

УДК 332.145(477)

Клюс Ю. І.

docentklus@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1841-2578

*д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ*

Керезвас І. А.

аспірант,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

РОЗРОБКА ЕТАПІВ ПЛАНУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

***Анотація.** Для того, щоб стратегія розвитку промислових підприємств регіону була ефективною, необхідно, щоб її вдосконалення проходило через чотири етапи з виходом на середньостроковий план, довгострокове бачення та план з урахуванням змін, що відбуваються у навколишньому середовищі на даний час з проведенням всіх коригувань. Відбуватися це може циклічно. Усі коригування, що відбуваються на етапах складання планів з доведенням показників, що ведуть до наміченого результату, удосконалюють виробничу стратегію промислового підприємства, а рівні менеджменту підводять до того, що перспективи представляють різні точки зору на продуктивність виробництва промислового підприємства, де збалансована система показників розглядає промислові підприємства з основних позицій, таких як перспективи розвитку з обмеженими фінансами, обґрунтування перспективних бізнес-процесів, кадрові перспективи, включаючи навчання (перепідготовку).*

Ключові слова: регіональна стратегія, розвиток, промислове підприємство, діяльність, планування.

Klius Yuliia

docentklus@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1841-2578

Doctor of Economics, Professor,

Head at the Department of Accounting and Taxation,

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv

Kerezvas Ivan

Postgraduate,

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv

DEVELOPMENT OF PLANNING STAGES FOR IMPROVEMENT OF THE REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

***Abstract.** In order for the strategy for the development of industrial enterprises in the region to be effective, it is necessary that its improvement goes through four stages with access to a medium-term plan, a long-term vision and a plan taking into account the changes taking place in the environment at the moment with all adjustments. This can happen cyclically. All the adjustments that take place at the stages of drawing up plans with indicators leading to the intended result improve the production strategy of the industrial enterprise, and the levels of management lead to the fact that the perspectives represent different points of view on the production productivity of the industrial enterprise, where the balanced scorecard considers industrial enterprises from the main positions, such as development prospects with limited finances, substantiation of promising business processes, personnel prospects, including training (retraining). To solve the challenges faced by the modern competitive*

environment, industrial enterprises must constantly implement proactive measures to improve production productivity in all aspects of their processes in order to increase their competitiveness. In order to achieve the effective operation of industrial enterprises, it is necessary to consider this strategic issue in production divisions in order to recognize it as an integral part of the production strategy. Manufacturing strategy includes activities related to maximizing equipment efficiency, continuous improvement of actions taken to improve product quality, increase safety, and reduce costs. All the listed prospects for ensuring production productivity are the most important indicators of a balanced system. They are reflected in such indicators as return on sales, return on equity, return on assets, gross profit, revenue growth, employee wages, cost of sales. These indicators are the main indicators that demonstrate whether the process of improving the production strategy of an industrial enterprise is successful or unsuccessful. Consistent coordination of actions and opportunities with the client's value proposition is the basis of the implementation of the industrial enterprise's production strategy, which is the key to a successful regional development strategy.

Key words: regional strategy, development, industrial enterprise, activity, planning.

JEL Classification: R11, F63, O21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-04>

Постановка проблеми. Для вирішення завдань, поставлених перед сучасним конкурентним середовищем, промислові підприємства повинні постійно впроваджувати ініціативні заходи щодо підвищення продуктивності виробництва у всі аспекти своїх процесів з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Для досягнення ефективної діяльності промислових підприємств необхідно розглядати це стратегічне питання у виробничих підрозділах для того, щоб його визнали невід'ємною частиною виробничої стратегії. Виробнича стратегія включає проведення заходів, пов'язаних з максимізацією ефективності обладнання, безперервним вдосконаленням дій, що вживаються для підвищення якості продукції, підвищення безпеки і зниження витрат. Усі перелічені перспективи забезпечення продуктивності виробництва є найважливішими показниками збалансованої системи. Вони відбиваються у таких показниках, як рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, валовий прибуток, зростання виручки, оплата праці працівників, собівартість продажів. Ці показники є основними індикаторами, які демонструють, успішно чи невдало йде процес удосконалення виробничої стратегії промислового підприємства. Послідовне узгодження дій та можливостей із ціннісною пропозицією клієнта є основою реалізації виробничої стратегії промислового підприємства, що є запорукою успішної регіональної стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні засади та нормативно-пра-

вова регламентація стратегічного планування регіонального розвитку розкриті як у працях науковців, так й у розробках і документах українських і міжнародних експертів. У теорії стратегічного планування визначаються сутнісні характеристики та інструментарій реалізації цього процесу на рівнях: національному, окремих адміністративно-територіальних одиниць, підприємств. Теоретичні та методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку досліджувало багато українських науковців. Серед останніх публікацій за проблематикою цього дослідження варто зазначити монографії В. Варцаби, І. Заблудської, Н. Сментини [1–3] та наукові статті О. Шевченко [4; 5], Т. Коритько, Д. Зуб, А. Гнатенко, О. Вагченко, Н. Федяй, А. Чернихівської, Г. Кіш [6–12]. Міжнародний досвід і практичні засади стратегічного планування регіонального розвитку представлені в останніх публікаціях Програми розвитку ООН [13; 14], а також експертів міжнародних проєктів і програм сприяння місцевому розвитку в Україні [15; 16]. Попри систематичне удосконалення українськими науковцями та експертами міжнародних організацій теоретичних засад розроблення стратегій регіонального розвитку та планів з їх реалізації потребують додаткового обґрунтування та деталізації зазначені засади з урахуванням таких чинників, як: європейська інтеграція та децентралізація влади в Україні.

Тому **метою** статті є удосконалення регіональної стратегії розвитку в період планування цього удосконалення та визначення етапів цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для удосконалення регіональної стратегії розвитку необхідно реалізовувати такі методичні підходи, за допомогою яких можна забезпечувати виконання поставлених завдань через поставлені в стратегії:

- цілі промислових підприємств регіону;
- принципи, якими менеджери керуються у своїх діях;
- бачення того, куди рухаються промислові підприємства;
- цілі, що рухають промислові підприємства для його бачення;
- пріоритети, поставлені перед цілями на цей період;
- план дій, у якому беруть участь усі співробітники промислових підприємств регіону.

Виробнича стратегія повинна приводити промислове підприємство у відповідність до того, щоб цілі були досягнуті.

Для цього представимо методичний підхід, який розкриває не лише мету, а саме цільові елементи дій, цінності та очікувані результати, а не засоби (табл. 1).

Для того, щоб виробнича стратегія промислових підприємств була ефективною, необхідно, щоб її вдосконалення проходило через чотири етапи з виходом на середньостроковий план, довгострокове бачення та план з урахуванням змін, що відбуваються у навколишньому середовищі на даний період часу, з проведенням усіх коригувань, причому це може відбуватися неодноразово (рис. 1).

Обґрунтовано етапи, що впливають на створення середньострокового та довгострокового планів, що представляється з ураху-

ванням бачення промислового підприємства. сі етапи розвитку, зокрема середньостроковий і довгостроковий плани, коригуються, коли відбуваються зміни у навколишньому середовищі. Усі коригування, що відбуваються на етапах складання планів із доведенням показників, що ведуть до наміченого результату, удосконалюють виробничу стратегію промислового підприємства.

Далі прийняті рішення щодо вдосконалення виробничої стратегії необхідно доводити до всіх рівнів менеджменту та продовжувати покращувати за допомогою:

широкомовного підходу, коли генеральний директор промислового підприємства з групою менеджерів-розробників на загальних зборах роз'яснюють і дають можливість поставити запитання промовцю. Реакція працівників змушує керівника відчувати настрій колективу. Групові зустрічі заохочують працівників висловлювати свою думку, але при цьому їхнє встановлення далеко не завжди не дає корисного зворотного зв'язку. У цьому випадку керівник не розуміє, що йому робити, чого від нього хочуть, і тоді відбувається передача підходу – як альтернатива мовленню генерального директора слово передається менеджеру другого рівня (середнього), і той докладно пояснює опрацьований ним (або групою) план, то, як реалізуватиметься досконала виробнича стратегія і який буде результат [3]. Слабкість широкомовного підходу – у відсутності зворотнього зв'язку. Трапляється, що генеральний директор ніколи не дізнається, що пішло не так, а просто видасть іншу установку, наприклад: удосконалений

Таблиця 1

Методичний підхід, що розкриває не лише мету, а й очікувані результати

Цільові елементи регіональної стратегії	Цільові цінності та очікувані результати
Встановлення	Промислові підприємства регіону ставлять собі кілька визначальних завдань, які в даний період мають життєво важливе значення задля досягнення результату
Реалізація	Промислові підприємства регіону реалізують результати відповідно до ієрархії підприємства, розглядаючи при цьому як вертикальну, так і горизонтальну ієрархію.
Моніторинг	Промислові підприємства регіону постійно пильнують за контрольними точками усіх підрозділів з виконання виробничої стратегії, щоб ініціювати коригувальні дії в міру необхідності задіяних показників
Діагностика	Діагностика на промислових підприємствах регіону проводиться щоквартально, кожні півроку та щорічно. Діагноз (висновок) визначає правильність вибору життєво важливих завдань для покращення планування, тим самим удосконалюючи виробничу стратегію



Рис. 1. Етапи складання планів щодо вдосконалення регіональної стратегії розвитку

підхід до стратегічного рішення щодо виробничої стратегії промислового підприємства полягає в тому, що на кожному рівні керівник та підлеглий зустрічаються для обговорення політичної заяви:

- менеджер готує тлумачення щодо реалізації досконалої виробничої стратегії промислового підприємства, оскільки він повинен розуміти, що якщо є відмінності в інтерпретації 1 і 2 рівнів, то їх можна обговорити та виявити причини цих відмінностей;

- навіть незважаючи на однакове тлумачення щодо вдосконалення виробничої стратегії, воно має розумітися на кожному рівні, який не лише займається роз'ясненням політики, а й надає інформацію, яка допомагає кожному менеджеру 2 та 3 рівнів (середнього та високого) удосконалюватись (табл. 2).

Багато менеджерів вважають, що покращені процеси надто складні, і думають, що проста проблема комунікації стала надто складною. Для проведення обох покращених процесів потрібно більше часу на підготовку. Однак час, який керівники витрачають на

пояснення коригувань, набагато перевищує кількість часу, потрібну для того, щоб зробити це правильно з першого разу.

Але щоб підійти до цього, необхідно простежити, як еволюційно йшов розвиток різних підходів.

Всі ці коригування, що відбуваються на етапах складання планів щодо вдосконалення виробничої стратегії промислових підприємств, що ведуть до наміченого результату, удосконалюють виробничу стратегію промислового підприємства, а рівні менеджменту підводять до того, що перспективи становлять різні точки зору на продуктивність виробництва промислового підприємства, де збалансована система показників розглядає промислові підприємства з таких основних позицій:

- перспективи розвитку з обмеженими фінансами;
- бачення перспектив клієнтами;
- обґрунтування перспективних бізнес-процесів;
- кадрові перспективи, включаючи навчання (перепідготовку).

Таблиця 2

**Інформація для вдосконалення менеджерів кожного рівня менеджменту
щодо реалізації виробничої стратегії промислового підприємства**

Рівні менеджменту	Інформація для вдосконалення менеджерів
1 рівень (низький)	Виявлення різних підходів, що пропонуються різними практиками інших підприємств щодо реалізації виробничих компетенцій досягнення організаційних цілей та завдань
2 рівень (середній)	Проведення обстеження промислових підприємств регіону з використанням стратегічно розробленої дорожньої карти для розуміння та оцінки переважних ситуацій, пов'язаних із змінами у зовнішньому середовищі. Ці підходи спрямовані на обґрунтування необхідності посилення синергетичного ефекту від внеску до підвищення ефективності бізнесу. Для ефективного проведення розробляється анкета, у якій менеджери відображають позитивні та негативні результати.
3 рівень (високий)	Збір та аналіз даних щодо реалізації удосконаленої виробничої стратегії промислового підприємства, а також синергетичне впровадження протягом значного періоду часу з урахуванням отриманих покращень організаційної ефективності. Завдання цього аналізу включають поточний стан, а також аналіз тих переваг, які досягнуті за рахунок синергетичного ефекту, і здійснення його на промисловому підприємстві, де складається дорожня карта з наступними висновками, а також оцінюються стратегічні підходи, спрямовані на підвищення продуктивності виробництва. Цей рівень включає ретельне планування для успішного управління ініціативами та має вирішальне значення для успіху їх реалізації

Перспективи спричиняють ключові питання (табл. 3).

Усі перелічені перспективи забезпечення продуктивності виробництва є найважливішими показниками збалансованої системи. Вони відображаються в таких показниках, як рентабельність продажів; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; валовий прибуток; зростання виручки; оплата праці працівників; собівартість продажів.

Ці показники є основними індикаторами, що демонструють, успішно чи невдало йде процес удосконалення виробничої стратегії промислового підприємства.

Фінансова перспектива – це здатність промислових підприємств проводити фінансові

заходи, які можуть забезпечити рентабельну діяльність. Немає необхідності наголошувати на важливості своєчасного збору та аналізу фінансових даних, оскільки кожне промислове підприємство робить це, чи то в рамках програми розвитку, чи ні.

Споживча перспектива, як впливає із назви, фокусується на задоволеності клієнтів. Щоб клієнти залишилися задоволеними, не розчарувалися, необхідно зберігати їхню лояльність до обраного промислового підприємства. Нездатність задовольнити клієнтів спонукає їх шукати інших постачальників, які можуть доставити те, що вони хочуть. Однак задоволеність клієнтів не завжди легко виміряти, тому може знадобитися винахідливість

Таблиця 3

Перспективи продуктивності виробництва, що тягнуть за собою ключові питання

Перспективи	Ключові питання
Фінансові	Як досягти максимальних фінансових успіхів обом сторонам?
Обслуговування клієнта	Як обслужити клієнта так, щоб у нього не було розчарування?
Виробничий процес	Постійно вдосконалювати виробничий процес, впроваджуючи інноваційні технології та підвищуючи кваліфікацію працівників
Навчання працівників	Навчання персоналу роботі на сучасному устаткуванні з використанням шефства наставництва

для створення відповідних показників та системи збору даних, які відобразатимуть справжній настрій клієнта.

Це визначає ціннісні пропозиції для цільових клієнтів. Ціннісна пропозиція забезпечує контекст створення цінності нематеріальними активами. Послідовне узгодження дій та можливостей із ціннісною пропозицією клієнта є основою реалізації виробничої стратегії промислового підприємства [5]. У таблиці 4 наведено деякі перспективи клієнтів.

Знання та вміле використання перспектив клієнтів дають відчутні результати виробничої стратегії промислового підприємства.

Це дозволяє виявити кілька найважливіших процесів в удосконалення регіональної стратегії розвитку, які, як очікується, вплинуть на виробничу стратегію. Наприклад, одне підприємство може збільшити свої внутрішні інвестиції у науково-дослідні дослідно-конструкторські розробки та реінжиніринг своїх процесів розробки продукції, щоб розробляти високоефективні, інноваційні продукти для своїх клієнтів. Інше підприємство, намагаючись зробити те саме цінне пропозицію, може вибрати розробку нових продуктів через партнерські відносини з спільним підприємством. У результаті два підприємства, використовуючи різні процеси (з огляду на свої особливості), можуть підійти до одного результату.

Перспектива розвитку внутрішніх бізнес-процесів на промислових підприємствах реалізується насамперед. При цьому кожен менеджер підприємства повинен мати свій власний набір показників, що визначають, чи

відповідає його сфера відповідальності очікуванням, встановленим загальною збалансованою системою показників промислового підприємства. Ці бізнес-показники вимірюють різні аспекти (ефективність, швидкість, якість тощо) того, наскільки добре продукти та послуги промислових підприємств виробляються, щоб відповідати очікуванням клієнтів, при цьому вони мають бути вивчені працівниками, які добре знають внутрішні процеси. У табл. 5 наведено приклади перспектив бізнес-процесів на промисловому підприємстві.

Перспектива професійного навчання включає професійне навчання персоналу; культивування корпоративної культури; організаційний розвиток, включаючи виховання корпоративних експертів; розвиток шефства-наставництва; створення швидкої та ефективної інфраструктури передачі знань; відкриття ліній зв'язку між персоналом.

Ця перспектива підтримує працівників, і є основним ресурсом та найціннішим активом промислового підприємства, тому показники, визначені для цієї перспективи, мають вимірювати різні аспекти покращення, зростання та задоволення працівників.

Висновки. Таким чином, для того, щоб регіональна стратегія розвитку була ефективною, необхідно, щоб її вдосконалення проходило через чотири етапи з виходом на середньостроковий план, довгострокове бачення та план з урахуванням змін, що відбуваються у навколишньому середовищі на даний період часу, з проведенням усіх коригувань, причому це може відбуватися циклічно.

Таблиця 4

Приклади перспектив клієнтів промислового підприємства

Об'єктивні	Конкретні показники
Нові продукти	Відсоток продажів від нових продуктів
Чуйне постачання	Своєчасна доставка
Бути кращим постачальником	Частка ключових рахунків
Партнерські відносини з клієнтами	Кількість спільних зусиль

Таблиця 5

Приклади перспектив бізнес-процесів на промисловому підприємстві

Ціль	Конкретні показники
Досконалість виробництва продукції	Час циклу, вихід готової продукції
Підвищення продуктивності проектування	Інженерна ефективність щодо вдосконалення технологічних процесів
Скорочення затримок запуску продукту. Професійне обслуговування допоміжного персоналу	Фактична дата запуску порівняно із планом

Усі коригування, що відбуваються на етапах складання планів щодо вдосконалення виробничої стратегії промислових підприємств, що ведуть до наміченого результату, удосконалюють виробничу стратегію промислового підприємства, а рівні менеджменту підводять до того, що перспективи представляють різні точки зору на продуктивність виробництва промислового підприємства, де збалансована система показників розглядає промислові підприємства з основних позицій, таких як перспективи розвитку з обмеженими фінансами, бачення перспектив клієнтами, обґрунтування перспективних бізнес-процесів, кадрові перспективи, включаючи навчання (перепідготовку).

Усі перелічені перспективи забезпечення продуктивності виробництва, є найважливішими показниками збалансованої системи. Вони відбиваються у таких показниках, як рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, валовий прибуток, зростання виручки, оплата праці працівників, собівартість продажів. Ці показники є основними індикаторами, які демонструють, чи успішно чи невдало йде процес удосконалення виробничої стратегії промислового підприємства.

Послідовне узгодження дій та можливостей із ціннісною пропозицією клієнта є основою реалізації виробничої стратегії промислового підприємства.

Так, перспектива розвитку внутрішніх бізнес-процесів на промисловому підприємстві реалізується насамперед. При цьому кожен менеджер на підприємстві повинен мати свій власний набір показників, що визначають, чи відповідає його сфера відповідальності очікуванням, встановленим загальною збалансованою системою показників на промисловому підприємстві. Ці бізнес-показники вимірюють різні аспекти (ефективність, швидкість, якість тощо) того, наскільки добре продукти та послуги промислових підприємств виробляються, щоб відповідати очікуванням клієнтів, при цьому вони повинні бути вивчені працівниками, які добре знають внутрішні процеси.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.

2. Заблудська І.В., Кудріна О.Ю. Стратегія розвитку Луганської області : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2014. 308 с.

3. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.

4. Шевченко О.В. Пріоритети розвитку регіонів як інструмент стратегічного управління регіональною економікою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3 (107). С. 12–21.

5. Шевченко О.В. Регулятивні підходи до стратегування регіонального розвитку. *Зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. Екон. науки*. 2014. Вип. 11 (43). С. 301–308. (Серія «Регіональна економіка»).

6. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. № 14. С. 152–160.

7. Зуб Д.С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С. 36–40.

8. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3 (18). С. 51–59.

9. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку регіонів України. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 15–26.

10. Федяй Н.О. Стратегічне планування економічного розвитку регіонів України: науково-методичний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11 (138). С. 235–241.

11. Чернихівська А.В. Стратегічне планування регіональної екологічної політики. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 180–185.

12. Кіш Г.В. Стратегічне планування як інструмент управління національної економіки. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 3. С. 73–77.

13. Strategic Plan of Vlora Region «The Zero Emissions Territory». UNDP ART Gold 2 Albania Programme. Vlora, June 2011. 150 p.

14. Посібник з планування, монітору та оцінки результатів розвитку: Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. Вашингтон: ПРООН, 2009. 225 с.

15. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практич. посіб. Швейцар.-укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. Київ : Софія-А, 2012. 88 с.

16. Carron G. Strategic Planning. Concept and rationale. Washington : UNESCO, 2010. 25 p.

REFERENCES

1. Varcaba V.I. (2015) *Upravlinnja regionalnym rozvytkom: teoriya i praktyka garmonizacii cilej ta interesiv vlady, nauky, biznesu* : monografija [Management of regional development: theory and practice of harmonization of goals and interests of government, science, business: monograph]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 486 p.
2. Zablodska I.V., Kudrina O.Ju. (2014) *Strategija rozvytku Luganskoj oblasti* : monografija [Development strategy of Luhansk region: monograph]. Lugansk: Noulidzh, 308 p.
3. Smentyna N.V. (2015) *Strategichne planuvannja socialno-ekonomichnogo rozvytku na mezorivni: teoriya, metodologija, praktyka* [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice]. Odesa: Atlant, 365 p.
4. Shevchenko O.V. (2014) *Priorytety rozvytku regioniv jak instrument strategichnogo upravlinnja regionalnoju ekonomikoju* [Regional development priorities as a tool of strategic management of the regional economy]. *Socialno-ekonomichni problemy suchasnogo periodu Ukrainy*. № 3 (107). P. 12–21.
5. Shevchenko O.V. (2014) *Reguljatyvni pidhody do strateguvannja regionalnogo rozvytku* [Regulatory approaches to strategizing regional development]. *Zb. nauk. pr. Luck. nac. tehn. un-tu. Ekon. nauky*. № 11 (43). P. 301–308. (Serija «Regionalna ekonomika»).
6. Korytko T.Ju. (2012) *Strategichne planuvannja socialno-ekonomichnogo rozvytku regionu* [Strategic planning of socio-economic development of the region]. *Strategija i mehanizmy reguljuvannja promyslovogo rozvytku*. № 14. P. 152–160.
7. Zub D.S. (2012) *Strategichne planuvannja: vitchyznjana praktyka ta naprjamy vdoshkonalennja* [Strategic planning: domestic practice and directions for improvement]. *Formuvannja rynkovyh vidnosyn v Ukraini*. № 1. P. 36–40.
8. Gnatenko A. (2013) *Strategichne planuvannja u sferi derzhavnogo upravlinnja: konceptualni pidhody* [Strategic planning in the field of public administration: conceptual approaches]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*. № 3 (18). P. 51–59.
9. Vatchenko O.B., Andrejchenko O.A. (2016) *Strategichne planuvannja rozvytku regioniv Ukrainy* [Strategic planning of the development of the regions of Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*. № 113. P. 15–26.
10. Fedjaj N.O. (2012) *Strategichne planuvannja ekonomichnogo rozvytku regioniv Ukrainy: naukovo-metodychnyj aspekt* [Strategic planning of the economic development of the regions of Ukraine: scientific and methodological aspect]. *Formuvannja rynkovyh vidnosyn v Ukraini*. № 11 (138). P. 235–241.
11. Chernyhivska A.V. (2014) *Strategichne planuvannja regionalnoi ekologichnoi polityky* [Strategic planning of regional environmental policy]. *Problemy ekonomiky*. № 1. P. 180–185.
12. Kish G.V. (2015) *Strategichne planuvannja jak instrument upravlinnja nacionalnoi ekonomiky* [Strategic planning as a tool for managing the national economy]. *Nauk. visn. Uzhgorod. un-tu*. № 1 (45). T. 3. P. 73–77.
13. *Strategic Plan of Vlora Region «The Zero Emissions Territory»*. UNDP ART Gold 2 Albania Programme. Vlora, June 2011. 150 p.
14. *Rukovodstvo po planirovaniju, monitoru i ocnke rezultatov razvitija* : Programma razvitija Organizacii Obedinennyh Nacij [A guide to planning, monitoring and evaluating development results: United Nations Development Programme]. Washington: PROON, 2009. 225 p.
15. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) *Strategichne planuvannja miscevogo rozvytku: prakt. posib. Shvejcar.-ukr. proekt «Pidtrymka decentralizacii v Ukraini»* – DESPRO [Strategic planning of local development: practice. manual Swiss-Ukrainian the project "Support of decentralization in Ukraine" – DESPRO]. Kyiv: Sofyja-A, 88 p.
16. Carron G. (2010) *Strategic Planning. Concept and rationale*. Washington: UNESCO, 25 p.

Стаття надійшла до редакції 6 липня 2023 р.