенних чинників. Першочерговими елементами вказаного об'єкту управління виступають, насамперед, ресурси,



Рис. 1. Методологічний базис стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад

Джерело: авторська розробка

що складають потенціали (фінансовий, людський, природно-ресурсний тощо) території. Суб'єкти стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад в першу чергу є: органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання та безпосередньо жителі громади.

На нашу думку, методологія стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад має базуватися на новій парадигмі із застосуванням симбіозу системного, програмно-цільового, процесно-функціонального та проектного підходів. Так цілі територіальних громад, як зазначалося раніше, повинні враховувати специфіку просторового розвитку території, оцінку її ресурсного потенціалу, а також орієнтуватися на національні та регіональні пріоритети. Це зумовлює актуальність підвищення якості управління як системного підходу до сталого розвитку громад.

Як базис для формування загального алгоритму стратегічного планування сталого розвитку громад взято системний підхід. Це дозволяє налагодити про-

цес прийняття рішень на всіх рівнях управління, провести комплексну оцінку рівня розвитку територій та діяльності системи управління за допомогою конкретних характеристик, прогнозувати результати прийнятих рішень і зменшувати ризик загроз та небезпек [8].

Орієнтованість дослідження на застосування системного підходу передбачає не лише визначення методів представлення взаємозв'язків і структур низки елементів і підсистем, але, що є ще важливішим, визначення тих, які виступають як системоутворюючі. Це означає, що вони сприяють формуванню та розвитку такої системи, дозволяючи їй функціонувати та розвиватися самостійно [9]. Так Л. фон Берталанфі зазначав, що «система може бути визначена як сукупність елементів, що перебувають в певних відносинах один з одним та з середовищем» [10].

Незважаючи на низку розбіжностей у наукових дослідженнях щодо сутності стратегічного планування, відмінностей у переліку базових елементів цього процесу помітно менше. Найчастіше, виділя-

ються наступні етапи здійснення стратегічного планування [7; 11; 12]: визначення місії та цілей; аналіз середовища; оцінка потенціалу; оцінка стратегічних альтернатив; розробка стратегії; реалізація стратегії; моніторинг та контроль; оцінка ефективності реалізації стратегії. В дослідженні колективу авторів під керівництвом І. Санжаровського з урахуванням світового досвіду виділяють послідовність стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій у більш загальному вигляді описуючи її всього чотирма етапами [13, с. 30]: 1) стратегічний аналіз (аналіз потенціалу, внутрішніх чинників, що властиві території, і зовнішніх умов розвитку, та визначення місії і цілей за результатами аналізу); 2) вибір стратегії (розгляд альтернативних сценаріїв і схвалення стратегії); 3) реалізація стратегії (проведення підготовчих заходів (об'єднання сил і ресурсів) та впровадження стратегії); 4) моніторинг та оцінювання стратегії (забезпечує контроль за перебігом реалізації стратегії, визначає результативність й ефективність її реалізації, а також можливе коригування).

На нормативно-правовому рівні – в Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад закріплено таку послідовність стратегічного планувального циклу [14]:

1) аналіз – вивчення ситуації у територіальній громаді, основних проблем та становища різних груп бенефіціарів, збір статистичних даних, у тому числі у розрізі різних соціальних та вікових груп жінок і чоловіків, проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами (проведення на цій основі соціально-економічного та SWOT-аналізу);

2) планування – визначення сценаріїв розвитку, стратегічного бачення, стратегічних і оперативних цілей, способів реалізації завдань і заходів, а також визначення ключових результативних показників досягнення встановлених цілей Стратегії;

3) впровадження – розроблення та затвердження Плану заходів, формування бюджету з урахуванням цілей, визначених у Стратегії, реалізація місцевих програм розвитку, проектів та заходів, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності;

4) оцінювання – визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток територіальної громади, досягнення запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.

Застосування реальних експериментів в дослідженні стратегічного планування ускладнено неможливістю отримання об'єктивних результатів через складність об'єктів та невизначеність умов, у яких вони діють. Тому, на нашу думку, методологія формування системи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад варто розпочати саме з формування моделі. Так, наукове розуміння поняття «модель» трактується в економічній енциклопедії як теоретична модель, збудована для наближеного опису економічних процесів за допомогою відносно невеликої кількості концепцій або змінних [6]. Базисом процесу створення моделі будь-якої системи є визначення її складових елементів. Загалом, необхідність розподілу системи на елементи формується не тільки на підставі його індивідуального вираження, але передусім

через вивчення його взаємодій всередині цієї системи та ролі, яку цей елемент відіграє у виконанні її основної функції.

Вихідною точкою стратегічного планування є комплексна оцінка сучасного стану територіальних громад, що включає стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Варто відмітити, що стратегічний аналіз, що є основою для формування цілей та розробки стратегічних пріоритетів необхідно здійснювати одночасно на трьох рівнях: державному, регіональному та локальному (місцевому). Адже економіка територіальної громади, не є ізольованою, а неминуче відображає вплив тенденцій, що розвиваються як у економічному просторі країни та регіону, так і в просторі муніципалітетів [11]. Зрозуміло, що параметри розвитку макро- та мікросередовища взаємодіють і впливають на економічні процеси на різних рівнях. Аналіз економічного простору країни дозволяє визначити загальні тенденції, що можуть впливати на розвиток територіальних громад. Однак важливо враховувати індивідуальні особливості муніципалітетів, які становлять складову частину цього економічного простору. Розуміння та врахування параметрів розвитку макро- та мікросередовища стає ключовим для ефективного управління територіальною громадою. Це означає, що рішення та стратегії, прийняті на рівні громади, повинні бути адаптованими до ширших економічних, екологічних та соціокультурних процесів, що відбуваються в регіоні та країні в цілому.

Таким чином, важливо визначити, що проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є невід'ємною частиною підготовки стратегічного планування і в процесі його реалізації. Цей аналіз дає змогу отримати повний обсяг інформації про умови та чинники, які впливають на розвиток територіальних громад, і стає основою для ефективних стратегічних рішень.

Використання різноманітних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, VRIO-аналіз та інші, дозволяє систематизувати і аналізувати великий обсяг інформації. Застосування цих методів в динаміці надає можливість відстежити зміни та тенденції розвитку територіальної громади. Аналіз економічних, соціальних, демографічних, технічно-технологічних та екологічних показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [12]. Це надає можливість розробити стратегії, спрямовані на максимальне використання позитивних аспектів та вирішення проблем, пов'язаних з негативним впливом. Такий комплексний аналіз дозволяє територіальній громаді чітко орієнтуватися в своєму соціально-економічному стані і розробляти стратегії, спрямовані на сталий та збалансований розвиток.

В процесі стратегічного аналізу стану та тенденцій розвитку територіальних громад варто визнати переваги застосування програмно-цільового підходу, зокрема [9]: системність (соціо-еколого-економічний розвиток розглядається в комплексі з просторовим розвитком територій); адаптивність (застосування підходу передбачає здатність коригувати цілі, завдання і методи розв'язання проблем територій з урахуванням змін у соціально-економічних, екологічних чи інших умовах, що дає можливість ефективно адаптувати стратегії відповідно до цих змін); результативність (завдання

розвитку території отримують кількісну і якісну ідентифікацію, що передбачає при визначенні цілей і завдань орієнтацію на досягнення конкретних результатів, а також їх впливу на розвиток території в цілому).

Програмно-цільовий підхід також варто застосовувати при визначенні цілей, підцілей та завдань сталого розвитку територіальних громад, що відбувається паралельно стратегічному аналізу. Він передбачає визначення способів та інструментів досягнення цих цілей, збалансований розподіл необхідних ресурсів, а також організацію ефективної взаємодії між учасниками та контроль за виконанням. Важливим етапом у розробці системи цілей стратегії розвитку є створення «дерева цілей». Це інструмент, який візуалізує ієрархію цілей та їх залежності, допомагаючи логічно і послідовно визначити шлях до досягнення головної стратегічної мети (місії). Створення «дерева цілей» допомагає структурувати та систематизувати стратегічні цілі та завдання, забезпечуючи їхню відповідність головній місії та досягнення узгодженої стратегії розвитку територіальних громад.

Застосування методології програмно-цільового підходу при розробці та практичній реалізації моделі стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад зумовлено також такими параметрами:

- уніфікованість методологічних підходів оцінки рівня досягнення запланованих результатів на різних рівнях системи стратегічного планування;
- орієнтація на загальні цілі сталого розвитку, які враховують вплив чинників економічної, соціальної сфер, а також умов довкілля;
- забезпечення індикативності планування та програмування при розробці стратегічних документів, що передбачає формалізацію системи індикаторів;
- комплексний характер оцінки територій, які зумовлені нерівномірністю соціально-економічного розвитку та наявного природно-ресурсного потенціалу;
- потреба в розробці альтернативних сценаріїв з урахуванням асинхронності та диспропорцій просторового розвитку територіальних громад;
- забезпечення громадського контролю за процесом розробки та реалізації програм та планів розвитку територіальних громад, а також розподілом ресурсів на їх забезпечення.

Основою стратегічного планування є стратегія розвитку територіальної громади. Складність і багатofункціональність територіального планування і безпосередньо розробки сценаріїв обумовлює необхідність застосування інструментарію процесно-функціонального підходу до забезпечення процесу стратегування сталого розвитку територіальних громад. З погляду економічного розвитку система стратегічного планування є комплексом довгострокових та середньострокових планів, об'єднаних єдиною ідеєю та управлінським функціоналом. Сценарії розвитку визначають

найбільш ймовірний варіант подій, які можуть відбутися на територіальній громаді протягом визначеного періоду. При розгляді різних варіантів стратегій розвитку територіальних громад важливо звертати увагу на все частіше використовуване в сучасній практиці поняття «форсайт», що в перекладі з англійської мови означає «погляд у майбутнє». Американські експерти Б. Мартін та Р. Джонстон у своїй праці [15] згадують про форсайт, як про «прогнозне інсценування, що використовується для виявлення стратегічно важливих господарських зон». Однак нині існує різноманітне трактування даного інструментарію як у зарубіжній, так і в вітчизняній економічній літературі.

На етапі безпосередньої реалізації стратегій розвитку став вельми поширеним проектний підхід, який нині активно впроваджується в системі державного управління та місцевого самоврядування. Трансформація процесно-орієнтованої моделі стратегічного планування, що передбачає запровадження у процес стратегування проектного підходу дає змогу збільшити ефективність місцевого самоврядування за рахунок успішної реалізації проектів розвитку. Водночас проектний підхід і процесно-функціональний підхід не взаємовиключають один одного, а, навпаки, можуть доповнювати і підтримувати один одного в контексті розробки стратегії або управлінських процесів.

На етапі моніторингу та контролю, що проходить одночасно з етапом оцінки ефективності реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад, здійснюється систематичний аналіз поточних показників ефективності реалізації стратегії із запланованими. У разі виникнення відхилень відбувається аналіз можливих причин та чинників, а також коригування процесу реалізації стратегії сталого розвитку територіальних громад.

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах, використання одного з наукових підходів в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад для досягнення цілей та дотримання принципів сталого розвитку є недостатньо результативним та ефективним. Тому вбачається необхідність інтегрувати елементи та позитивні якості низки наукових підходів, зокрема системного, програмно-цільового, процесно-функціонального і проектного, які доповнюють одне одного і формують нову парадигму стратегічного планування територіальних громад.

Перехід до нової парадигми стратегічного планування сталого розвитку передбачає формування сукупності взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів на основі організації такої системи, яка здатна збалансувати стратегічні цілі розвитку територіальних громад. При цьому сукупність цих взаємопов'язаних етапів формує єдину систему, і відсутність одного із елементів позначається на ефективності стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1. Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej. Warszawa : MRR, 2012, 192 p.
2. Бурик З.М. Стратегічне планування розвитку території, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53–62.
3. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3(46). С. 52–60.

4. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice. *Journal of the American planning association*. 2020. Vol. 86 (4). P. 40.
5. Міняйленко І.В. Стратегічне планування в системі управління розвитком регіону. *Економіка і регіон*. 2011. № 30. С. 162–165.
6. Шкуратов О.І. Методологічні основи формування системи екологічної безпеки в аграрному секторі економіки. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 1. С. 153–158.
7. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
8. Donella H. Meadows. *Thinking in Systems: A Primer*. London Sterling, Va. 2009. 128 p.
9. Коева Ж.В. Використання теорії систем і системного аналізу в управлінні інтегрованими структурами в економіці. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 55–58.
10. Bertalanffy L. Von. *General system theory. Foundations, development, applications*. New York : George Braziller, 1968. 296 p.
11. Берданова О.В., Вакулєнко В.М., Валентиук І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 121 с.
12. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
13. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / за ред. І. Санжаровського. Київ : К.І.С., 2008. 214 с.
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338> (дата звернення: 08.12.2023).
15. Martin B., Johnston R. Technology foresight for wiring up the national innovation system: experiences in Britain, Austria and New Zealand. *Technological Forecasting and Social Change*. 1999. № 60 (1). P. 37–54.

References:

1. Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Nowicka P., Dąbrowska A. (2012) Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej. [Strategic planning. A guide for public administration employees]. Warszawa: MRR, 192 p. (in Polish)
2. Buryk Z. M. (2020) Stratehichne planuvannya rozvytku terytorii, yak instrument upravlinnia. [Strategic planning of territorial development as a management tool]. *Publichne uriaduvannya*, vol. 5, no. 25, pp. 53–62. (in Ukrainian)
3. Shcherbak N. V. (2020) *Stratehichne planuvannya v systemi derzhavnoho upravlinnia*. [Strategic planning in the state administration system]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya*, issue 3 (46), pp. 52–60. (in Ukrainian)
4. Avin U., Goodspeed R. (2020) Using exploratory scenarios in planning practice. *Journal of the American planning association*. vol. 86, no. 4, p. 40.
5. Miniailenko Z. M. (2020) *Strategichne planuvannya v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Strategic planning in the regional development management system]. *Ekonomika i region*, vol. 30, pp. 162–165. (in Ukrainian)
6. Shkuratov O. I. (2016) Metodolohichni osnovy formuvannya systemy ekologichnoyi bezpeky v agrarnomu sektori ekonomiky [Methodological foundations of the formation of the ecological security system in the agrarian sector of the economy]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannya*, vol. 1, pp. 153–158. (in Ukrainian)
7. Smentyna N. V. (2015) *Stratehichne planuvannya socialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodologiya, praktyka* [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice]. Odessa: Atlant. (in Ukrainian)
8. Donella H. (2009) Meadows. *Thinking in Systems: A Primer*. London Sterling, Va. 128 p.
9. Koieva Zh. V. (2011) Vykorystannia teoriyi system i systemnoho analizu v upravlinni integrovanyimi strukturamy v ekonomici [The use of systems theory and system analysis in the management of integrated structures in the economy]. *Ekonomika harchovoyi promyslovosti*, vol. 4, pp. 55–58. (in Ukrainian)
10. Bertalanffy L. Von. (1968) *General system theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 296 p.
11. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Valentiuk I. V. & Tkachuk A. F. (2017) *Strategichne planuvannya rozvytku obednanoi terytorialnoi gromady* [Strategic planning of the development of the united territorial community]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
12. Romaniuk S. A. (2019) *Teoriia ta praktyka stratehichnoho planuvannya* [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)
13. Sanzharovskyi I. (ed.) (2008) *Rozroblennia ta vprovadzhenia stratehichnoho planu rozvytku regionu* [Development and implementation of a strategic plan for the development of the region]. Kyiv: K.I.S. (in Ukrainian)
14. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendacii shodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizacii, provedennia monitoryngu ta ociniuvannya realizacii strategii rozvytku terytorial'nyh gromad [On the approval of Methodological recommendations regarding the procedure for the development, approval, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of strategies for the development of territorial communities]: Order of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine dated December 21, 2022, No. 265. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38338> (accessed December 8, 2023). (in Ukrainian)
15. Martin B., Johnston R. (1999) Technology foresight for wiring up the national innovation system: experiences in Britain, Austria and New Zealand. *Technological Forecasting and Social Change*. vol. 60, no. 1. pp. 37–54.