

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.3.30](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.3.30)

УДК 353.2

- С. М. Невмержицька,*
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ
ORCID ID: 0000-0001-5392-9030
- Т. Р. Цалко,*
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ
ORCID ID: 0000-0002-4609-8846
- С. В. Бреус,*
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ
ORCID ID: 0000-003-0624-0219
- С. М. Бондаренко,*
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ
ORCID ID: 0000-0001-7183-1395

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

- S. Nevmerzhytska*
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv
- T. Tsalko*
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv
- S. Breus*
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv
- S. Bondarenko*
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv

STRATEGIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

У статті зазначено, що територіальний розвиток є інструментом забезпечення ефективного та сталого соціально-економічного розвитку країни загалом. В цих умовах доволі актуальним є вивчення різних поглядів щодо організації та здійснення стратегічного планування розвитку територій, метою якого є закласти основу для успіху в майбутньому, одночасно відповідаючи на виклики сьогодення. Стратегічне планування є важливою

вимогою для досягнення стійких конкурентних переваг розвитку територій. Визначено основні переваги стратегічного планування територій, наведено стисло характеристики основних етапів розробки стратегічного плану розвитку території та зазначені основні очікувані результати по кожному з виокремлених етапів. Зокрема зазначено, що для забезпечення спільної відповідальності за виконувани дії в процесі реалізації стратегічного плану, необхідно детально вказати компетенції та відповідальність кожного члена команди за виконання окремих завдань. Розроблені рекомендації щодо застосування інструментарію стратегічного планування в процесі розробки стратегічного плану розвитку території.

The article states that territorial development is a tool for ensuring effective and sustainable socio-economic development of the country as a whole. Therefore, Ukraine, like other countries, is actively developing and implementing a strategic approach to sustainable territorial development planning. In these circumstances, it is quite important to study different views on the organization and implementation of strategic planning of territorial development, which aims to lay the foundation for future success, while responding to today's challenges.

It is determined that strategic planning is an important requirement for achieving sustainable competitive advantages of territorial development. The main advantages of strategic planning of territories are, in particular, the following: raises awareness of the external and internal environment and clearly defines competitive advantages; strengthens the persistence of civil servants in achieving their goals; identifies realistic strategies for achieving goals; improves communication between civil servants of different levels and functional responsibilities; instills accountability for the management of state structures; increases the efficiency of state structures performance, etc.

A brief description of the main stages of development of the strategic plan for the development of the territory is given and the main expected results for each of the selected stages are indicated. In particular, it is noted that to ensure joint responsibility for the actions taken in the process of implementing the strategic plan, it is necessary to specify in detail the competencies and responsibilities of each team member for the implementation of individual tasks. Recommendations for the use of planning tools in the process of developing a strategic plan for the development of the territory are given. To obtain the best results in the process of the implementation of the selected stages, it is proposed to use the following methods: strategic review or audit, goal tree method, matrix of strength / stakeholder interest, identification of key competencies, PESTLE analysis, SWOT analysis, ABC analysis, scenario method, various types of financial and operational audits, monitoring and analysis of key sectors of the business environment, including regulators, industries, markets, competitors, technology, demography, economics, etc.

Ключові слова: державне управління; планування; стратегічне планування; соціально-економічний розвиток країни; територіальний розвиток; інструментарій стратегічного планування.

Keywords: public administration; planning; strategic planning; socio-economic development of the country; territorial development; tools of strategic planning.

Постановка проблеми. Останнім часом стратегічне планування зайняло стійке місце в управлінні державними послугами. Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів актуальність та необхідність здійснення планувальної діяльності не тільки на загальнодержавному рівні, а й на місцевому. Планування все більше стає інструментом для досягнення конкурентних переваг територій і регіонів і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності, засобом для підтримки покращень і згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. У свою чергу, територіальний розвиток є інструментом забезпечення ефективного та сталого соціально-економічного розвитку країни загалом [1, 2]. Тому Україна в цьому сенсі не є винятком та, як й інші країни світу, активно розвиває та запроваджує стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато закордонних та вітчизняних вчених (наприклад, І. Ансофф, М. Бянкін [12], У. Кінг, Д. Кліланд, М. Латінін, Т. Лозинська, М. Мескон, І. Поделінська [12], Ю. Шаров тощо) у своїх дослідженнях розглядали питання, які стосуються стратегічного планування. Загальновідомо, що першопочатково це поняття стосувалося військової справи, а потім бізнесу. Але з кінця ХХ ст. стратегічне планування міцно закріпилося і при вирішенні завдань державного управління. Зараз вітчизняна наука приділяє достатньо багато уваги питанням стратегічного планування як у сфері державного управління загалом, так і в контексті розвитку територій зокрема. Слід відзначити дослідження таких учених, як О. Берданова [2, 3], Я. Бережний [4], В. Вакуленко [2, 3], А. Гнатенко [7], Ю. Ковбасюк [8], О. Кушнірецька [10], І. Лех, В. Тертичка та інших. Разом з тим, з появою глобальної економіки, розвитком технологій, підвищенням соціальних вимог і необхідністю надавати більше соціальних послуг з меншими ресурсами, уряд виходить на нову траєкторію. В цих умовах доволі актуальним є вивчення різних поглядів щодо організації та здійснення стратегічного планування розвитку територій, метою якого є закласти основу для успіху в майбутньому, одночасно відповідаючи на виклики сьогодення.

Мега дослідження – розглянути та проаналізувати теоретичні та прикладні питання стратегічного планування розвитку територій, розробити рекомендації щодо застосування інструментарію стратегічного планування в процесі розробки стратегічного плану розвитку територій.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі територія на різних її рівнях (глобальному, регіональному, національному та субнаціональному) є ключовим елементом розвитку. Для забезпечення сталого розвитку територій, підвищення продуктивності та загальної якості послуг, що надаються, державному сектору необхідно широко застосовувати сучасні інструменти стратегічного управління. В якості одного з основних інструментів необхідних для належного реагування на специфічні ситуації й проблеми розвитку виступає стратегічне планування [6, 9]. Засоби приймають різні форми, стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів та програм.

Можна виділити такі основні переваги стратегічного планування територій:

- визначає бачення, місію та майбутні цілі розвитку;
- підвищує обізнаність про зовнішнє і внутрішнє середовище та чітко визначає конкурентні переваги;
- стратегічне планування дозволяє установам діяти більш активно, а не просто реагувати;
- підсилює наполегливість державних службовців при досягненні поставлених цілей;
- визначає реалістичні стратегії для досягнення цілей;
- покращує координацію діяльності та підвищує ефективність розподілу наявних ресурсів;
- покращує комунікацію між державними службовцями різних рівнів і функціональних обов'язків;
- зменшує опір змінам шляхом підвищення рівня інформованості співробітників про зміни та їх наслідки;
- прищеплює підзвітність щодо управління держструктурами;
- підвищує ефективність роботи держструктур;
- тощо.

В таблиці 1 наведено стислу характеристику основних етапів розробки стратегічного плану розвитку територій (СПРТ) та основні очікувані результати по кожному з виокремлених етапів.

Таблиця 1.
Основні етапи розробки Стратегічного плану розвитку території (СПРТ)

Назва етапу	Характеристика етапу	Основні результати
1. Організаційно-інформаційне забезпечення створення СПРТ	Передбачає створення добре організованої та високоефективної команди, яка об'єднує в своєму складі фахівців тих областей, які знаходяться в безпосередньому контакті зі споживачами (грумада, організації, органи державного управління тощо) і тих, хто здійснює проектування і розробку стратегічного плану. Забезпечення конфіденційності інформації, цілісності даних, захист від несанкціонованого створення або знищення даних.	Створення робочої групи та проведення стартової наради. Основними функціями такої групи повинні стати розробка і контроль за виконанням СПРТ.
2. Розробка профілю громади	Об'єктивна оцінка поточного стану території за допомогою статистичних даних, даних соціологічних опитувань, даних архівів й іншої інформації для підготовки та здійснення стратегічного планування з урахуванням конкретних умов. Аналізується суспільно-географічне положення, демографічна ситуація, загальний рівень розвитку промислового виробництва, суміжних галузей економіки, формування соціальної політики, природно-ресурсний потенціал тощо з метою визначення місії й бачення та вибору пріоритетів розвитку регіону.	Створення аналітичного документа з метою якнайкраще показати стан розвитку території та громади.
3. Стратегічний аналіз території	За його допомогою визначаються стратегічні можливості й перспективи розвитку території. Стратегічний аналіз дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, сприяє гнучкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує багатоваріантність стратегічних рішень на різних ринках. Тобто, це засіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень.	Визначення ключових стратегічних цілей і пріоритетів, вибір оптимальних напрямів досягнення поставлених цілей, створення стратегічної карти і збалансованої системи показників.
4. Розрахунок величини валового регіонального продукту	Визначення узагальнюючого показника економічної діяльності регіону (території), який характеризує процес виробництва товарів і послуг для кінцевого використання. Показник розраховується з метою об'єктивної оцінки рівня розвитку даної території і порівняння його з даними по Україні загалом.	Визначення до якої групи (розвинених, середньорозвинених або слаборозвинених (депресивних)) відноситься регіон за своїм рівнем соціально-економічного розвитку.
5. Розробка стратегічного плану соціально-економічного розвитку території	Вибір найкращої стратегічної альтернативи для реалізації. Розробка функціональних стратегічних планів. Розробка фінансового плану, визначення пріоритетних джерел та цілеспрямований розподіл коштів з метою скорочення витрат і / або підвищення ефективності. Впорядкування і конкретизація програм розвитку і проєктів, розробка бізнес-планів їх реалізації, складання бюджетів.	Розроблений стратегічний план дій з комплексом стратегічних завдань, деталізованих до конкретних заходів, які, у свою чергу, конкретизуються в цільові нормативи і показники, що визначають ідеальний майбутній стан території.
6. Моніторинг виконання запланованих заходів	Створення системи моніторингу реалізації СПРТ, процесу звітності та отримання зворотного зв'язку. Ревізія актуальності затвердженого плану відповідно до поточної ситуації.	Щорічна оцінка виконання СПРТ, визначення статусу реалізації запланованих заходів і, як наслідок, статусу реалізації національних цілей, визначених у стратегічному плані. Моніторинг та щорічне коригування плану на основі оновлення ключових критеріїв та індикаторів.

Джерело: розроблено авторами за [2, 3, 6, 10, 11, 13, 14]

Як вже зазначалось в табл.1, оцінюють ефективність виконання розробленого СПРТ на основі прийнятої системи показників, яка включає в себе як кількісні показники, так і якісні характеристики. Порівняння поточних значень цільових показників з тими, які встановлені в стратегічному плані за звітний період, буде показувати відхилення (зменшення або збільшення) від мети. Звичайно склад показників різниться залежно від виділених стратегічних цілей і пріоритетів. Однак, на наш погляд, обов'язковим є включення до складу збалансованої системи показників наступних: рівень безробіття населення даної території, кількість новостворених робочих місць, рівень забезпечення населення даної території житлом, середній рівень заробітної плати, кількість лікарняних закладів тощо.

З метою ефективної реалізації розробленого СПРТ та для забезпечення спільної відповідальності (причетності) за виконувани дії, необхідно і дуже важливо детально вказати компетенції та відповідальність кожного члена команди за виконання окремих завдань.

За своєю суттю стратегічне планування – це безперервний процес, в ході якого необхідно знайти найкоротший та найефективніший шлях до поставленої мети.

Для отримання найкращих результатів в процесі реалізації виділених етапів можуть бути використані наступні методи [1, 2, 5, 10, 15]:

– стратегічний огляд або аудит – для уточнення місії, бачення, стратегічних цілей та концепції розвитку території;

– метод «дерева цілей» – дозволяє об'єднати всі можливі цілі розвитку в єдину систему, наочно показує найкоротший шлях до досягнення складних, стратегічно важливих результатів; передбачає декомпозицію цілей довгострокового розвитку (завдань, очікуваних результатів діяльності) шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, підцілі нижчих рівнів;

– матриця сили / інтересу зацікавлених сторін – для аналізу і визначення впливу, інтересів і пріоритетів основних зацікавлених сторін (наприклад, органів державного управління, постачальників, кредиторів, громади тощо);

– визначення ключових компетенцій – для визначення «основних» або «відмітних» компетенцій, які проявлять себе найкращим чином і забезпечать досягнення конкурентних переваг, провідну ринкову позицію в довгостроковій перспективі;

– PESTLE-аналіз – дозволяє створити чітке уявлення про умови макросередовища (зовнішнього середовища): зовнішня політика, економічні відносини, соціально-культурні зв'язки, технологічні можливості, правові особливості та екологічні умови; правильно оцінити ризики і можливості, ключові ринкові тенденції розвитку території;

– SWOT-аналіз – з метою визначення та оцінки зовнішніх загроз і можливостей, а також внутрішніх слабких і сильних сторін, для виявлення і встановлення пріоритетів стратегічних питань;

– ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати завдання залежно від їх впливу на загальний результат; завдяки своїй універсальності методика ABC може бути використана в стратегічному і тактичному управлінні, плануванні та бюджетуванні, логістиці й управлінні запасами тощо;

– метод сценаріїв – з метою зіставлення та оцінки можливих сценаріїв розвитку ситуації для повнішого визначення критичних ситуацій і вироблення правильних рішень;

– моніторинг і аналіз ключових секторів ділового середовища, включаючи регулюючі органи, галузі, ринки, конкурентів, технології, демографію, економіку тощо – для визначення найважливіших секторів навколишнього середовища;

– різні види фінансових і операційних аудитів – для виявлення сфер, в яких покращення можуть надати стратегічну перевагу.

Щоб гарантувати успіх розробленого СПРТ, потрібно зміцнювати співробітництво і участь в розробці та проведенні реформ. Необхідно збільшити поінформованість органів державного управління, партнерів та широкої громадськості щодо невідворотності таких реформ. У процесі розробки плану та під час його реалізації важливим є створення позитивної атмосфери, що сприятиме заходам, які вживаються. Комунікаційні зусилля повинні бути зосереджені на інформуванні та підвищенні рівня обізнаності як широкого загалу, так і окремих зацікавлених сторін про досягнуті зміни в соціально-економічному житті. Це повинно призвести до більшої спільної відповідальності за проведені реформи і допомогти в подоланні негативних коментарів, пов'язаних з можливим недостатнім прогресом на початку реалізації СПРТ. Для цього доцільним є публікація інформації про вжиті заходи, організація зустрічей, конференцій та семінарів, присвячених виконаним і запланованим заходам, адресованих широкому загалу або обраним партнерам (залежно від тематики). Також необхідно розглянути варіант створення сайту, присвяченого висвітленню заходів щодо реалізації СПРТ.

Висновки. Стратегічне планування є важливою вимогою для досягнення стійких конкурентних переваг розвитку територій. Для більшості об'єднаних територіальних громад є життєво важливим планувати стратегічно, тобто аналізувати, створювати, впроваджувати та відстежувати, і робити це на постійній основі. Це важливий процес, який допомагає поглянути на речі з більш широкої точки зору і сприяє співробітництву.

Список використаних джерел.

1. Бабенко К. Є. SWOT-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126-130. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.6.126](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.126)

2. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні»*. DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
3. Берданова О.В., Вакулєнко В.М., Валєнтуєк І.В., Ткачук А.Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К. 2017. 121 с.
4. Березний Я.В. Стратегічне планування в державному управлінні як аналітичний процес. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2. Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/berezhnyi.pdf
5. Бондарєнко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
6. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Місцеве самоврядування*. Травень, 2018. № 5. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>
7. Гнатєнко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3. С. 51-60. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_9
8. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України. – К. : Вид-во НАДУ, 2011.
9. Кухленко О.В., Федоряк Р.М., Нєвмержицька С.М. Проблеми децентралізації влади у межах регіональної політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. Режим доступу до журналу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1028>
10. Кушнірецька О. В. Моніторинг соціально-економічного розвитку ОТГ: організаційно-методичне забезпечення. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 70-75. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_13
11. Нєвмержицька С.М., Левчук Я.В. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 20 жовтня 2018 року. Дніпро : НО "Перспектива", 2018. С. 55-58. Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9974/1/perspektyva_20_%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F_2018_%D1%80-pages-55-58.pdf
12. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование Учебное пособие. *Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ*, 2005. 55 с.
13. Ткачук А., Кашєвський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К. : ІКЦ «Лєгалний статус», 2016. 96 с.
14. Цалко Т. Р., Нєвмержицька С. М. Виконавська дисципліна у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 114-120. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.114](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.114)
15. Kostynets V.V., Kostynets I.V. Alternative SWOT strategies as a tool in territorial marketing // *Actual Problems of Economics*. 2016. № 186 (12). P. 199-205.

References.

1. Babenko, K. (2020), "SWOT-analysis of the territory as a prerequisite for the a strategic vision formation of its economic development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 126-130. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.6.126](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.126) (Accessed 20 February 2021).
2. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012), *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk* [Strategic planning of local development], Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini». DESPRO, TOV «Sofyia-A», Kyiv, Ukraine.
3. Berdanova, O.V. Vakulenko, V.M. Valentiuk, I.V. and Tkachuk, A.F. (2017), *Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady: navch. posib.* [Strategic planning for the development of a united territorial community], Kyiv, Ukraine.
4. Berezhnyi, Ya.V. (2008), "Strategic planning in public administration as an analytical process", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, available at: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/berezhnyi.pdf (Accessed 20 February 2021).
5. Bondarenko, S.M. and Kasich, A.O. (2017), "Using the concept of total quality management (TQM) in local self-government agencies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (Accessed 19 February 2021).
6. Bryl, M. (2018), "Strategy is the basis for the formation and development of UTC", *Mistseve samovriadiuvannia*, vol. 5, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html> (Accessed 19 February 2021).
7. Gnatenko, A. (2013), "The strategic planning in the public administration sphere: conceptual approaches", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannia* vol. 3, pp. 51-60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_9 (Accessed 20 February 2021).

8. Kovbasiuk, Yu.V. and others (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t.* [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols.], Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine.
9. Kuhlenko, O.V. Fedoryak, R.M. and Nevmerzhytska, S.M. (2017), “Problems of decentralization of power in the framework of regional policy of Ukraine”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1028> (Accessed 19 February 2021).
10. Kushniretska, O. (2018), “Monitoring of socio-economic development of amalgamated territorial communities organizational and methodological provision”, *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 5, pp. 70-75, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_13 (Accessed 20 February 2021).
11. Nevmerzhytska, S.M. and Levchuk Ya. V. (2017), “Features of strategic planning of innovative development of the enterprise”, *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Materials of the International scientific-practical conference], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference], Dnipro, Ukraine, pp. 55–58, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9974/1/perspektyva_20_%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F_2018_%D1%80-pages-55-58.pdf
12. Podelinskaja, I.A. and Bjankin, M.V. (2005), *Strategicheskoe planirovanie. Uchebnoe posobie.* [Strategic planning. Study guide], Ulan-Ude, Russia.
13. Tkachuk, A. Kashevskyi, V. and Mavko, P. (2016), *Stratehichne planuvannia u hromadi (navchalnyi modul)* [Strategic planning in the community (training module)], IKTs «Lehalnyi status», Kyiv, Ukraine.
14. Tsalko, T. and Nevmerzhytska, S. (2020), “Executive discipline in public administration in conditions of transformation and digitalization”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 114–120. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.114](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.114)
15. Kostynets, V.V. and Kostynets, I.V. (2016), “Alternative SWOT strategies as a tool in territorial marketing”, *Actual Problems of Economics*, vol. 186 (12), pp. 199-205.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2021 р.